

# LIDERAZGO GERENCIAL DE LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES COLVATEL Y SU INCIDENCIA EN LA CRISIS SANITARIA POR COVID-19

Jenny Mayerly Funque Bonilla  
Corporación Unificada Nacional Cun, Bogotá, Colombia  
[jenny.fuquen@cun.edu.co](mailto:jenny.fuquen@cun.edu.co)

Javier Oswaldo Mora Cuisa  
Corporación Unificada Nacional Cun, Bogotá, Colombia  
[Javier.Morac@cun.edu.co](mailto:Javier.Morac@cun.edu.co)

Nury del Pilar Torres Téllez  
Corporación Unificada Nacional Cun, Bogotá, Colombia  
[nury.torreste@cun.edu.co](mailto:nury.torreste@cun.edu.co)

**Palabras Clave:** Crisis sanitaria por COVID-19, desempeño de gerentes empresa de telecomunicaciones, líderes en las organizaciones de telecomunicaciones, modelos gerenciales.

## Resumen

El propósito de este artículo es describir los tipos de liderazgo gerencial y demostrar el liderazgo que fue aplicado en la organización COLVATEL durante el transcurso de la emergencia sanitaria por el Covid 19 en el segundo semestre del 2020. Esta investigación se logró realizar a través de la metodología mixta, donde se logrará establecer el tipo de liderazgo infundido al interior de la organización y los métodos administrativos y comerciales para lograr la adaptación frente a la emergencia sanitaria. Igualmente, se mencionarán los impactos económicos que enfrentó la organización, los cuales conllevaron a que se debían reevaluar los

procesos internos utilizados por la junta directiva y las diferentes gerencias.

## **1. Introducción:**

La presente investigación, se enfoca en estudiar el impacto que ha tenido el COVID-19 en la organización de telecomunicaciones COLVATEL específicamente en la ciudad de Bogotá, enfatizando en los modelos de liderazgo gerencial originados en la crisis sanitaria por el COVID-19 y que las organizaciones no estaban preparadas para afrontar esta situación, lo cual ocasiono inestabilidades administrativas y financieras en varias compañías del sector.

Este estudio visto desde una metodología mixta, podrá mostrar los diferentes estilos de liderazgo, y sus comportamientos como pueden llegar a influir en el desarrollo de actividades para poder cumplir sus metas en el contexto laboral. Este proyecto se lleva a cabo con la empresa colombiana COLVATEL S.A E.S.P., dedicada al despliegue, operación y mantenimiento de redes y a la prestación de servicios de integración de soluciones tecnológicas de la información y las comunicaciones (ColvateL, 2015).

Una de las teorías a tratar es los estilos de liderazgo de Kurt Lewis quien describe distintos tipos de liderazgo: el autoritario, que cuenta con una personalidad dictatorial, el democrático, toma en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones y el “laissez-faire”, el líder tiene poca capacidad de controlar las funciones que realizan los colaboradores. Zuzama Covas, J. M. (2015).

Los estilos de liderazgo que establece Lewis tienen conexión con pautas de comportamiento, un contexto socioemocional distinto y dinámicas de comunicación. Estos tipos de liderazgo tiene ventajas y desventajas cada uno; pero para Lewin de los tres el más práctico

y efectivo es el democrático. Zuzama Covas, J. M. (2015).

Otra teoría por tratar es el modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass, busca incentivar a los seguidores a la mejora continua, influenciándolos para lograr superar sus metas. Constituye un proceso por medio del cual “una persona se compromete con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moralidad tanto en el líder como en el seguidor” (Northouse, 2016, p. 184)

Este liderazgo “transforma” a empresas e individuos influyendo en la moral, las emociones, las virtudes y las metas a largo plazo. Contempla las necesidades de las personas y atiende un estudio individual que proporciona comprensión y ayuda para desarrollar potencial. Es válido agregar que el líder transformacional influye en la generación de cambios positivos en los seguidores, inquietándose por los trabajos y el confort de sus aquellos; de esta forma se hace merecedor del respeto y la confianza de los demás. Gómez Ortiz, R. (2008).

De esta manera, en el presente estudio se profundizarán los conocimientos teóricos frente a los modelos de liderazgo gerencial, mostrando las características que tienen los líderes formales de las organizaciones para optimizar recursos y al mismo tiempo lograr la adaptabilidad a situaciones problema, explicando la importancia y funcionalidad de las TIC.

