Estilos de liderazgo en la empresa Datasoft Ingeniería Ltda.

Laura Álvarez Bermúdez

Jennifer Alejandra Ramírez Álvarez

Anlly Vanessa Meneses Quintero

Ximena Hernández Pérez

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Manizales, 2025

Tabla de contenido

Introducción 3
Caracterización 4
Estilos de liderazgo y su importancia en el talento humano 8
Objetivo general 10
Objetivos específicos 10
Revisión de literatura y referentes teóricos 11
Marco teórico 14
Propuesta teórica 20
Metodología 21
Resultados 25
Discusión 31
Conclusiones 34
Recomendaciones 37
Referencias 40

Introducción

El liderazgo es un factor determinante en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones, pues influye directamente en la toma de decisiones, la motivación del talento humano y la consecución de objetivos estratégicos. En empresas familiares como Datasoft Ingeniería Ltda., este rol cobra especial relevancia, ya que la combinación de dinámicas empresariales y relaciones familiares puede influir en los estilos de liderazgo y en la cultura organizacional.

Este proyecto tiene como propósito analizar los estilos de liderazgo presentes en Datasoft Ingeniería Ltda., una empresa especializada en el desarrollo de software para la gestión de rentas municipales y departamentales. A través de una metodología cualitativa, se explorarán las prácticas de liderazgo en la organización y su impacto en la eficiencia operativa, la gestión del cambio y el clima laboral.

El análisis de los estilos de liderazgo se basará en modelos teóricos reconocidos, como el propuesto por Daniel Goleman, que identifica seis estilos de liderazgo (coercitivo, autoritativo, afiliativo, democrático, imitativo y coaching). Comprender la forma en que estos estilos se manifiestan dentro de la empresa permitirá identificar estrategias que favorezcan la alineación de los objetivos organizacionales con las necesidades del equipo de trabajo.

Este trabajo no solo busca caracterizar el liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda., sino también proponer acciones concretas para mejorar la coherencia y efectividad del liderazgo dentro de la empresa, asegurando un entorno laboral más productivo y alineado con su crecimiento y competitividad en el sector tecnológico.

Caracterización

El liderazgo en las empresas a nivel mundial es la capacidad de influir y dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mientras se gestiona el entorno de trabajo y se promueve el crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de sus empleados. Un buen liderazgo implica la habilidad de tomar decisiones acertadas, fomentar la colaboración, resolver problemas y motivar al equipo a dar lo mejor de sí. Además, es crucial para que las empresas se adapten a un entorno globalizado, competitivo y en constante cambio.

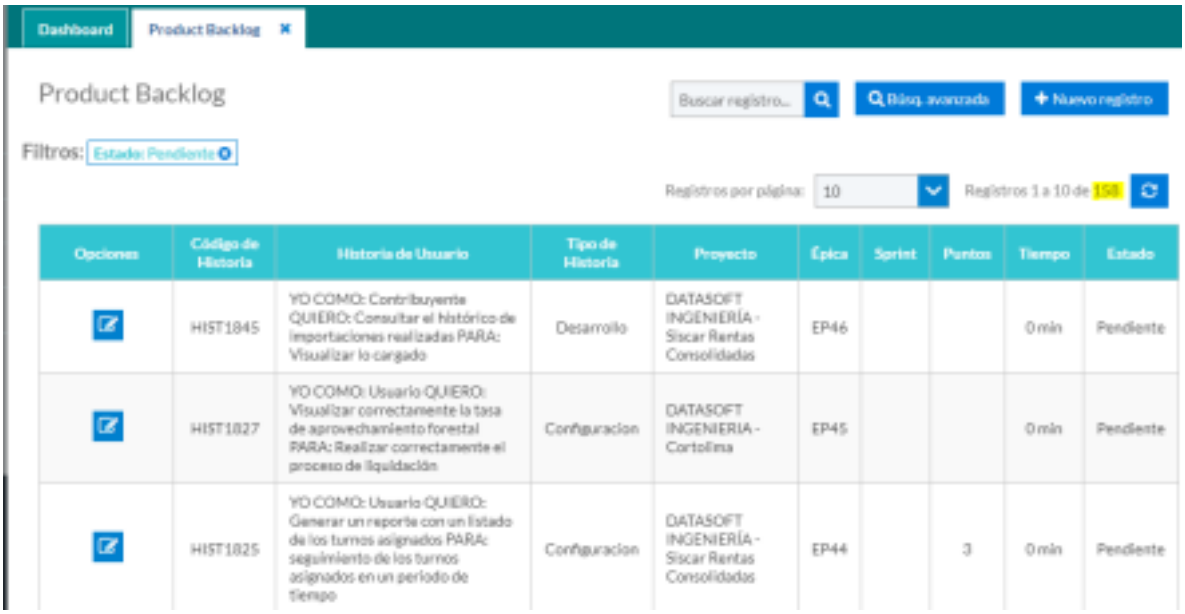
Es un elemento esencial para el funcionamiento y éxito de cualquier organización, ya que influye en la toma de decisiones, la motivación de los empleados y el logro de los objetivos estratégicos. Este proyecto investigativo tiene como objetivo estudiar y analizar las características generales del liderazgo en los diversos contextos organizacionales de la empresa Datasoft Ingeniería, examinando cómo los estilos y enfoques de liderazgo impactan en la eficiencia operativa, la cultura organizacional y la gestión del cambio. A través de un enfoque teórico-práctico, se explorarán las competencias clave de los líderes efectivos y su capacidad para adaptarse a los desafíos actuales del entorno empresarial, como la globalización, la innovación tecnológica y la complejidad organizacional.

Este es vital no solo porque permite guiar, dirigir y motivar, sino porque es indispensable para la supervivencia de cualquier organización. Aunque una empresa tenga una adecuada planeación y control, sin un liderazgo apropiado es difícil que pueda prosperar. Además, el liderazgo, dependiendo de cómo se desarrolle, puede transformar significativamente su contexto y, en ocasiones, llegar a generar un impacto social profundo.

La empresa Datasoft Ingeniería Ltda, nacida en 2002 en la ciudad de Manizales, se dedica al desarrollo de software enfocado a la gestión y administración de rentas municipales y departamentales, actualmente tiene presencia nacional en los departamentos de Caldas, Quindío, Valle, Nariño, Guainía, Tolima, entre otros; lo que hace que la empresa cuente con 31 empleados. Generando un aumento en las responsabilidades y un continuo compromiso con la excelencia y la adaptación a las necesidades del mercado.

Datasoft es una empresa familiar que fue fundada por Diego Álvarez, quien ahora se desempeña como gerente de la organización, de profesión administrador financiero, y trabaja en compañía de sus dos hijas, una ingeniera de sistemas, magister en gestión y desarrollo de proyectos de software y la otra, comunicadora social y periodista, especialista en comunicación digital y aspirante a magister en gerencia del talento humano, por lo que las formas de liderazgo y metodología por sus formaciones, son diferentes y aún así, a medida que pasa el tiempo se ha ido expandiendo la empresa en todos sus aspectos y con esta expansión se han aplicado diferentes metodologías y certificaciones como lo es ISO 9001 versión 2015.

