

**TRABAJO DE GRADO**

**Opción Práctica y Pasantía.**

**“Liderazgo adaptativo aliado clave para la transformación digital de medianas  
empresas de telecomunicaciones en el departamento de Boyacá”**

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Mercadeo y Estrategia Comercial

Neylan Sirley Tarazona Jaimes.  
María Isabel Hernández Fuentes.  
Tutor: Oscar Arley Meneses Zapata.  
Opción de Trabajo de grado Seminario Adaptativo y desarrollo directivo  
2026

## **Agradecimientos**

El presente trabajo de grado es el resultado de un arduo y constante esfuerzo en el trayecto académico, en el cual hemos logrado contar con el apoyo de seres humanos muy importantes para nuestras vidas a quienes expresamos los más inmensos y sinceros agradecimientos.

Principalmente, a Dios, por ser siempre nuestra fortaleza, recargarnos de paciencia, sabiduría y la motivación diaria para este proceso, acompañada de disciplina y constancia para obtener este logro.

A cada integrante de la familia, por su apoyo, comprensión y acompañamiento inquebrantable, los cuales edificaron un soporte fundamental para alcanzar de este objetivo académico.

A los docentes que fueron parte de nuestro proceso de formación, por su exigencia académica, siempre orientación a la excelencia con aportes significativos, que contribuyeron de manera determinante al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades académicas.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, durante este camino hicieron parte de esta historia y aportaron en el desarrollo y culminación satisfactoria del presente trabajo de grado.

## Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	6
Problemática abordada en la práctica o pasantía .....	7
Objetivos .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Metodología .....	10
Resultados. ....	12
Conclusiones. ....	17
Referencias.....	18

## Resumen

Este trabajo se dirige al análisis de lo que significa el liderazgo adaptativo en las medianas empresas pertenecientes al sector de las telecomunicaciones de la región de Boyacá, en un contexto donde la necesidad de adaptarse a los cambios provocados por las constantes innovaciones tecnológicas y las exigencias del mercado han ido en aumento. En la práctica, algunas medianas empresas aún mantienen su estructura tradicional, lo que les dificulta la toma de decisiones en relación con procesos de transformación digital.

Este estudio se llevó a cabo mediante una revisión de las fuentes académicas sobre el liderazgo y la gestión del cambio, lo que permitió finalmente concluir sobre la definición de las características del liderazgo adaptativo junto con aquellos obstáculos que existen en su desarrollo en este tipo de empresas. Los resultados más significativos destacaron y evidenciaron que los integrantes de los equipos que se resisten al cambio, que la seguridad de los estilos de dirección empleados para el trabajo en equipo siguen siendo los tradicionales y que la formación en habilidades de liderazgo es escasa, afectando claramente la aplicación del enfoque. Así mismo, las medianas empresas que lograron incorporar prácticas de liderazgo adaptativo tienen mejores resultados en la toma de decisiones en situaciones o entornos inciertos, así como potenciaron el trabajo colaborativo, al encontrarse en la capacidad de entregar respuestas más rápidas y eficientes a los requerimientos del mercado.

Como aporte, el trabajo plantea la necesidad de fortalecer procesos de formación en liderazgo adaptativo, de crear culturas organizacionales más abiertas a los constantes cambios y

desarrollar nuevas estrategias para proporcionar a las medianas empresas de Boyacá el poder adaptarse de una mejor forma a la transformación del mercado.

**Palabras clave**

**Palabras claves :** Liderazgo adaptativo, transformación digital, telecomunicaciones, sostenibilidad empresarial, cambio organizacional.



### **Problemática abordada en la práctica o pasantía**

En el actual contexto de transformación digital, el sector de las telecomunicaciones se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos y competitivos en la economía, impulsado por la innovación tecnológica; la digitalización de servicios y la continua evolución de las necesidades de los usuarios. En Colombia este fenómeno es característico, ya que el 65% de los hogares cuentan con servicio de internet, reflejando así un aumento significativo en la conectividad y en la demanda de servicios digitales (Ministerio de Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, 2023).

De igual forma, se ha identificado que el 76% de las empresas colombianas han iniciado procesos de transformación digital, por otra parte un 24% todavía no han empezado en este aspecto, lo que refleja una brecha en la capacidad de adaptación frente a los cambios tecnológicos (Viafirma Colombia, 2022).

