

**Análisis de los Modelos de Liderazgo Organizacional Aplicados en Casos  
Empresariales**

**José Alejandro Cano Montoya<sup>1</sup>**

**Kevin Joseph Velásquez<sup>2</sup>**

**Modalidad de grado:**

**Seminario de Grado**

**Tutores y asesores:**

**Oscar Eduardo Duque, Asesor Temático**

**Jhon Edisson Amortegui Granada, Asesor Metodológico**

**Corporación Universitaria Remington**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Especialización en Alta Gerencia**

**Pereira**

**2025**

---

José Alejandro Cano  
Estudiante de segundo semestre de Especialización en Alta Gerencia Corporación Universitaria Remington Pereira  
E-mail: [jose.cano4820@miremington.edu.co](mailto:jose.cano4820@miremington.edu.co)

Kevin Joseph Velásquez Rivera  
Estudiante de segundo semestre de Especialización en Alta Gerencia Corporación Universitaria Remington Pereira  
E-mail: [kevin.velasquez.1225@miremington.edu.co](mailto:kevin.velasquez.1225@miremington.edu.co)

**Dedicatoria.**

Quiero agradecer a Dios por la guía que me dado en la vida, a mis padres por el ejemplo de trabajo bien hecho, por enseñarme la responsabilidad, el espero y la dedicación por el estudio. A mi esposa Luz Elena por el apoyo incondicional en este proyecto de terminar la especialización, por ser el motor para construir un excelente profesional y dar siempre el mejor ejemplo para guiar el equipo de trabajo. A mi hijo Jerónimo que es la inspiración de lograr todo lo propuesto, para enseñarle que no hay límites que todo es posible de lograrlo.

**José Alejandro Cano**

Quiero dedicarles este proyecto a todas las personas que de una manera han creído en mi capacidad y me han acompañado en este sueño, que para mí es otro escalón en mi amplio camino para cumplir ese gran anhelo de ser docente. Allí incluyo a mi madre, mi padre y mi hermano que siempre me han acompañado en este proceso, y con amor me han guiado. A mi esposa que en todo momento ha sido el pilar y la guía para no dejarme caer cuando veo mi meta lejos y a mi hija Alanna que cuando crezca pueda sentir orgullo de su padre, que ha hecho y seguirá haciendo todo para alcanzar cada uno de sus metas, y así ser el ejemplo como padre y maestro que ella merece.

**Kevin Joseph Velásquez**

**Agradecimientos.**

En este día nos sentimos muy orgullosos de poder enfrentar las situaciones poco favorecedoras y dar un paso más en nuestra formación para completar un sueño que teníamos parado, un sueño en el cual no avanzamos porque día a día nos preguntábamos que pasaría si; pues decimos dar el paso y cumplir metas, logrando nuestro crecimiento y formación profesional, logrando cumplir con una ilusión que hace algún tiempo atrás solo era un deseo. Agradecemos a nuestros maestros, que día a día se convirtieron en esa guía y con su luz nos mostraron el camino para cruzar y poder lograr esta meta.

<b>Tabla De Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>1. Resumen.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Palabras claves.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Pregunta orientadora de la búsqueda.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodología de búsqueda de la información.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Sustentación teórica de la pregunta. ....</b>	<b>9</b>
<b>5. Conclusiones. ....</b>	<b>14</b>
<b>6. Lista de referencias.....</b>	<b>15</b>

## 1. Resumen.

En el reto de administración moderno, existe un factor que se ha vuelto el eje para el éxito organizacional, este factor ha llevado al éxito organizacional a las empresas en este postmodernismo. En la búsqueda constante de las empresas a mejorar su rendimiento, en la adaptación a la nueva corriente de humanización empresarial, buscan modelos y casos de éxito en pro de su crecimiento, pero en la implementación de estos modelos nuevos se ve afectado su funcionamiento por concepciones ancestrales de dueños, por la misma oposición a los cambios que ofrecen a las nuevas herramientas, sin entender que estos cambios pueden proporcionar excelentes herramientas para mejorar todos sus procesos empresariales. La velocidad con que avanza el día a día, los nuevos modelos y conceptos de administración generan cambios diarios, adicional con la pandemia de 2020, la historia nos ha puesto grandes desafíos en estos escenarios administrativos. Allí se deben entender nuevas tendencias para crear cultura de innovación, y para que estas culturas se evidencien, sean medibles y se acerquen a todos nuestros lineamientos se debe tener una figura de líder. En vista de la falta de un liderazgo organizacional en el área comercial por parte de la empresa Apostar SA para el departamento de Risaralda, este trabajo pretende construir un modelo para implementar una estrategia y así tener un mayor control en las ventas desde un foco más humano, adicional de ser un punto de partida o ejemplo para un seguimiento periódico que sirva como base o fundamento confiable en la búsqueda de tener líderes capaces de tomar decisiones estratégicas para atenuar los impactos multidimensionales que se tienen por la falta del mismo.