La certificación mencionada anteriormente garantiza calidad en los procesos de la organización, por lo que cada área cumple con los requisitos y documentación establecida por la norma; si bien se ha cumplido a cabalidad en cada auditoría, en el ejercicio diario se han identificado un gran inconveniente con los procesos al momento de realizar entregas dentro del cronograma establecido a los clientes a pesar de la implementación, por ejemplo, de la metodología scrum, en donde al final del ejercicio se evidencia que no se alcanzan a realizar las historias asignadas durante el tiempo establecido. Al día de hoy, se encuentran 158 historias pendientes como se evidencia en la figura 1, cuando este indicador debería estar en 0, ya que todas las historias deberían estar siendo gestionadas por cada trabajador o finalizadas:



Opciones	Código de Historia	Historia de Usuario	Tipo de Historia	Proyecto	Épica	Sprint	Puntos	Tiempo	Estado
	HIST1845	YO COMO: Contribuyente QUIERO: Consultar el histórico de importaciones realizadas PARA: Visualizar lo cargado	Desarrollo	DATASOFT INGENIERÍA - Siscar Rentas Consolidadas	EP46			0 min	Pendiente
	HIST1827	YO COMO: Usuario QUIERO: Visualizar correctamente la tasa de aprovechamiento forestal PARA: Realizar correctamente el proceso de liquidación	Configuracion	DATASOFT INGENIERÍA - Cortolima	EP45			0 min	Pendiente
	HIST1825	YO COMO: Usuario QUIERO: Generar un reporte con un listado de los turnos asignados PARA: seguimiento de los turnos asignados en un periodo de tiempo	Configuracion	DATASOFT INGENIERÍA - Siscar Rentas Consolidadas	EP44		3	0 min	Pendiente

Figura 1: Imagen tomada de la 'Mesa de Ayuda Datasoft' herramienta utilizada para gestionar y asignar historias.

Presentar esta situación se refleja en el cumplimiento al cliente, por lo que, desde el área

de proyectos, se ha tenido que dar un manejo al cliente para no llegar al punto de que tenga que recurrir a otros proveedores y se encuentre satisfecho, lo que se ha logrado y se ha mantenido a lo largo del tiempo, así lo muestra el resultado de la última encuesta de satisfacción, realizada los primeros días de mayo de 2024 **[Figura 2]**

Figura 2: Pregunta 7 encuesta de satisfacción Datasoft.

A pesar de tener una buena calificación por parte de los clientes, la situación dentro de la organización se ha tornado estresante y así se evidenció en la aplicación de la última batería de riesgo psicosocial en el mes de enero del 2024, donde se evidenció que 14 colaboradores se encuentran en nivel de estrés, así:

- 4 riesgo medio
- 7 riesgo alto
- 3 riesgo muy alto

Lo que ha generado una alarma en la directiva de la organización, por lo que el mes de mayo del 2024 se aplicó encuesta de clima laboral con el fin de entender un poco estos resultados y tratar de encontrar la raíz del estrés reportado por los colaboradores, pero en los resultados se evidenció que todos los colaboradores se encuentran a gusto con su trabajo, las instalaciones y condiciones laborales en general; lo que ha llevado a pensar cuál es el motivo del

inconveniente planteado.

Se ha identificado un punto importante para esta investigación y es que los trabajadores han utilizado su tiempo extralaboral para realizar sus tareas diarias, ya que, según lo han manifestado, el tiempo no es suficiente. Si en la organización se ha implementado la metodología scrum, todas las actividades deberían estar finalizadas en el tiempo que se estima con el equipo, a lo que, los colaboradores objetan, ya que durante el tiempo que se estima, están recibiendo tareas a realizar diferentes a las establecidas en el sprint, lo que lleva a responder la pregunta **¿cómo alinear los estilos de liderazgo que faciliten el desarrollo de los procesos en la empresa Datasoft Ingeniería Ltda?**

Estilos de liderazgo y su importancia en el talento humano

La gestión del talento humano es una función esencial en cualquier organización moderna, y dentro de esta, los estilos de liderazgo juegan un papel crítico, por lo que estos se convierten en elementos cruciales para el buen funcionamiento de estas. Según Northouse (2018), el liderazgo puede definirse como "un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común" (p. 5). Esta influencia del liderazgo es determinante en la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados.

Según Bass y Avolio (1985), el liderazgo transformacional inspira y motiva a los empleados a alcanzar su máximo potencial y a comprometerse con los objetivos organizacionales. De acuerdo con esto, podemos concluir que el liderazgo es un aspecto de vital importancia para la gerencia del talento humano ya que este influye directamente en la motivación, el desarrollo profesional y de objetivos, en la cultura organizacional, la resolución de conflictos, la implementación de estrategias y la adaptación al cambio de los colaboradores. Kirkpatrick y Locke (1991), menciona que el liderazgo es el proceso de influencia en el cual un individuo inspira, motiva y guía a otros para alcanzar metas establecidas. La clave para el liderazgo efectivo es entender las necesidades y motivaciones de los seguidores y adaptar el estilo de liderazgo en consecuencia. En toda organización, un buen líder inspira y motiva a los empleados, lo que aumenta su compromiso y productividad. Además, los líderes efectivos proporcionan orientación, acompañamiento y feedbacks con la intención de ayudar a desarrollar y retener el talento.

Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio (1994) Menciona que el liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para inspirar y motivar a otros, creando una visión compartida y fomentando un compromiso profundo con los objetivos organizacionales. En última instancia, se trata de empoderar a las personas para alcanzar su máximo potencial y lograr resultados excepcionales. Un buen liderazgo ayuda a mantener una cultura organizacional positiva, interviniendo de manera oportuna en el manejo de conflictos y asegurando la implementación exitosa de políticas de recursos humanos, facilitando la adaptación al cambio de cada colaborador, guiándolos en tiempos de incertidumbre y transformación para así poder mostrar todo su potencial alcanzado así los objetivos planteados por la organización.

En conclusión, los estilos de liderazgo y la gestión del talento humano es completamente significativa, los líderes que pueden adaptar su enfoque de liderazgo para satisfacer las necesidades individuales y grupales dentro de la organización están mejor posicionados para desarrollar y retener el talento humano. Este enfoque estratégico no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también contribuye al éxito continuo de la organización.

Objetivo general

- Definir estrategias de liderazgo que permitan alinear los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Objetivos específicos

- Construir el concepto de liderazgo que se ajusta a la organización y a los procesos de Datasoft Ingeniería Ltda.
- Analizar los diferentes estilos de liderazgo que se evidencian en la empresa Datasoft Ingeniería Ltda.
- Identificar estrategias de liderazgo que permitan alinear los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Revisión de literatura y referentes teóricos

Se ha realizado una revisión bibliográfica donde se encontraron diferentes investigaciones sobre talento humano, talento humano en empresas familiares, tipos de liderazgo, liderazgo en empresas familiares, productividad, liderazgo, así:

Fares, F. (2019). En su estudio "reclutamiento, atracción y retención del talento humano en empresas familiares de Villa María" plantea como objetivo determinar si las empresas familiares de la ciudad de Villa María aplican prácticas de Gestión Recursos Humanos en los procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del Talento Humano.

El instrumento empleado en esta investigación fue una encuesta, constituida por 35 preguntas cerradas, con respuestas de opción múltiple, para que el encuestado logre comprender las diferentes preguntas y responder con facilidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observó que la gestión del Capital Humano en dichas empresas se encuentra en manos del Directorio, Gerentes o miembros de la familia propietaria que, al no contar con la formación idónea, anteponen intereses individuales y/o familiares sobre necesidades de la empresa, afectando negativamente la gestión organizacional. Es por ello que puede afirmarse que las empresas relevadas toman decisiones con una visión paternalista y poco profesional.

Vallejo Martos, M, C (2007) en su estudio "La combinación de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional" plantea que es posible crear un ambiente altamente comprometido y dinámico en una empresa familiar. Los líderes transformacionales pueden inspirar y motivar a los empleados, mientras que una cultura de

aprendizaje organizacional asegura que la empresa se mantenga adaptable y preparada para enfrentar desafíos futuros.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las empresas familiares, comparando con las no familiares, existe una mayor identificación de las personas que desempeñan su actividad laboral en ellas, las personas que trabajan en empresas familiares se implican más en su trabajo que las que lo hacen en empresas no familiares, los empleados de empresas familiares se muestran más leales hacia ellas que los de las empresas no familiares.