Esta situación expresa un marco determinado por una alta incertidumbre, imprimiendo un alto grado de volatilidad y un requerimiento en donde las medianas empresas precisen respuestas rápidas de acuerdo con la velocidad que demanda el mercado. Desde este punto de vista el liderazgo adaptativo juega un papel determinante, ya que impacta de una forma contundente la manera de cómo se tomarán decisiones y cómo se harán los procesos de cambio en las medianas empresas. En el departamento de Boyacá en el sector de telecomunicaciones enfocado a medianas empresas esta situación se hace más palpable, ya que como contraposición muchas siguen implementando estructuras propias tradicionales, donde predominan estilos de liderazgo que presentan escasa flexibilidad y reducida visión orientada al cambio. Esto complica la posibilidad de tomar decisiones ágiles, precisas y oportunas a la demanda de mercados donde los

factores externos cambian sin control alguno en el entorno, afectando su competitividad y sostenibilidad y el desarrollo de liderazgo internos.

Ante esta situación, el liderazgo adaptativo se establece como alternativa para que los líderes puedan dirigir a sus equipos hacia alternativas en climas de cambio, donde la capacidad y disposición ante el desarrollo de nuevos retos son un pilar altamente potencial para incrementar el aprendizaje continuo. Su implementación puede contribuir a la reducción en la brecha que se presentan en los cambios acelerados que exige el entorno digital y la capacidad en tiempo real que tienen las empresas para adaptarse a dichos cambios.

Por tanto, el liderazgo adaptativo se establece como una opción ganadora para gestionar equipos de trabajo impulsada por una cultura de aprendizaje donde se pueden vincular alternativas innovadoras, estratégicas que tenga la habilidad y enfrentar entornos cambiantes, fomentando modelos de aprendizaje de manera constante con el respaldo de capacitaciones y fortalecimiento de habilidades blandas para afrontar nuevos inconvenientes. En este orden de ideas, se presenta la pregunta de investigación:

¿De qué forma el liderazgo adaptativo se puede relacionar con la transformación y la sostenibilidad de las medianas empresas en el sector de las telecomunicaciones del departamento de Boyacá en la era digital?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer el impacto que tiene el liderazgo adaptativo para la transformación y la sostenibilidad de las medianas empresas de telecomunicaciones del departamento de Boyacá.

### **Objetivos Específicos**

Analizar las características del liderazgo adaptativo y su implementación en las medianas empresas de telecomunicaciones.

Identificar las principales barreras y resistencias de las medianas empresas para el ejercicio del liderazgo adaptativo en situaciones de cambio.

Determinar el efecto que el liderazgo adaptativo tiene en la innovación, la toma de decisiones y la capacidad de respuesta de las medianas empresas en el cambio de los entornos digitales.

## **Metodología**

Para dar respuesta a los diferentes objetivos que enmarcan el desarrollo de esta investigación se llevará a cabo un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, la finalidad del presente estudio es establecer el impacto que genera el liderazgo adaptativo en las medianas empresas del departamento de Boyacá y su adaptabilidad en el entorno actual de la era digital, por lo anterior, dicha investigación está basada en identificar y comprender cuales son las practicas actuales implementadas de liderazgo adaptativo y su relación transversal con los procesos de transformación digital y sostenibilidad empresarial en dicho sector.

Para ello, se realizarán entrevistas informales a dos lideres pertenecientes al sector de medianas empresas de telecomunicaciones del departamento de Boyacá donde se tocan puntos clave como: estilo de liderazgo predominante, principales barreras relacionadas a nuevos cambios, efectos positivos o negativos que han generado las prácticas de liderazgo adaptativo en áreas de sostenibilidad y desarrollo de sus equipos , esto con la finalidad de identificar y obtener información en tiempo real sobre los impactos para la transformación y la sostenibilidad en este sector empresarial. Además del método de entrevistas informales se llevará a cabo una observación directa de la dinámica organizacional (asistencia a reunión de equipos de trabajo), la que nos proporcionará información relevante sobre barreras, resistencias motivaciones y capacidad de respuesta que adquieren los equipos de trabajo ante la presentación de nuevas propuestas, procesos o ideas que inciden en sus actividades diarias.

En cuanto a los criterios de selección documental, la literatura científica investigada nos permite establecer que el liderazgo adaptativo es un elemento primordial para que las empresas

medias del sector de telecomunicaciones en Boyacá puedan enfrentar las complejidades u obstáculos presentes en la era digital. Es por esto, que el liderazgo adaptativo tiene como eje principal la capacidad que deben tener los líderes para promover el aprendizaje, la participación y la adaptabilidad a cambios con la finalidad de enfrentar desafíos (Heifetz & Linsky, 2002), además se ha evidenciado que los líderes que fomentan la participación de sus equipos de trabajo en el análisis y solución de problemas desarrollan más capacidades de adaptabilidad a cambios y desafíos (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Asimismo, diversos estudios e investigaciones concluyen que es de vital importancia la postura de un líder para gestionar cambios, procesos de innovación y estrategias de flexibilidad organizacional especialmente en sectores altamente dinámicos como son las telecomunicaciones (Sánchez Gómez et al., 2025).