## 1.1 Palabras claves.

Área Comercial

Hallazgo.

Liderazgo.

Modelo Comercial

## **2. Pregunta orientadora de la búsqueda.**

La carencia de formación en el cambio mental de jefes a líderes es un panorama habitual en las empresas, existen aún muchas organizaciones que continúan con un modelo tradicional de administración de personal y no resaltan la importancia de la nueva corriente de “humanización empresarial” (DINERO, 2022); este es el caso para la empresa Apostar S.A., la cual, por su manera de administración tradicional, no genera alto impacto en los jefes, los cuales son los líderes positivos y negativos de la organización.

El liderazgo en todas las áreas es importante porque permite conducir todos los factores que se vean involucrado en un proceso productos, principalmente personas y recursos, los líderes permiten generar el camino, guiar y acompañar a las personas mientras están realizan su labor, para motivar, enfrentar nuevos retos y guiar en los diferentes desafíos y escenarios que se presenten.

Tras lo mencionado, este documento tiene como intención proponer una implementación del factor de liderazgo en la empresa Apostar S.A. en su área comercial y así realizar un acercamiento a la aplicación del concepto, mediante la continua formación; si se tienen todos estos factores en cuenta, se llega a la incógnita de que pasaría si se tuviera la oportunidad de impactar la vida de cada uno de los asesores por medio de una formación de liderazgo en los coordinadores comerciales o en los roles que incurran directamente con la operación, para ello, es necesario responder la siguiente incógnita:

¿Cómo impactaría la implementación de un modelo de liderazgo los resultados comerciales en la empresa Apostar?

### **3. Metodología de búsqueda de la información.**

Para la indagación sobre el liderazgo mundial y nacional se tuvo la búsqueda: Google académico, SciELO, Dspace Repository, se tuvo como palabra principal de búsqueda el liderazgo de hoy a nivel mundial y nacional, así como la inspiración de ejemplos de liderazgo emotivo y aplicado a la sociedad actual, la utilización de nuevos métodos de motivación para las nuevas generaciones, el efecto de la pandemia en el liderazgo actual y como ha afectado la búsqueda de personal capacitado, de manera transversal nos basamos en los máximos exponentes en temas de liderazgo comercial en la actualidad, Figuras como (MAXWELL, 2007), (BRYANT, 2011), (DENNIS, 2009), (DRUCKER, 2008) y (GOLEMAN, 1995).

Para la búsqueda nacional, regional y local tuvimos en cuenta el efecto de la pandemia en el liderazgo de nuestro país y la forma como afecto la estabilidad emocional y económica. Para locales y regionales basamos nuestros esfuerzos en el repositorio de la Universidad Andina y la Universidad tecnológica de Pereira.

#### **4. Sustentación teórica de la pregunta.**

Desde tiempos atrás ha existido una manera de liderar que ha adoptado diferentes formas pero es marcada por componentes “duros” (GOLEMAN, 1995), por objetivos y cifras, esta manera de liderar las empresas ha sido desde una visión técnica, basada en objetividad y razón, en una obsesión por ser eficaz, por los números y cifras, por los objetivos, tener una postura de “hacer más con menos”, no tener en cuenta los límites humanos, demasiado analítica, donde no se da pie para dejar participar la creatividad de los colaboradores, sin oportunidad de obtener corazonadas juicios. En este “modelo” se desconoce el término “humanización” y se ve a los colaboradores solo como un recurso adicional.

Con el paso del tiempo, así como se evoluciona en todas las áreas de conocimiento, la sociedad se ha dado cuenta de que existe otra vía, ya que esta visión inicial da una fuerte contradicción entre los sueños de las personas y lo que se hace a nivel empresarial. Para un ejemplo se quieren proteger los ecosistemas, pero se vive en una era de alto consumo, se desea controlar todo, tomar decisiones objetivas sin paso a la subjetividad, pero sé sabe que entre más se conoce, más se desconocen y aparecen dudas que no dejan proceder y ante esto se crea un nuevo estilo de administración, una nueva manera de liderar más humana donde se abren espacios para la creatividad, donde el ser humano es el centro de reflexión y no se trata de hacer más con menos, sino generar apertura y espacios para un mayor relacionamiento, para conocer las partes interesadas en la unidad productiva y así generar relaciones duraderas, sostenibles, (generar condiciones favorables) donde se llegue a incrementar los resultados, teniendo en cuenta los ámbitos sociales, trabajo con sentido, permitir herramientas en todas nuestras áreas donde podamos aportar desde nuestro círculo al propósito superior que es el crecimiento de la unidad productiva (DENNIS, 2009).