Robleto, Vargas. S, R (2017) en su estudio “El cambio de liderazgo en una empresa familiar” plantea como objetivo determinar si el nuevo estilo de liderazgo en la empresa familiar nicaragüense "Comercial Ruiz S.A." está directamente relacionado con los resultados actuales de la empresa y evaluar si este cambio de liderazgo ha sido beneficioso o perjudicial para su funcionamiento.

En Nicaragua, al igual que en muchas otras partes del mundo, la familia se considera la unidad básica de la organización social, y a partir de ella se estructuran unidades organizativas más complejas. Dentro de estas unidades, surgen las empresas familiares, que constituyen la base fundamental de la economía del país. El desarrollo que ha logrado Nicaragua a lo largo de su historia se debe en gran medida a estas empresas. Actualmente, son las principales generadoras de empleo, contribuyen significativamente al Producto Interno Bruto del país y son responsables de la mayor parte de la riqueza generada en Nicaragua.

Según el Instituto de Estadísticas y Censos de Nicaragua (INDEC-2013), existen alrededor de 320,000 empresas familiares, incluyendo micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Más del 95% de estas son Pymes y juntas generan el 83% del Producto Interno Bruto y el 93% del empleo en el país.

Giraldo, Z. T. Castañeda E. (2014) en su estudio ‘Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira’ tuvo como objetivo identificar las prácticas vigentes de Gestión del Talento Humano en las empresas del subsector de Desarrollo de Sistemas Informáticos en la ciudad de Pereira. En este se emplearon tanto la metodología cualitativa como la cuantitativa. Se realizó con la población empresarial, perteneciente al subsector de desarrollo de sistemas informáticos en la ciudad de Pereira, la cual tiene 47 empresas, información dada por la Cámara de Comercio de Pereira.

Los empleados encuestados cuentan con un proceso de selección de personal con un 85% de respuestas afirmativas, con un primer proceso de vinculación de colaboradores a la empresa, que les garantiza elegir las personas más preparadas e idóneas para realizar las funciones que se requiere. El porcentaje restante son contratados directamente como producto de recomendaciones o por el conocimiento previo que se tiene en la empresa de sus capacidades y desempeño. En los procesos de inducción se ha encontrado que la duración es variable a partir de

un mes y con una duración máxima de tres meses, esto depende mucho de los cargos que en general para este tipo de empresas es muy variable.

Para este tipo de empresas de tecnología la capacitación es una condición esencial de competitividad, sus productos son resultado de los niveles de conocimiento acumulados en la empresa. En términos de que no hay casi rotación del personal y que los trabajadores pueden seguir con sus planes de carrera; esto va relacionado con el tiempo de vinculación de cada uno de los empleados, ya que el nivel de experiencia adquirido es una variable

clave para seguir escalando en este tipo de empresas, y para que los tengan en cuenta para futuros cargos (convocatorias internas), siempre y cuando el personal siga preparándose con especializaciones, maestrías y certificaciones.

Rivera Moriano. J, (2021) en su investigación "El liderazgo y su influencia en la productividad de las organizaciones" se centró en indagar sobre las correlaciones que se establecen entre el liderazgo y los efectos sobre el ámbito psicosocial del recurso humano, para fortalecer la productividad, para lo cual se tomaron autores y estudios que dieron cuenta de ello, concluyendo que es de gran relevancia lo inspiracional en relación al desempeño del personal de una organización en función de la productividad. En cuanto a la hipótesis de investigación, se pudo demostrar que los resultados en términos de productividad en una organización si se ven influenciados por el tipo de liderazgo que se ejerce, el clima organizacional y las acciones adoptadas por los líderes con relación a la calidad productiva, ya que varios estudios y autores demuestran que el estilo de liderazgo afecta directamente la productividad y que el estilo transformacional se convierte en el de mejores resultados, ya que permite una mayor participación de los equipos de trabajo, se percibe mayor satisfacción laboral, efectividad en los procesos y motivación.

Goleman, D. (2000) en su investigación 'Leadership that gets results. Harvard Business Review detalla cómo cada estilo de liderazgo puede ser aplicado en diferentes contextos y cómo la combinación adecuada de estos estilos puede mejorar el clima organizacional y el desempeño del equipo. Esta capacidad de adaptación es clave para alinear el liderazgo con los objetivos y necesidades específicas de la organización.

Marco teórico

Liderazgo y Talento Humano

El liderazgo y la gestión del talento humano son componentes fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo. Un liderazgo efectivo no solo orienta la dirección estratégica, sino que también motiva y alinea a los empleados con los objetivos organizacionales. Por otro lado, la gestión del talento humano se centra en maximizar el potencial de los empleados y garantizar que sus capacidades individuales contribuyan al rendimiento organizacional. Este marco teórico aborda las definiciones, teorías y prácticas de liderazgo y gestión del talento humano, así como su impacto en el desempeño organizacional.

Liderazgo

En las organizaciones contemporáneas, el liderazgo se ha convertido en un factor determinante para la gestión efectiva del talento humano. Un líder no solo debe tener la capacidad de guiar a su equipo, sino también de adaptar su estilo de liderazgo según las necesidades del entorno y del equipo. En este sentido, Daniel Goleman, a través de su teoría sobre la inteligencia emocional, ofrece un enfoque integral para entender cómo los líderes pueden influir en sus equipos y cómo la gestión emocional impacta directamente el clima organizacional y el desempeño de los empleados.

Liderazgo y Estilos de Liderazgo

El liderazgo ha sido objeto de múltiples definiciones y enfoques a lo largo del tiempo. Northouse (2018) lo describe como el proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de personas para alcanzar un objetivo común. La influencia del líder se manifiesta en gran medida a través de los diferentes estilos de liderazgo, que son las maneras en que un líder dirige, motiva y gestiona a sus seguidores. Aquí es donde Daniel Goleman introduce un enfoque diferenciador: el liderazgo basado en la inteligencia emocional.

Inteligencia Emocional y Liderazgo

Goleman (1995) plantea que la inteligencia emocional es un conjunto de habilidades que permiten a los individuos reconocer, comprender y gestionar tanto sus propias emociones como

las de los demás. Esta capacidad es esencial para los líderes, ya que facilita la creación de relaciones laborales más sólidas y efectivas. Los líderes con un alto nivel de inteligencia emocional son más capaces de influir positivamente en el clima organizacional, lo que a su vez mejora el rendimiento de los empleados (Goleman, 1995).

Flexibilidad en los Estilos de Liderazgo

Una de las principales contribuciones de Goleman al estudio del liderazgo es su clasificación de seis estilos de liderazgo, basados en la inteligencia emocional: coercitivo, autoritativo, afiliativo, democrático, imitativo y coaching (Goleman, 2000). Estos estilos no son excluyentes entre sí; los líderes más efectivos son aquellos que pueden cambiar entre estos estilos de manera flexible, dependiendo de las circunstancias y necesidades de su equipo (Goleman, 2000).

Goleman (2000) destaca que la flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo es clave para generar un clima organizacional positivo y para optimizar los procesos organizacionales. Por ejemplo, un estilo autoritativo es ideal en situaciones donde se requiere proporcionar una visión clara y orientación en tiempos de cambio, mientras que un estilo afiliativo puede fomentar la armonía y la conexión emocional dentro del equipo, siendo útil en momentos de tensión o conflictos (Goleman, 2000).