### **Impacto del Covid-19 a nivel mundial**

Con la llegada del COVID 19, la economía mundial se vio afectada de la siguiente forma: (murciaeconomia.com. Art.69613, efectos económico globales del covid-19)

Según la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) reviso su

pronóstico económico global e indico que el PIB de EE. UU., cayó un 4,8% tasa anual. Los inversores extranjeros han extraído un estimado de \$ 26 mil millones fuera de las economías asiáticas en desarrollo y más de \$ 16 mil millones fuera de la India. La economía euro se redujo un 3,8% a una tasa anual. Entre las economías desarrolladas, se proyecta que la relación entre el déficit presupuestario y el PIB aumente de 3.0% en 2019 a 10.7% en 2020. También, se prevé que en el caso de los Estados Unidos aumente del 5.8% a 15.7%. Para las economías en desarrollo, se calculan de un 4.8% a 9.1%. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), Reino Unido, Italia, Francia, Japón y Alemania han anunciado medidas de apoyo del sector público por un total de más de 10 % de su PIB anual. (Murciaeconomia, 2020)

El crecimiento en los países de Latinoamérica fue muy bajo frente a lo esperado en el entorno de la crisis sanitaria por COVID- 19, en cuanto producción industrial, consumo eléctrico, ventas minoristas y empleo; por lo tanto, se estima que en Argentina el PIB se contraiga aproximadamente 10%, en Brasil el PIB disminuya 9%, en Chile el PIB tenga un decrecimiento de 7,5%, en México el PIB se reduzca 10,5% y la proyección de crecimiento en Perú para el año anterior fue estudiada principalmente a la baja, a -14%. Werner, A. (2020).

Colombia se vio afectada porque para el II Trimestre del 2020 el PIB disminuyó en un 15,7%, respecto al periodo de 2019. La conducta mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) para agosto de 2020 fue de -0,01% se explicó principalmente por la variación mensual de las divisiones del sector; Información y comunicación (3,60%) y Salud (0,70%). En julio de 2020, la tasa de desempleo fue 20,2% a nivel nacional, lo que representó un incremento de 9,5% respecto al mismo periodo de tiempo del 2019 (10,7%). La tasa global de participación (TGP) fue de 56,5%, lo que significó una

disminución de 6,5% respecto al mismo periodo del año anterior (63,0%). La tasa de ocupación se ubicó en 45,1%, mostrando una depreciación de 11,1% frente al mismo periodo del año anterior (56,2%) (DANE, 2020).

### **Impacto COVID-19 en Bogotá**

En Bogotá las expectativas están marcadas por un índice negativo con un -4.2%; también se estima incremento en el desempleo con una disminución entre 370 mil y 550 mil empleos y una tasa de desempleo entre 18% y 22%. Con respecto a las Pymes el 52% de las empresas han cerrado temporalmente toda la operación, el 22% continuó operando parcialmente con teletrabajo durante todo el confinamiento, el 14% continuó operando normalmente durante todo el confinamiento, mientras que sólo el 11% ha cerrado definitivamente su operación. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

La crisis sanitaria tomo por sorpresa a todas las organizaciones del país, pues ninguna estaba preparada y por lo tanto no contaban con estrategias para afrontar esta problemática (Ramírez y Salazar, 2020). Esto generó gran dificultad en las empresas porque llevo a realizar un análisis interno examinando la habilidad que tienen los lideres para resolver problemas en cualquier situación, tomando en cuenta las diferentes áreas y gestionando de la mejor manera para evitar pérdidas económicas, sin embargo al ser una problemática nunca proyectada y nunca esperada, los gerentes y líderes de las compañías no tuvieron una respuesta rápida y ágil para afrontar la situación; esto genero un fuerte impacto porque resulto muy difícil y complejo adaptarse a la nueva realidad, es más aún hay organizaciones que no han implementado las estrategias necesarias que les permitan seguir con sus funciones y crecimiento como lo venían haciendo antes de la llegada del Covid-19 y las compañías que las están implementando aún no han logrado adaptarse por completo (León, 2020).