## Resultados.

El resultado de este trabajo se fundamentó en la información recopilada de las metodologías implementadas a las medianas empresas del sector de telecomunicaciones de Boyacá que fueron seleccionadas como muestreo (One Telecomunicaciones y Colombia más TV), la primera metodología fue las (entrevistas informales) las cuales fueron ejecutadas a líderes y la segunda fue la (observación directa de la dinámica organizacional) donde el foco de análisis principal se basó en el comportamiento de aceptación o rechazo por parte de equipos de trabajo “asesores comerciales” a procesos de cambios o adaptabilidad.

Las entrevistas informales permitieron identificar en cada empresa los estilos de liderazgo predominante, principales barreras frente a nuevos cambios y los efectos positivos o negativos generados por las prácticas de liderazgo adaptativo en áreas de sostenibilidad y desarrollo de sus equipos.

En la siguiente tabla se consolidó la información más relevante obtenida de las entrevistas informales, cabe resaltar que el enfoque de las preguntas en los dos escenarios de liderazgo fue con base en el mismo contexto.

**Tabla 1**

*Recopilación de información entrevista informal*

<b>Categoría</b>	<b>líder One Telecomunicaciones</b>	<b>Líder Colombia más TV</b>
Implementación nuevos procesos	Debemos realizar actualización en gran parte de nuestros procesos	El estar muy alertas a los cambios del mercado nos permite tomar decisiones

<b>Categoría</b>	<b>líder One Telecomunicaciones</b>	<b>Líder Colombia más TV</b>
	para poder estar a la vanguardia de la tecnología.	agiles logrando estar competitivos y tener los procesos idóneos
Impacto en resultados y sostenibilidad	Continuamos aún con algunos procesos convencionales, de ello depende de cómo la empresa actúe ágilmente a los cambios a los que se enfrente en el mercado.	Nos encontramos a la vanguardia con ideas innovadoras, entrenamiento constante de equipos con mentalidad retadora para enfrentar los cambios que exige el mercado lo cual nos permite tener un crecimiento exponencial.
Barreras y resistencias	La solución a los problemas no es tan rápida debido a la cantidad de reprocesos a los que nos enfrentamos para una toma de decisiones.	Somos flexibles a ideas innovadoras e implementación de procesos adicionales, ágiles y oportunos que nos permitan superar cualquier obstáculo.
Transformación digital	Aún no contamos con una transformación digital adecuada, por ello, debemos desarrollar esta alternativa como un recurso interno y así lograr ser más competitivos.	Seguimos potencializando las comunicaciones internas y externas formando equipos con nuevas tendencias con la finalidad de expandir mercado y genera mayor recordación de marca.

*Nota:* Elaboración propia.

En esta primera metodología se logró identificar que One telecomunicaciones es una empresa que aún continua con gran parte de procesos tradicionales, generando poca celeridad en la toma de decisiones, sus equipos comerciales carecen de formación constante en nuevas estrategias de transformación digital, además de ideas poco innovadoras por parte de sus líderes lo que se ve reflejado en un crecimiento lento dentro del mercado.

Ahora si revisamos el caso de Colombia más TV este escenario es completamente diferente, puesto que se identificó un líder desarrollando mentalidades innovadoras por medio del entrenamiento constante, potencializando la comunicación interna, brindando alternativas flexibles, enfrentando desafíos y unas directivas que se preocupan por estar a la vanguardia de la transformación digital.

Por otro lado, si analizamos el resultado de la segunda metodología la observación dinámica de la organización los resultados encontrados van en perspectiva de los hallazgos del primer ejercicio. En One telecomunicaciones la implementación de una nueva estrategia donde el objetivo principal del líder era entregar un aplicativo empresarial que le permitiera al asesor comercial registrar los contactos efectivos diarios y así desde su rol brindar un mayor seguimiento y planes de acción con la finalidad de mejorar los resultados de su equipo, sin embargo, dicha iniciativa no tuvo la aceptación esperada, debido a que la red comercial generó poca aceptación argumentando el ya estar acostumbrados a un esquema de trabajo.

A diferencia del equipo comercial de la empresa Colombia más TV donde su líder en el mismo escenario de una reunión de trabajo acostumbrada a realizarse de forma semanal les propuso una alternativa diferente e innovadora, la cual consistía en cambiar los horarios laborales

con la finalidad de aumentar los contactos y así incrementar los resultados en ventas, ante dicha propuesta el equipo tuvo una aceptación muy positiva.