Impacto del Liderazgo Basado en la Inteligencia Emocional

El impacto del liderazgo en la gestión del talento humano se potencia cuando los líderes tienen un alto nivel de inteligencia emocional. Goleman (1995) sostiene que los líderes que son emocionalmente inteligentes pueden influir no solo en el desempeño individual, sino también en la cohesión del equipo, mejorando la satisfacción laboral, la motivación y la retención del talento. La inteligencia emocional también permite a los líderes manejar mejor los conflictos dentro de los equipos, promoviendo un ambiente más colaborativo y productivo (Goleman, 1995).

Alineación de Estilos de Liderazgo y Gestión del Talento Humano

La capacidad de un líder para alinear sus estilos de liderazgo con las necesidades del

equipo es fundamental en la gestión del talento humano. La inteligencia emocional proporciona a los líderes las herramientas necesarias para identificar cuándo y cómo aplicar cada estilo de liderazgo de manera efectiva. Goleman (2000) sugiere que los líderes más efectivos son aquellos que pueden alternar entre estilos, dependiendo de la situación. Esta flexibilidad es particularmente importante en la gestión de talento humano, donde la dinámica de los equipos y las tareas cambian constantemente.

Por ejemplo, un líder con habilidades de coaching puede ayudar a sus empleados a desarrollar nuevas competencias, lo que contribuye directamente a la retención de talento y al desarrollo profesional dentro de la organización. De igual manera, un líder democrático puede mejorar el compromiso y la participación de los empleados en la toma de decisiones, creando un ambiente en el que los empleados se sientan valorados y escuchados (Goleman, 2000).

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un conjunto de prácticas estratégicas que tienen como objetivo atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados comprometidos y productivos dentro de una organización (Armstrong & Taylor, 2014). En un entorno empresarial competitivo, la gestión eficaz del talento humano es crucial para garantizar el alineamiento entre los objetivos organizacionales y las capacidades de los empleados, maximizando así el rendimiento y la sostenibilidad de la organización.

Componentes Clave de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano abarca una serie de procesos interrelacionados que buscan desarrollar al máximo el potencial de los empleados, contribuyendo al éxito organizacional. Según Armstrong y Taylor (2014), los principales componentes incluyen la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la gestión del desempeño y la compensación.

Planificación de la Fuerza Laboral

La planificación de la fuerza laboral implica prever las necesidades futuras de talento de la organización y desarrollar estrategias para satisfacer esas necesidades. Este proceso asegura

que la organización cuente con las habilidades necesarias en el momento adecuado para cumplir con sus objetivos estratégicos (Rothwell, 2010).

El impacto del liderazgo en la gestión del talento humano

El liderazgo tiene un impacto directo en la gestión del talento humano, afectando la satisfacción laboral, la retención de empleados, y el desarrollo profesional. Robbins y Judge (2019) destacan que un liderazgo efectivo puede mejorar significativamente estos aspectos al crear un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y motivados (p. 450). Además, la aplicación adecuada de diferentes estilos de liderazgo puede facilitar la implementación de estrategias de talento humano que alineen los objetivos individuales con los organizacionales.

Las empresas familiares representan una forma empresarial significativa en la economía global, caracterizadas por su estructura única y la interdependencia entre la familia y el negocio. La gestión del talento humano en estas organizaciones presenta desafíos y oportunidades particulares, especialmente en lo que respecta al liderazgo y la dinámica organizacional.

El liderazgo en empresas familiares tiene características distintivas debido a la influencia de las relaciones familiares en la toma de decisiones y la gestión empresarial. Según Dyer (2006), los líderes en empresas familiares deben equilibrar los intereses de la familia con las necesidades del negocio, lo que requiere habilidades de comunicación y negociación excepcionales (p. 254). Este entorno puede generar estilos de liderazgo que varían desde el liderazgo autocrático, donde un miembro de la familia toma decisiones unilaterales, hasta el liderazgo participativo, que involucra a varios miembros de la familia en el proceso de toma de decisiones.

Tipos de Liderazgo en Empresas Familiares

Liderazgo Autocrático: Este estilo se caracteriza por la centralización del poder y la toma de decisiones en una sola persona. Anderson y Reeb (2003) señalan que, aunque este enfoque puede ser eficiente en la toma de decisiones rápidas, también puede limitar la innovación y la participación de otros miembros de la organización (p. 1303).

Liderazgo Participativo: En este estilo, se promueve la inclusión de diversos miembros de la familia y empleados en la toma de decisiones. Ward (2011) destaca que el liderazgo participativo puede mejorar la cohesión familiar y el compromiso organizacional, fomentando un ambiente de colaboración y apoyo mutuo (p. 47).

Liderazgo Transformacional: Este estilo se enfoca en inspirar y motivar a los empleados para alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito organizacional. Sharma, Chrisman, y Chua (2003) argumentan que el liderazgo transformacional en empresas familiares puede facilitar la adaptación al cambio y la innovación, al mismo tiempo que refuerza los valores y la visión de la familia (p. 8).

La capacidad de un líder para alinear diferentes estilos de liderazgo con los objetivos y las necesidades de su equipo es esencial para facilitar los procesos organizacionales y maximizar el rendimiento de los empleados. Por lo que Daniel Goleman, plantea que, además, un líder debe contar con la capacidad de ser flexible en los estilos de liderazgo, así:

Goleman, quien introdujo el concepto de liderazgo basado en la inteligencia emocional, identifica seis estilos de liderazgo: coercitivo, autoritativo, afiliativo, democrático, imitativo y coaching. Estos estilos no son mutuamente excluyentes; los líderes más efectivos son aquellos que pueden alternar entre estos estilos en función de las demandas del entorno y las necesidades de su equipo.

La flexibilidad en el liderazgo es clave para crear un clima organizacional positivo y facilitar los procesos dentro de la organización. Por ejemplo, un estilo autoritativo puede ser eficaz para proporcionar una visión clara y dirección en tiempos de cambio, mientras que un estilo democrático puede ser más adecuado cuando se necesita la participación y el compromiso del equipo en la toma de decisiones (p. 87).

Gestión del Talento Humano en Empresas Familiares

La gestión del talento humano en empresas familiares requiere una comprensión profunda de la cultura organizacional y las dinámicas familiares. Según Poza y Daugherty (2014), la selección, desarrollo y retención de talento en estas empresas deben alinearse tanto con

los objetivos empresariales como con los valores familiares (p. 89). Esto implica diseñar estrategias de recursos humanos que consideren las relaciones interpersonales y el legado familiar.

Manejo de conflictos: La proximidad de las relaciones familiares puede llevar a conflictos que afectan el clima laboral. Es esencial establecer mecanismos de resolución de conflictos que sean imparciales y efectivos para mantener la armonía y el enfoque en los objetivos organizacionales (Kellermanns & Eddleston, 2004, p. 221).

En conclusión, la gestión del talento humano en empresas familiares es un campo complejo que requiere una integración cuidadosa de las dinámicas familiares y empresariales. Un liderazgo adaptativo y una gestión estratégica del talento pueden convertir las empresas familiares en organizaciones resilientes y exitosas.

(Bass & Riggio, 2006). Asimismo, una gestión del talento humano bien estructurada puede proporcionar a los líderes las herramientas y recursos necesarios para desarrollar y mantener un equipo altamente competente y motivado.

Propuesta teórica

Para definir cómo alinear diferentes estilos de liderazgo que faciliten los procesos, Daniel Goleman será nuestra principal referencia, ya que es conocido por su trabajo sobre inteligencia emocional en el liderazgo y ha escrito extensamente sobre la flexibilidad y la adaptación de estilos de liderazgo en función de las necesidades del equipo y la situación. Su artículo "Leadership that Gets Results" publicado en Harvard Business Review es particularmente relevante.