## **La emergencia sanitaria, un desafío para la TIC**

La crisis que actualmente se está viviendo a nivel global, ha dejado al descubierto grandes desafíos gerenciales donde puede generarse una disminución del impacto y la desaceleración de la economía. La gerencia en TIC es la manera más eficaz y organizada de implementar modelos de gerencia estratégica y administrativa en las empresas, para hacer uso y obtener beneficios de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Universidad Católica del Norte, s.f.), además se afirma que:

Las TIC surgen como una esperanza en medio de los grandes desafíos de las comunicaciones, en una sociedad en donde lo que se necesita actualmente es una plataforma e infraestructura adecuada para mantener conectados a cientos de personas en América Latina”  
Alfonso Gimeno, V. (2010, p.27)

El liderazgo formal potencializa la relación gerencia-TIC porque los gerentes de las organizaciones buscan impulsar las actividades y los procesos para lograr las metas proyectadas es por esto por lo que los líderes constantemente buscan nuevas alternativas para optimizar los procesos de aquí la importancia de la relación entre gerencia y TIC pues un buen gerente sabe la trascendencia que actualmente tienen las TIC en las organizaciones ya que son un componente clave para generar resultados más óptimos; logrando incrementar la productividad de la organización. Contribuye a promover productos y/o servicios en el mercado y facilita la comunicación del entorno de la organización. (Escobar, et, al., 2016)

Si bien es cierto que un líder debe contar con habilidades gerenciales, tales como; humanas, técnicas y conceptuales, también debe tener muy presente el componente del proceso administrativo articulado desde la planeación, organización dirección y control. En esta

emergencia sanitaria, a muchas organizaciones les faltó un mayor nivel de organización y control que permitieran administrar de la mejor manera los recursos; el gerente, también debe estar preparado para cualquier contratiempo que suceda y actuar de manera rápida y eficaz, no obstante, con lo que se está viviendo en la actualidad se evidenció que los líderes formales aún tienen muchas falencias y barreras de distinto tipo y que frente a circunstancias nuevas se les dificulta tomar decisiones y actuar para resolver los obstáculos y optimizar los procesos (Bustos, et al., 2020).

## 2. Marco conceptual

Encontramos dos grandes teorías acerca del tipo de liderazgo, que fueron infundidas por dos expertos en el tema, en donde cada una de estas tiene una característica que la hace diferente de la otra. (Tabla 1).

**Tabla 1**

### *Tipos de liderazgo*

Teoría	Autor(es)	Descripción de la teoría (modelo explicado)	Elementos de la teoría	Año
Estilos de liderazgo	Kurt Lewin	El autor propone tres tipos distintos de liderazgo que tienen conexión con pautas de	Autoritario, democrático, Laissez-faire.	1939

			comportamiento, un contexto socioemocional distinto y dinámicas de comunicación.		
Liderazgo Transformacional		Bernard Bass	Busca incentivar a los seguidores a la mejora continua, influenciándolos para lograr superar sus metas.	Liderazgo Carismático, Consideración Individualizada, Estimulación Intelectual, Liderazgo Inspiracional	1981

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

#### Liderazgo Transformacional - Bernard Bass

El líder transformacional tiene éxito porque influye en la motivación del individuo enfocándolo en el compromiso. Estos líderes estimulan las capacidades y las aspiraciones de los seguidores, al igual que incentivan la evolución de los equipos de trabajo y las empresas. Gómez Ortiz, R. (2008).

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), este tipo de líderes alcanzan buenos resultados en uno o más de las siguientes formas: cuentan con una personalidad carismática frente a sus



seguidores y son motivo de inspiración para ellos; toman en cuenta a cada colaborador e incentivan el crecimiento del conocimiento de sus subordinados. Gómez Ortiz, R. (2008).

Los siguientes elementos manifiestan los cuatro componentes de este tipo de liderazgo:

- **Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático):** En este tipo de figura los líderes cuentan con una misión y visión debidamente establecidas; con esto se hacen merecedores de la confianza, el respeto y la seguridad; además logran sobresalir frente a sus seguidores. Estos líderes son capaces de obtener un compromiso mayor por parte de sus subordinados alcanzando resultados óptimos en el desempeño. Gómez Ortiz, R. (2008).
- **Consideración Individualizada:** En esta figura los líderes se enfocan en realizar un diagnóstico de las necesidades y habilidades con las que cuentan los seguidores. Además, autorizan, preparan, asesoran y suministran retroalimentación con el fin de apoyar al desarrollo de los seguidores. Gómez Ortiz, R. (2008).
- **Estimulación Intelectual:** En esta figura los líderes promueven la creatividad, impulsan la generación de nuevas ideas frente a problemas/métodos viejos y destacan el análisis y la reexaminación de hipótesis subyacentes frente a inconvenientes. Gómez Ortiz, R. (2008).
- **Liderazgo Inspiracional:** En esta figura los líderes motivan, generan confianza, entusiasmo y seguridad, e informan sus perspectivas a futuro con claridad y convicción. (Bass, 1985; Burns, 1978). Promueven una visión que incentiva la

motivación para el logro de un nivel alto de desarrollo y desempeño. Gómez Ortiz, R. (2008).