Dentro de este nuevo enfoque, de esta manera postmoderna de hacer las cosas bajo una luz más cercana a la compañía, se han generado conceptos como la reingeniería humana, la felicidad para ser productivos etc.

En primera instancia se cita a Drucker (2008) conocido como “el gurú de la administración moderna” donde comparte y afirma la expresión, “la cultura se come a la estrategia para el desayuno” (Aguilar, 2019, p.12) , él hace referencia en que la conexión que existe entre cultura organizacional y resultados es muy alta, pero que si todas las políticas que se crean dentro de una estrategia, donde las áreas invierten mucho tiempo y dinero en generar estamentos, tanto en bienestar, políticas en fomentar permisos, políticas de flexibilidad horaria, de permisos retribuidos, etc.; no se aplican y no se llevan en la sangre de la organización como su eje, solo se quedan en papel y no se toca fibras de todos los involucrados, haciendo que se pierda el interés de las partes, esto definiendo cultura organizacional como esa suma de elementos, que direccionan a la unidad productiva, para tener identidad e influir directamente en todas sus partes de interés.

Ahora, si se tienen todas estas políticas bien definidas dentro de las diferentes áreas, pero no se cuenta con un líder sino un jefe, que no ve con buenos ojos estas políticas más humanas, es un mensaje directo para que los colaboradores tampoco los usen, y allí se desvirtualiza todo lo anterior, se pierde la cultura organizacional y por ende se pierde todo este trabajo de los diferentes departamentos; De allí nace la importancia de la formación constante de los líderes de la organización.

Se debe invertir en los líderes, y de allí la importancia de los gerentes en este cambio a las nuevas organizaciones, que ellos sientan esa cultura y la bajen a todas las áreas de la organización, donde su rol no sea dar órdenes, sino donde tenga una apertura constante con cada una las de áreas de la organización para generar valor, impactar las vidas y generar esa solidez de conceptos entre lo que es la unidad productiva vs lo que quiere cada uno de las

personas que laborar allí, y que esto se vea reflejado en el valor agregado que cada colaborador desde su rol puede aportar a la compañía.

Para esto son necesarios gerentes líderes con una alta inteligencia emocional, con la capacidad de gestionar sus emociones, pero de mover las emociones de los demás, y así utilizar esta cercanía, esta data que nos brinda cada colaborador para guiar los comportamientos a objetivos de las empresas (GOLEMAN, 1995).

Goleman (1995) escribió sobre la inteligencia emocional: "Sin ella, una persona puede tener el mejor entrenamiento en el mundo, una mente incisiva y analítica, y un suministro interminable de ideas inteligentes, pero no será un gran líder"(p.102).

Esto conlleva a que el rol de los líderes en este postmodernismo es en cortas palabras humanizar la relación individuo - trabajo, donde se tomen decisiones claras en cuanto a no ser responsables de la felicidad de las personas, pero si ser responsables de generar las condiciones que propicien del desarrollo y potencien el desarrollo del ser humano. Cada colaborador es un universo diferente, y en el de gerentes es necesario contar con líderes capaces de distinguir los rasgos de ese universo, saber que mueve a las personas y como llegar a mover ese interruptor, a dar clic para que mi unidad productiva sea parte del movimiento de ese colaborador. Esto va con la cultura organizacional, con prácticas de gestión incluyentes, participativas y que sobre todo contribuya al desarrollo y potencial del ser humano.

En Colombia existen diferentes casos de éxito por medio del liderazgo, en particular dos figuras que han demostrado que por medio del bienestar para las personas, de trabajar para ellas, y alienar la transformación de nuevos conocimientos con los orígenes de los colaboradores, se logra un bienestar social, un bienestar humano logrando objetivos de manera mutua, estos dos ponentes son Arturo Calle (dueño y gerente general de Arturo Calle) Victor godoy, (2022, Pag 2.) y Juan Carlos Mora ( Actual accionista y expresidente del grupo

Bancolombia). Según Morales (2024), son dos grandes casos de éxitos donde enseñan que desde el liderazgo relacional, la cercanía con los colaboradores, la unión de visiones (así suena muy romántico) se logran objetivos comerciales y se ayuda a crear país, a que un país se vea más atractivo para inversiones y logren relaciones duraderas a nivel internacional.