Goleman identifica seis estilos de liderazgo: coercitivo, autoritativo, afiliativo, democrático, imitativo y coaching. Argumenta que los líderes más efectivos no se limitan a un solo estilo, sino que pueden alternar entre ellos según las circunstancias para obtener el mejor rendimiento de sus equipos. Este enfoque es crucial para alinear estilos de liderazgo y facilitar los procesos dentro de una organización, especialmente en entornos complejos como las empresas familiares.

Metodología

1. Enfoque metodológico

Este estudio de caso tendrá un enfoque cualitativo, con el propósito de comprender en profundidad las prácticas de liderazgo actuales dentro de la organización y explorar cómo estas pueden alinearse con los objetivos de diferentes niveles jerárquicos. La metodología cualitativa permite obtener una comprensión detallada de los fenómenos relacionados con el liderazgo, como las actitudes, percepciones y experiencias de los líderes y empleados (Merriam & Tisdell, 2015).

La recolección de la información requerida para cumplir con los objetivos de este trabajo se llevará a cabo por fases con el fin de obtener una visión integral del liderazgo dentro de la organización:

- **Fase 1:** Para la construcción del concepto de liderazgo en Datasoft Ingeniería, se realizarán entrevistas grupales a todos los trabajadores, teniendo en cuenta que, la entrevista es una técnica cualitativa que permite la recolección de información mediante el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, adaptándose a diferentes formatos como estructurada, semiestructurada o no estructurada (Hernández et al., 2021). Por su parte, la entrevista grupal, también conocida como focus group, reúne a varias personas para generar una conversación orientada por un moderador, lo que facilita explorar percepciones colectivas sobre un tema específico (Krueger & Casey, 2015). Ambos métodos son herramientas clave en investigaciones sociales y empresariales debido a su capacidad para obtener datos ricos en detalles y contextos.

  Este método nos permitirá construir un concepto de liderazgo que se adapte a la organización y se tendrán en cuenta preguntas como:

  - ¿Qué características consideras esenciales en un líder en esta organización?
  - ¿Qué estilo de comunicación prefieres de un líder? (directo, empático, motivador, etc.)

- ¿Te sientes cómodo acudiendo a un líder con problemas personales o profesionales?
- ¿Te sientes escuchado cuando expresas tus ideas o preocupaciones a un líder?

- **Fase 2:** Se realizará un assessment center con los líderes de la organización, que es un método integral de evaluación utilizado en diversos contextos, como la gestión del talento humano, la educación y la investigación. Consiste en la aplicación de herramientas y técnicas para medir competencias, habilidades y comportamientos en un entorno controlado, a menudo mediante simulaciones, entrevistas y pruebas estandarizadas (Dessler, 2020). Este enfoque permite identificar fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo al desarrollo profesional y la toma de decisiones estratégicas en organizaciones (Robbins & Judge, 2018).

Este assessment se realizará con el fin identificar sus estilos de liderazgo de acuerdo con Daniel Goleman, y se calificarán en la siguiente tabla:

Estilo de liderazgo	**4 – Avanzado**	**3 – Intermedio**	**2 – Básico**	**1- Deficiente**
Autoritario (visionario)	Comunica una visión clara y convincente que motiva al equipo a seguirla con entusiasmo.	Comunica la visión de manera clara, aunque no siempre logra inspirar a todos los miembros del equipo.	Expone la visión, pero sin claridad ni conexión emocional con el equipo.	No tiene una visión clara o no logra comunicarla, generando confusión.
Coach (formador)	Ayuda activamente al desarrollo individual, conecta los objetivos	Fomenta el desarrollo del equipo, pero de	Muestra interés ocasional en el desarrollo individual,	No fomenta el desarrollo ni presta atención a los

	personales con los de la organización.	forma limitada o con falta de seguimiento constante.	pero carece de un enfoque consistente.	objetivos personales de los miembros.
Conciliador	Construye relaciones fuertes, fomenta la armonía y resuelve conflictos de manera empática y efectiva.	Busca resolver conflictos y mantener relaciones positivas, aunque con resultados variables.	Tiene dificultades para mantener la armonía en el equipo o resolver conflictos de manera efectiva.	No aborda los conflictos o su actitud genera tensiones en el equipo.
Democrático	Involucra al equipo en las decisiones importantes, fomenta la participación activa y escucha todas las opiniones.	Consulta al equipo para tomar decisiones, pero no siempre fomenta la participación activa de todos los miembros.	Involucra parcialmente al equipo en las decisiones, priorizando solo algunas opiniones.	No involucra al equipo en las decisiones, imponiendo sus ideas sin consulta.
Ejemplarizante	Demuestra altos estándares de desempeño que inspiran y motivan al equipo a seguir su ejemplo.	Mantiene altos estándares, pero no siempre comunica claramente las expectativas al equipo.	Establece estándares elevados, pero no ofrece apoyo o inspiración para que el equipo los alcance.	Exige altos estándares sin demostrar ellos mismos o genera desmotivación en el equipo.
Dominante (coercitivo)	Toma decisiones firmes en momentos críticos, asegurando estabilidad en situaciones de alta presión.	Muestra autoridad en situaciones difíciles, aunque puede generar resistencia en el equipo ocasionalmente.	Utiliza un enfoque coercitivo innecesario o en momentos no críticos, generando tensiones en el equipo.	Abusa de su autoridad, generando desmotivación y conflictos innecesarios en el equipo.

Fuente: Elaboración propia

- **Fase 3:** Se realizará análisis de los datos recolectados en las fases anteriores, identificando y categorización de patrones y temas recurrentes en las respuestas de los participantes y en los documentos revisados. Este análisis permitirá extraer temas clave relacionados con el liderazgo y la alineación de objetivos organizacionales para generar así estrategias efectivas basadas en estos hallazgos que permitan alinear los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Resultados

Los hallazgos muestran que en Datasoft Ingeniería Ltda. los líderes de nivel estratégico tienden a tomar decisiones de manera centralizada, mientras que los mandos medios promueven un liderazgo más participativo. Sin embargo, esta diferencia de enfoques ha generado brechas en la comunicación y dificultades en la alineación de los objetivos organizacionales.

Los directivos consideran que los procesos de liderazgo han evolucionado con la empresa, pero reconocen que la falta de claridad en la distribución de tareas ha afectado la eficiencia operativa. Por su parte, los trabajadores expresaron que, aunque valoran la accesibilidad y cercanía de los líderes, perciben una falta de reconocimiento a su esfuerzo y una sobrecarga laboral derivada de tareas adicionales no planificadas.

Estos resultados reflejan la necesidad de desarrollar estrategias de liderazgo que integren la visión clara del liderazgo estratégico con la participación activa del equipo, asegurando una mayor cohesión en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos.

Resultados fase 1:

A partir de las respuestas obtenidas en los grupos grupales, se ha identificado que el liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda. se caracteriza por ser colaborativo, cercano y estratégico, pero con oportunidades de mejora en la gestión del talento humano y la toma de decisiones.

Los trabajadores manifestaron que prefieren un liderazgo basado en la comunicación abierta y en la orientación hacia el crecimiento profesional. Sin embargo, consideran que en algunos momentos el liderazgo es impositivo y que no siempre se les permite participar en decisiones clave. Los directivos, por su parte, expresaron que la empresa ha crecido rápidamente y que esto ha requerido ajustar su estilo de liderazgo a nuevas demandas del mercado y del equipo; adicionalmente se han identificado tanto aspectos positivos como oportunidades de mejora:

Aspectos positivos:

- **Cercanía y empatía de los líderes:** Los colaboradores valoran la disposición de sus líderes para escuchar, comprender y generar un ambiente de confianza, lo que les permite expresarse con mayor libertad y sentirse respaldados en su labor.