Dicha inclinación favorable ante la nueva estrategia es producto del conjunto de beneficios que aporta contar con un liderazgo adaptativo donde se refuerza el aprendizaje continuo, la participación y trabajo colectivo, la capacidad de adaptarse al cambio y el desarrollo de personas, pilares que poco a poco se han venido consolidando en empresas como Colombia más TV.

También es importante resaltar que los hallazgos encontrados en nuestras fuentes de investigación propuestas evidencian que en las medianas empresas de Boyacá aun podemos encontrar procesos muy tradicionales debido a la poca disposición al cambio por parte de los integrantes de las mismas; como es el caso de One telecomunicaciones, donde la falta de un liderazgo más visionario y motivacional, genera que lastimosamente la agilidad en la toma de decisiones sea más lenta, además de reflejar equipos de trabajo con pocas ideas innovadoras y predisposición a la adaptación de nuevos procesos o herramientas digitales, lo que claramente conlleva a un menor crecimiento y sostenibilidad en el mercado de las telecomunicaciones en el departamento de Boyacá, por el contrario, en el caso de Colombia más TV su crecimiento se debe a la implementación de un liderazgo adaptativo que lo ha llevado a posicionarla como una de las empresas medianas del sector de las telecomunicaciones en Boyacá con mejores resultados de expansión y aceptación en la población boyacense, esto gracias a la innovación constante en planes de televisión e internet, la capacitación permanente de sus integrantes en cada área, el aumento de capilaridad en red, el fortalecimiento de su cultura organizacional y a la rapidez con la que vienen implementando la transformación digital, además de promover espacios de

comunicación constantes, equipos con visión dispuesta a la flexibilidad de procesos y nuevas estrategias. Según EMIS (2026), Colombia más TV registro un incremento del 18,67% en sus ingresos netos por ventas y un crecimiento del 43,51 % en sus activos totales durante 2024 gracias a sus esfuerzos en el fortalecimiento de la transformación digital y la innovación tecnológica.

En términos generales las medianas empresas que han implementado el liderazgo adaptativo tiene mayor agilidad en toma de decisiones, mejor cultura organizacional, son más competentes y se caracterizan por alcanzar mejores resultados, además sus líderes y colaboradores cuentan con mayor sentido de pertenencia y mentalidad positiva para desafiar barreras como límites económicos, nuevas tecnologías, falta de comunicación entre otras; mientras que las medianas empresas que carecen del modelo de liderazgo adaptativo se caracterizan por dilatar soluciones, culturas organizaciones débiles sin sentido de compromiso, poca comunicación asertiva, temor a los cambios y falencias en la disposición por parte de sus colaboradores para afrontar barreras o resistencias.

### **Conclusiones.**

El liderazgo adaptativo en las medianas empresa del sector de las telecomunicaciones en Boyacá es un pilar fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones en su línea del tiempo debido a que les permite implementar procesos innovadores, flexibles, ágiles para obtener mejores resultados en la adaptación a los diversos cambios que afronta el mercado.

El liderar adaptativamente genera en las medianas empresas del sector de telecomunicaciones en Boyacá mayor sostenibilidad empresarial debido a la combinación de factores con influencia positiva ayudando a promover culturas organizacionales con mentalidad innovadora, dispuesta a afrontar cambios y nuevas tendencias tecnológicas.

Las principales barreras y resistencia que se encuentran para implementar el liderazgo adaptativo es la resistencia al cambio en los factores internos de las medianas empresas del sector de telecomunicaciones en Boyacá los cuales están acompañado de la continuidad de procesos tradicionales y ortodoxos.

## Referencias

- EMIS. (2026). *Colombia Mas TV SAS: Perfil de compañía – Colombia: Finanzas y ejecutivos clave*. EMIS.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Martínez, J., & Ruiz, S. (2021). Estrategias de liderazgo adaptativo en empresas medianas de telecomunicaciones: Adaptación y sostenibilidad en la era digital. *Revista de Administración y Negocios*, 14(2), 78–96.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). (2023). *Indicadores básicos de TIC en hogares 2023*. Gobierno de Colombia.
- Sánchez Gómez, J. S., Chaparro Cajamarca, S. M., & Godoy González, A. (2025). Agile methodologies for the digital transformation of a Colombian telecommunications company. *Transactions on Energy Systems and Engineering Applications*, 6(1), 1–17.
- Viafirma Colombia. (2022). *Herramientas para la transformación digital en las empresas*.