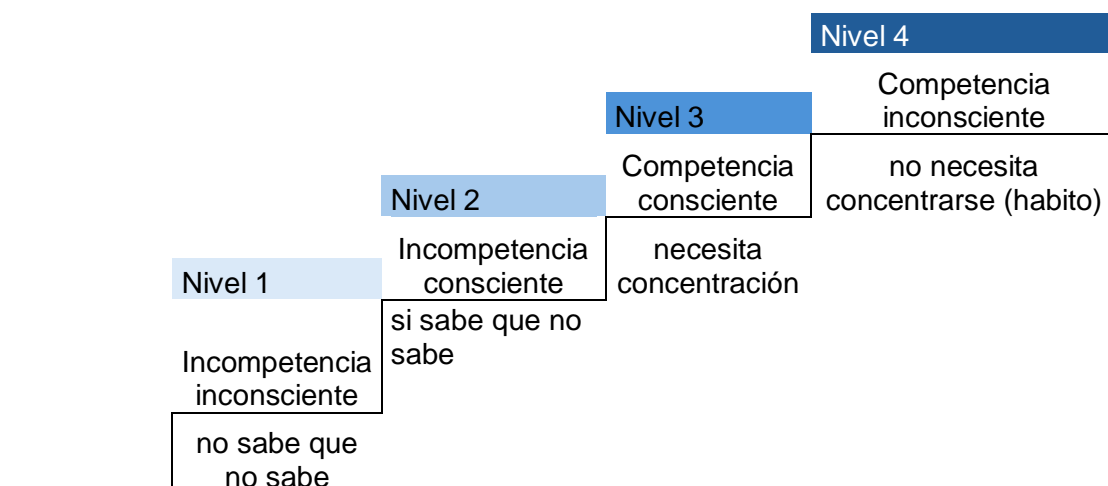
A nivel regional se tienen dos grandes referentes que han hecho la representación del liderazgo en esta zona, Alfredo Hoyos Mazuera (El tiempo 2020), gerente y dueño de la organización Frisby que ha representado la forma de liderazgo humano y social contribuyendo al desarrollo de los risaraldenses, logrando la consolidación por 37 años en la región. El segundo referente regional es Felipe López Hoyos, leyendo el artículo de Lemus, (2013) en la cámara de comercio de Pereira, habla del gerente de Chevrolet Caminos que, en un gremio de alto competencia, como lo es el gremio automotor, logró fortalecer su compañía gracias al enfoque en la gestión del liderazgo enfocado como pilar fundamental el talento humano. En el siglo XXI en donde la llegada de multinacionales a nuestras regiones estos dos visionarios de un liderazgo diferente logran sostener sus empresas con formas revolucionarias de realizar procesos, que buscan el desarrollo integral de las empresas y a la par el desarrollo de los miembros de la empresa con la contribución a la sociedad regional.

Como referente local se puede observar a Guillermo Pulgarín (Pazos, 2009) que durante 34 años fue patrocinador del Deportivo, falleció en 1998 dejando un legado en su empresa y sus hijos de honestidad y transparencia, buscando el bienestar de su equipo de trabajo, brindando bienestar social y económico a más de 200 trabajadores por medio de procesos claros y eficientes que contribuyen a la sostenibilidad del país. Siempre tuvo en mente generar valor en la región a través del crecimiento personal de cada uno de sus colaboradores.

Estos son algunos de los componentes claves que demuestran que las compañías que duran en el tiempo dependen de grandes líderes que tengan una mentalidad dispuesta a los

cambios, y como se observa en casos de éxito no es necesariamente un concepto de países primermundistas, por lo contrario, es un concepto que apoya crecimiento y toma valides cuando en países tercermundistas logran ser visibles con buenos ojos por sus logros a nivel internacional.

Para el caso particular en la empresa Apostar, que es una empresa que opera en un entorno competitivo, cambiante y dinámico, requiere de empleados motivados, comprometidos y con alta apertura al aprendizaje continuo para alcanzar sus objetivos, este aprendizaje además de requerir un líder que conecta con sus equipos, necesita un aprendizaje transformacional que se da en 4 niveles como lo identifica en la siguiente gráfica (Martin M, 1969).



*Nota: Adaptada de teaching for learning, Martin M. Broadwell, 1969, (<https://www.koideas.com/post/la-escalera-del-aprendizaje-y-sus-4-niveles>)*

En este sentido, la investigación planteada en este documento busca explorar el impacto de la implementación de un modelo de liderazgo en el área comercial para la empresa Apostar, adicional de medir el desempeño de los empleados de esta organización bajo un foco más humano para lograr la consecución de resultados positivos.