- **Habilidad para la comunicación efectiva y resolución de problemas:** Se reconoce la capacidad de los líderes para transmitir mensajes de manera clara y gestionar situaciones complejas con eficiencia, lo que contribuye a la coordinación y desempeño de los equipos.
- **Aplicación del liderazgo democrático en la mayoría de los equipos:** Se destaca la apertura a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso, el sentido de pertenencia y la construcción conjunta de soluciones.

Oportunidades de mejora:

- **Falta de reconocimiento a logros individuales:** Se percibe que los esfuerzos y contribuciones de los colaboradores no siempre son visibilizados o valorados de manera explícita, lo que podría impactar en su motivación y sentido de logro.
- **Escasas oportunidades de desarrollo profesional:** Algunos colaboradores consideran que no existen suficientes opciones de crecimiento dentro de la organización, lo que podría afectar su proyección a largo plazo y su nivel de compromiso.
- **Necesidad de mayor claridad en la comunicación de objetivos y expectativas:** En ciertos casos, la dirección estratégica de la empresa no se percibe como completamente definida o comunicada con precisión, lo que puede generar incertidumbre en la alineación de los equipos con los propósitos organizacionales.

Para abordar estas oportunidades y fortalecer el liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda, se recomienda mantener el enfoque democrático que ha sido bien recibido, pero complementarlo con elementos del liderazgo autoritario en momentos clave de definición estratégica. Esto permitirá alcanzar un equilibrio entre la participación activa de los equipos y una dirección clara que facilite la toma de decisiones y la alineación con los objetivos organizacionales.

Construcción del concepto de liderazgo en la organización

El liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda. es colaborativo, estratégico e integral, basado en la cercanía, la comunicación efectiva y la participación activa. Los líderes se esfuerzan por conocer a cada miembro del equipo, fomentando un ambiente de confianza y colaboración donde cada idea es escuchada y cada esfuerzo reconocido, impulsando la

eficiencia y la innovación. Este enfoque prioriza la escucha activa y el respeto, permitiendo que la empresa se adapte con facilidad y creatividad a los cambios y retos. Además, el liderazgo integral y la prevención aseguran que cada colaborador se sienta motivado, comprometido y con un fuerte sentido de pertenencia. Al equilibrar la participación con una dirección estratégica clara en momentos clave, se optimizan los procesos, se fortalece la cultura organizacional y se consolidan equipos de alto desempeño alineados con la visión de la empresa.

El concepto de liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda. debe equilibrar la cercanía con la dirección estratégica, asegurando que los líderes no solo guíen a los equipos, sino que también faciliten su desarrollo profesional y alineación con los objetivos organizacionales

Resultados fase 2:

El assessment center, como herramienta de evaluación de alto impacto, permitió una observación detallada de las competencias de liderazgo en situaciones de presión y toma de decisiones estratégicas. La simulación aplicada reflejó diferencias significativas en la forma en que los líderes enfrentan desafíos y gestionan la comunicación con sus equipos.

Se identificaron dos estilos de liderazgo predominantes según la teoría de Daniel Goleman:

- **Liderazgo autoritario:** Se evidenció en los altos mandos, quienes priorizan la claridad en la dirección estratégica y la toma de decisiones centralizada. Esta característica permite respuestas rápidas en momentos críticos, pero puede generar una menor participación en la toma de decisiones y limitaciones en la autonomía de los equipos.
- **Liderazgo democrático:** Más presente en los mandos medios, este enfoque promueve la participación activa de los colaboradores en la resolución de problemas y fomenta un ambiente colaborativo. Sin embargo, en algunos casos, la excesiva consulta y deliberación pueden ralentizar la ejecución de estrategias clave.

El análisis reveló que, si bien ambos estilos ofrecen ventajas específicas, su aplicación inconsistente genera brechas en la comunicación y en la alineación estratégica. La falta de un enfoque unificado ha derivado en una estructura en la que las decisiones estratégicas se toman con

rapidez en la alta dirección, pero su implementación en niveles operativos enfrenta demoras y resistencia debido a la falta de alineación con los valores organizacionales.

Para fortalecer la efectividad del liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda, se requiere una mayor integración de ambos estilos, asegurando que la claridad en la dirección estratégica se complementa con la participación activa de los equipos. Además, la adopción de un enfoque estructurado para la toma de decisiones puede permitir una mejor sincronización entre los niveles jerárquicos, reduciendo los conflictos derivados de diferencias en los estilos de liderazgo y mejorando la cohesión organizacional.

Análisis de los estilos de liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda.

El assessment center permitió evaluar las competencias de los líderes en situaciones de alta presión, demostrando una notable capacidad para la toma de decisiones estratégicas y colaborativas. La decisión de optar por un lanzamiento parcial del producto, equilibrando las expectativas del cliente con las limitaciones internas, refleja la aplicación de estilos autoritarios y democrático de forma flexible, en línea con los principios propuestos por Goleman. Estos estilos fueron cruciales para garantizar claridad en la dirección y promover la participación activa del equipo en contextos de alta exigencia.

No obstante, se identificaron retos en la coherencia de los estilos de liderazgo entre los diferentes niveles jerárquicos. Mientras que en los niveles superiores predomina un liderazgo más autocrático, en los mandos medios y operativos se observan enfoques más participativos. Esta dualidad puede generar inconsistencias en la comunicación y las expectativas del equipo, destacando la importancia de establecer un enfoque de liderazgo alineado en toda la organización.

Resultados fase 3:

El liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda. es un factor clave para la alineación de los objetivos estratégicos y la gestión del talento humano. A partir del assessment center y los grupos focales, se identificaron dos estilos predominantes según la teoría de Daniel Goleman:

- Liderazgo autoritario, presente en los niveles estratégicos, garantiza una dirección clara y una toma de decisiones ágil, pero puede limitar la participación del equipo.
- Liderazgo democrático, más frecuente en los mandos medios y operativos, fomenta la participación y la cohesión organizacional, aunque en algunos casos puede ralentizar la ejecución de estrategias.

Para mejorar la coherencia en los estilos de liderazgo y fortalecer la alineación entre los diferentes niveles jerárquicos, se proponen las siguientes estrategias:

Integración equilibrada de los estilos de liderazgo

- Mantener el liderazgo autoritario en momentos clave de toma de decisiones críticas, asegurando una visión clara y precisa.
- Fomentar el liderazgo democrático en la ejecución de tareas y el desarrollo del equipo, promoviendo mayor compromiso y participación.

Fortalecimiento de la comunicación interdepartamental

- Implementar reuniones periódicas entre equipos para alinear estrategias y expectativas.
- Reforzar la alineación estratégica entre niveles jerárquicos, evitando desajustes en la cultura organizacional.

Implementación de programas de formación y desarrollo en liderazgo

- Diseñar programas de capacitación en liderazgo adaptados a cada nivel jerárquico.
- Incluir mentorías y coaching para garantizar coherencia en la aplicación del liderazgo en toda la organización.

Reconocimiento y motivación del talento humano

- Implementar un sistema formal de reconocimiento y retroalimentación para fortalecer la motivación y el compromiso del equipo.
- Desarrollar planes de carrera que brinden oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Optimización de los procesos de toma de decisiones

- Aplicar un modelo escalonado de toma de decisiones, donde las directrices estratégicas sean claras desde la alta dirección, pero permitan espacios de consulta y participación.
- Incorporar metodologías ágiles para mejorar la eficiencia en la ejecución de estrategias.

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de estructurar un sistema de gestión del liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda., el cual se enfoque en la formación de líderes y en la mejora de las prácticas de gestión organizacional. Algunas oportunidades clave para su desarrollo incluyen:

- **Implementación de programas de capacitación en liderazgo:** Para fortalecer las competencias de los líderes en la gestión del talento humano y en la toma de decisiones estratégicas.

- **Creación de un modelo de liderazgo alineado con la cultura organizacional:** Asegurar que los valores y principios estratégicos de la empresa se reflejen en las prácticas de liderazgo en todos los niveles jerárquicos.

- **Fortalecimiento de la comunicación interna:** Desarrollar mecanismos que permitan transmitir de manera clara la estrategia organizacional y las expectativas de la empresa a todos los colaboradores.

- **Desarrollo de un sistema de reconocimiento y motivación:** Diseñar estrategias para valorar el esfuerzo y desempeño de los empleados, reforzando su compromiso y bienestar.

Este sistema permitiría que la organización consolide una gestión del liderazgo más estructurada, fortaleciendo la cohesión organizacional y asegurando un entorno de trabajo más productivo y alineado con sus objetivos estratégicos.

Discusión

En esta sección se presentan los análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos durante el desarrollo del presente trabajo, con base en los objetivos establecidos para definir las estrategias de liderazgo que permitan alinear los diferentes niveles jerárquicos de la organización Datasoft Ingeniería Ltda. Además, se comparan los resultados con la literatura existente y se exploran las implicaciones de los hallazgos.

1. **Alineación de objetivos organizacionales y liderazgo**

El objetivo general de la investigación consistió en definir estrategias de liderazgo que permitan alinear los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos en Datasoft Ingeniería Ltda. Los resultados obtenidos sugieren que el liderazgo en esta organización enfrenta ciertos retos en la alineación de objetivos, especialmente debido a las diferencias en la percepción de las metas entre los niveles jerárquicos superiores y operativos.

A partir de los resultados, se pudo observar que la comunicación y la claridad en los objetivos organizacionales son áreas clave para mejorar la alineación. Sin embargo, la aplicación de un liderazgo efectivo parece estar influenciada por la capacidad de los líderes de la organización para interpretar y transmitir estos objetivos de manera clara y efectiva. Esto coincide con lo propuesto por Bass y Avolio (1994), quienes argumentan que un liderazgo transformacional fomenta una visión compartida dentro de la organización, promoviendo la motivación intrínseca y el compromiso a largo plazo. Asimismo, Northouse (2018) señala que un liderazgo efectivo no solo orienta la dirección estratégica, sino que también alinea a los empleados con los objetivos organizacionales mediante el refuerzo de una cultura organizacional sólida.

2. **Concepto de liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda.**

Uno de los objetivos específicos fue construir un concepto de liderazgo que se ajustara tanto a la cultura organizacional como a los procesos específicos de Datasoft Ingeniería Ltda. Los resultados obtenidos a través de entrevistas y encuestas con los empleados sugieren que el liderazgo dentro de la empresa se percibe como participativo y enfocado en el desarrollo

profesional. Sin embargo, también se identificaron áreas donde la falta de un liderazgo claro y directo ha generado incertidumbre, especialmente en la toma de decisiones estratégicas.

El concepto de liderazgo en Datasoft se podría describir como una combinación entre el liderazgo transformacional y democrático, orientado a facilitar el desarrollo de los colaboradores y fomentar la innovación dentro de la empresa. Este tipo de liderazgo es altamente efectivo en entornos de trabajo que requieren flexibilidad y adaptabilidad, como el sector tecnológico, donde Datasoft se desempeña. Según Vallejo Martos (2007), el liderazgo transformacional en las empresas familiares y tecnológicas favorece la creación de un entorno de aprendizaje y compromiso, algo que se ha corroborado en los resultados de este estudio.

3. **Análisis de los estilos de liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda.**

En cuanto al análisis de los estilos de liderazgo presentes en la organización, los resultados muestran una tendencia a un liderazgo mixto: algunos líderes practican un estilo autocrático, especialmente en los niveles más altos, mientras que otros adoptan un estilo transformacional o participativo, más común entre los mandos medios y operativos. Esta dualidad de estilos de liderazgo ha generado cierta confusión entre los empleados, quienes indican que, en ocasiones, las expectativas de los líderes no siempre están alineadas entre sí, lo que puede generar conflictos internos y afectar la toma de decisiones a nivel organizacional.

Este hallazgo resalta la importancia de definir un estilo de liderazgo claro y coherente en todos los niveles jerárquicos. Como lo sugieren Fares (2019) y Robbins y Judge (2018), los estilos de liderazgo deben ser coherentes con la cultura organizacional para maximizar su efectividad. En el caso de Datasoft, una estrategia de liderazgo más cohesiva y alineada, que combine los enfoques transformacional y democrático, podría generar una mayor eficiencia organizacional y fomentar la cooperación interdepartamental.

4. **Estrategias para la alineación de objetivos organizacionales**

Al identificar estrategias específicas para alinear los objetivos organizacionales entre los diferentes niveles jerárquicos, los resultados sugieren que se requieren enfoques más estructurados y sistemáticos en cuanto a la planificación y comunicación de los objetivos. Se identificaron varias oportunidades para implementar herramientas de gestión de desempeño,

como la integración de reuniones periódicas entre los líderes de diferentes niveles jerárquicos y la formación en habilidades de liderazgo para todos los niveles.

En línea con lo señalado por Robleto, Vargas y Rivera Moriano (2017), las estrategias de liderazgo deben centrarse en la integración de la visión organizacional en todos los niveles, para asegurar que todos los empleados comprendan no solo lo que se espera de ellos, sino cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Esto incluye la creación de espacios para la retroalimentación constante y el fortalecimiento de las relaciones laborales mediante la confianza y el respeto mutuo.

Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran que el liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda. no está completamente alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que genera inconsistencias en la comunicación y en la gestión del talento humano. Si bien se han identificado estilos de liderazgo predominantes, su aplicación no es uniforme en todos los niveles jerárquicos, lo que dificulta la ejecución eficiente de los procesos.

Según Northouse (2018), la capacidad de un líder para alinear su estilo con los objetivos de la organización es clave para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción laboral. En el caso de Datasoft, la falta de un enfoque estructurado de liderazgo ha generado desafíos en la gestión del equipo, afectando el cumplimiento de tareas y la motivación de los colaboradores.

Para mejorar esta situación, es fundamental desarrollar estrategias de liderazgo que permitan equilibrar la claridad estratégica con la participación del equipo, asegurando que la toma de decisiones sea más coherente con la plataforma organizacional.

El concepto de liderazgo en Datasoft Ingeniería Ltda. debe ser entendido como colaborativo, estratégico y adaptable, basado en la combinación del liderazgo transformacional y democrático. Los empleados valoran la cercanía de los líderes y la posibilidad de participar en la toma de decisiones, aunque expresan que en ciertos momentos la falta de dirección clara genera incertidumbre y sobrecarga laboral.

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional permite inspirar y motivar a los empleados, fomentando su desarrollo y compromiso con la organización. En este sentido, para que Datasoft consolide un modelo de liderazgo efectivo, es necesario fortalecer las competencias de sus líderes mediante programas de formación que integren principios de liderazgo adaptativo y gestión del talento humano.

Los hallazgos muestran que en Datasoft Ingeniería Ltda. predominan dos estilos de liderazgo:

1. **Liderazgo autoritario en los niveles estratégicos:** Se basa en la toma de decisiones centralizada y garantiza dirección clara en momentos críticos, pero limita la autonomía del equipo.

2. **Liderazgo democrático en los mandos medios y operativos:** Favorece la participación de los empleados, aunque en algunos casos genera demoras en la ejecución de estrategias debido a la falta de directrices claras.