## 5. Conclusiones.

En síntesis, la investigación ha explorado el impacto del liderazgo en las empresas nacionales, regionales y locales, teniendo como ejemplo autores que han profundizado en el tema a través del tiempo y de empresas que han tenido éxito aplicando estos nuevos modelos de liderazgo transformacional. Validando los casos de éxito sugieren que el liderazgo aporta ese grado de motivación y de aprendizaje continuo que hace falta en una empresa con más de 700 empleados en los puntos de venta, que comparten zona caliente con los clientes y son el punto más importante de ingreso de la organización, entendiendo que la empresa Apostar opta por la contratación de madres cabeza de hogar en su mayoría y son personas con escasos conocimientos técnicos, pero con ganas de salir adelante.

En resumen, se sugiere que el liderazgo es un factor clave para el cambio y aprendizaje continuo de la fuerza comercial, ya que se necesita ese apoyo continuo con las personas inmersas en la operación de la compañía; tener líderes transformacionales pueden impactar de manera positiva en los colaboradores siendo focos de inspiración y motivación para lograr las metas y con el tiempo empoderarlos para que así asuman la toma de decisiones y nuevas responsabilidades según los cambios del entorno así lo exija.

En función de lo que hoy se vive en la compañía se recomienda implementar planes de desarrollo de liderazgo para sus líderes comerciales, ya que en promedio cada uno tiene a cargo alrededor de 70 asesores divididos en un promedio de 35 puntos de venta.

Adicional se sugiere que la empresa Apostar le “apueste” a un modelo de cultura donde su foco sea su fuerza comercial, la capacitación constante de los líderes y lograr que así cada área se comprometa con los objetivos.

## 6. Lista de referencias.

BRYANT, A. (2011). *THE CORNER OFFICE: INDISPENSABLE AND UNEXPECTED LESSONS FROM CEO'S ON HOW TO LEAD SUCEED*. TIMES BOOK.

DENNIS, W. (2009). *ON BECOMING LEADER*. BASIC BOOKS.

DINERO. (26 de NOVIEMBRE de 2022). *LIDERAZGO EMPRESARIAL EN COLOMBIA: ANÁLISIS PROFUNDO*. Obtenido de <https://www.dinero.com/el-liderazgo-empresarial-en-colombia/>

DRUCKER, P. (2008). *THE ESSENTIAL DRUNKER: THE BEST OF SIXTY YEARS OF PETER DRUKER'S ESSENTIAL WRITTINGS ON MANAGENT*. HARPERBUSSINES.

EL TIEMPO. (14 de Diciembre de 2020). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/https://www.eltiempo.com/economia/empresas/frsiby-su-historia-contada-por-el-fundador-don-alfredo-hoyos-mazuera-554817>

F, H. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & sons.

Garcés Redondo, G., Colán Colán, C., Sanchez Oropesa, A., Gómez Suanes, G., Canching Pilicita, F. E., & López de Castro, F. (2010). Opinión sobre la visita médica de los médicos de atención primaria en Toledo. *Revista Clínica Medica Familiar*, 3(1), 5-9.

GOLEMAN, D. (1995). *EMOTIONAL INTELLIGENCE. WHY IT CAN MATTER MORETHA IQ*. BANTAM BOOKS.

Lemus, M. V. (11 de Junio de 2013). <https://www.camarapereira.org.co/>. Obtenido de camara de pereira : <https://www.camarapereira.org.co/es/caminos-otro-merecido-reconocimiento-EV1260>

Martin M, B. (1969). Teaching for Learning.

MAXWELL, J. (2007). *IRREFUTABLE LAWS OF LEADERSHIP: FOLLOW THEM AND PEOPLE WILL FOLLOW YOU*. THOMAS NELSON.

Morales, C. (23 de noviembre de 2024). *Diario AS*. Obtenido de <https://colombia.as.com/>: <https://colombia.as.com/actualidad/de-analista-a-director-la-historia-de-juan-carlos-mora-y-su-ascenso-en-bancolombia-n/>

Pazos, G. A. (2009). *Aporte a la cultura de diseño de la marca Kosta Azul*. Pereira: Universidad Católica Popular del Risaralda.

SEMANA. (11 de FEBRERO de 2017). *SEMANA*. Obtenido de RADIOGRAFIA DEL LIDERAZGO EN COLOMBIA: <https://www.semana.com/radiografia-del-liderazgo-en-colombia/>

Victor godoy, M. C. (2022). *Análisis de la evolución de empresas representativas en colombia*. San José de Cúcuta: Corporación Universitaria Minuto de Dios.