Estos resultados reflejan lo planteado por Goleman (2000), quien sugiere que los líderes más efectivos son aquellos que pueden alternar entre diferentes estilos según las necesidades de la organización. En el caso de Datasoft, la falta de un modelo de liderazgo estructurado ha generado una dualidad de estilos que, en lugar de complementarse, ha provocado inconsistencias en la comunicación y en la gestión de los procesos organizacionales.

Es fundamental que la empresa implemente un modelo de liderazgo flexible, en el que los líderes tengan la capacidad de ajustar su enfoque según el contexto, asegurando que tanto la toma de decisiones estratégicas como la participación del equipo estén alineadas con los objetivos organizacionales.

Para mejorar la alineación entre los diferentes niveles jerárquicos, se identificaron cuatro estrategias clave:

- **Formación en liderazgo:** Desarrollo de competencias en inteligencia emocional y gestión del talento humano para fortalecer la capacidad de los líderes en la toma de decisiones.
- **Fortalecimiento de la comunicación interna:** Implementación de mecanismos que garanticen la claridad en la transmisión de objetivos y expectativas organizacionales.
- **Sistema de reconocimiento y motivación:** Diseño de estrategias para valorar el desempeño de los empleados y reforzar su compromiso con la empresa.
- **Optimización de la asignación de tareas:** Revisión de los procesos internos para evitar la sobrecarga laboral y mejorar la eficiencia operativa.

Estas estrategias coinciden con lo planteado por Yukl (2013), quien destaca que la integración de diferentes estilos de liderazgo y el desarrollo de programas de formación contribuyen a la creación de entornos laborales más productivos y alineados con la visión organizacional.

En el caso de Datasoft, la implementación de estas estrategias permitirá consolidar un sistema de liderazgo más estructurado, en el que la toma de decisiones estratégicas y la gestión del talento humano estén alineadas con los objetivos de la empresa.

Si bien Datasoft Ingeniería Ltda. cuenta con una plataforma estratégica bien definida, los hallazgos muestran que su aplicación en la gestión interna no es completamente clara para los colaboradores. La falta de alineación entre la estrategia organizacional y las prácticas de liderazgo ha generado desafíos en la comunicación y en la ejecución de los procesos.

Según Robbins y Judge (2018), una plataforma estratégica bien estructurada debe traducirse en acciones concretas dentro de la empresa, asegurando que todos los colaboradores comprendan su rol en la organización. En este sentido, es fundamental que Datasoft refuerce la comunicación de su visión y valores corporativos, asegurando que estos principios guíen la gestión del talento humano y las prácticas de liderazgo.

Recomendaciones

Con base en la investigación sobre los diferentes estilos de liderazgo aplicados en Datasoft Ingeniería Ltda., y respaldados por teorías relevantes, se proponen las siguientes recomendaciones alineadas con los objetivos del estudio:

1. Integración de Estilos de Liderazgo

- Equilibrar el liderazgo autoritario en la alta dirección con un enfoque más participativo en los mandos medios, asegurando que las decisiones estratégicas sean claras y que el equipo tenga espacios de participación.
- Implementar un modelo de liderazgo situacional, donde los líderes adapten su estilo según las necesidades del equipo y los desafíos organizacionales.
- Desarrollar capacitación en liderazgo adaptativo para mejorar la capacidad de los líderes en la toma de decisiones estratégicas y la gestión del cambio.

2. Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional

- Implementar reuniones periódicas interdepartamentales para alinear estrategias y expectativas entre niveles jerárquicos.
- Crear un sistema de comunicación interna estructurado, utilizando herramientas digitales para compartir avances, objetivos y logros de la empresa de manera clara y accesible para todos los colaboradores.
- Desarrollar un plan de comunicación estratégica, asegurando que cada área tenga claridad sobre sus responsabilidades y cómo su trabajo contribuye a los objetivos globales de la empresa.

3. Implementación de un Sistema de Reconocimiento y Motivación

- Establecer un programa de reconocimiento formal, donde se valoren los logros individuales y grupales, reforzando la motivación y el sentido de pertenencia.
- Diseñar incentivos alineados con el desempeño y la productividad, asegurando que los colaboradores se sientan valorados y comprometidos con la organización.
- Incorporar evaluaciones de desempeño con feedback continuo, permitiendo a los empleados conocer su evolución y recibir orientación para su desarrollo profesional.

4. Optimización de la Asignación de Tareas y Carga Laboral

- Revisar y optimizar los procesos de asignación de tareas, asegurando que los colaboradores no reciban responsabilidades adicionales fuera de los sprints planificados.
- Implementar herramientas de gestión del tiempo y productividad que permitan un mejor control de las cargas de trabajo y eviten la sobrecarga laboral.
- Ajustar la planificación de los proyectos para garantizar que los tiempos de entrega sean realistas y evitar la acumulación de tareas pendientes.

5. Desarrollo de Capacitación en Gestión del Talento y Liderazgo

- Implementar programas de formación en inteligencia emocional y gestión de equipos, asegurando que los líderes tengan las habilidades necesarias para gestionar talento de manera efectiva.
- Fortalecer el uso de metodologías ágiles en la empresa, promoviendo la eficiencia en la ejecución de proyectos y la toma de decisiones.
- Crear un plan de mentoría, donde los líderes con más experiencia guíen a los nuevos líderes para asegurar la continuidad de un liderazgo efectivo.

6. Seguimiento y Evaluación de las Estrategias

- Establecer indicadores de desempeño (KPIs) para medir el impacto de los cambios en el liderazgo y realizar ajustes cuando sea necesario.

- Aplicar encuestas de clima laboral y satisfacción de manera periódica para evaluar la percepción del liderazgo y el impacto de las estrategias implementadas.
- Desarrollar sesiones de evaluación y mejora continua, donde se analicen los resultados de las estrategias aplicadas y se ajusten a las necesidades de la empresa.

Estas estrategias, que combinan un enfoque técnico y humano, son ideales para la organización, ya que permiten un equilibrio entre el desarrollo del talento, la innovación y el cumplimiento de objetivos empresariales.

Referencias

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. Journal of Finance, 58(3), 1301-1328.

Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson Education.

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. Family Business Review, 16(3), 211-219.

Aguinis, H. (2013). Performance management (3rd ed.). Pearson.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.). Kogan Page.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. Gulf Publishing Company.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Dessler, G. (2017). Human resource management (15th ed.). Pearson.

De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra- family succession. Family Business Review, 21(2), 183-199.

Dyer, W. G. (2006). Examining the "family effect" on firm performance. Family Business Review, 19(4), 253-273.

Fares, F. (2019). Reclutamiento, atracción y retención. Talento humano en empresas familiares de Villa Maria (Bachelor's thesis).

Giraldo Zuluaga, T., & Castañeda, E. (2015). Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (3rd ed.). Prentice Hall.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: The management of conflict in family firms. Family Business Review, 17(4), 221-239.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?. Academy of Management Executive. Vol 5 No. 2

Kouses L.M & Posner B.Z. The Leadeship Challenge (Sixth Edition)

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Sage Publications.

Martos, M. V. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo

transformacional y aprendizaje organizacional. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 13(3), 217-234.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage Publications.

Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). Family business. Cengage Learning.

Rivera Moriano, J. (2021). El liderazgo y su influencia en la productividad de las organizaciones.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (18ª ed.). Pearson.

Robleto, Vargas, S. R., & Rivera Moriano, J. (2017). *El cambio de liderazgo en una empresa familiar.* Universidad de Buenos Aires.

Rothwell, W. J. (2010). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th ed.). AMACOM.

Santiago Ramón, R. V. (2017). El cambio de liderazgo en una empresa familiar (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. Family Business Review, 16(1), 1-15.

Vallejo Martos, M. C. (2007). *El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de*

liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 13(3), 217-234.

Ward, J. L. (2011). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Palgrave Macmillan.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.