### Estilos de liderazgo - Kurt Lewin

Las indagaciones de Lewin lo llevaron describir tres distintos tipos de liderazgo: el autoritario, que cuenta con una personalidad dictatorial, el democrático, toma en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones y el “laissez-faire”, el líder tiene poco control frente a las actividades que realizan sus subalternos. Zuzama Covas, J. M. (2015).

- Autoritario: En la figura autoritaria quien asumen el liderazgo toma decisiones de manera unilateral. Zuzama Covas, J. M. (2015).
- Democrático: En esta figura el líder crear un entorno colaborativo, es decir, para tomar decisiones tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores, haciéndolos participes durante todo el proceso. Zuzama Covas, J. M. (2015).
- Laissez-faire: se podría traducir como “liberalismo”, “no intervencionismo” o “dejar hacer”, según Lewis. Lo líderes tienen poco control frente a sus subordinados permitiendo que asuman sus decisiones, pero no tienen la obligación de aceptar la responsabilidad de las consecuencias de estas. Zuzama Covas, J. M. (2015).

## Empresa Colvotel

Es una empresa colombiana dedicada al despliegue, operación y mantenimiento de redes y a la prestación de servicios de integración de soluciones tecnológicas de la información y las comunicaciones, ubicada en la ciudad de Bogotá, DG 23K No. 96F-62 Int. 2 parque la Cofradía (Fontibón), Bogotá, Colombia (Colvotel, 2015). La misión de la organización COLVATEL es *“Gestionar soluciones de tecnologías de la información y las comunicaciones que generan valor y contribuyen a la eficiencia y productividad de nuestros clientes”* (Colvotel, 2015) y su Visión *“Ser el aliado estratégico de nuestros clientes mediante la prestación de servicios innovadores orientados a su transformación y consolidación digital”* (Colvotel, 2015)

La población de la empresa es de 1000 colaboradores aproximadamente, de los cuales se toma como muestra cinco (5) personas que son los Gerentes de área (Administrativa, Control Interno, Financiera, Jurídica, Capital Humano), teniendo en cuenta que ellos son los que manejan los procesos y toman las diferentes decisiones en junta directiva para el buen manejo del recurso humano y tecnológico, adicional tienen a cargo equipos de trabajo que se ven involucrados directamente en los indicadores que maneja cada área. La muestra es Censal, porque se toman todas las unidades de observación de la población. En este caso, se tiene acceso y comunicación con los líderes de área, los cuales brindan la información necesaria y requerida para llevar a cabo esta investigación.

Como instrumento a ejecutar con la población de muestra, se seleccionó la implementación de un Test. El Test, según Yela (1980), lo definió como:

Una situación problemática, previamente dispuesta y estudiada, a la que el sujeto ha de responder siguiendo ciertas instrucciones y de cuyas respuestas se estima, por

comparación con las respuestas de un grupo normativo (o un criterio), la calidad, índole o grado de algún aspecto de su personalidad. Yela (1980, p. 23).

## **Retos empresariales de los Gerentes de área**

La emergencia sanitaria puso en jaque a muchas de las empresas sin discriminar sectores, a nivel nacional y en especial las ubicadas en la ciudad de Bogotá, en particular las Pymes se vieron afectadas por qué no lograron mantener sus operaciones y tuvieron que cerrar y despedir empleados (Sánchez, 2020).

En la presente investigación, se busca documentar *¿cómo la Gerencia Administrativa, evalúa el impacto de los procesos internos de la empresa de telecomunicaciones COLVATEL, durante el segundo semestre del año 2020 debido a la emergencia sanitaria por COVID-19?*

El desarrollo de esta investigación es de tipo mixto; que se caracteriza por ser cualitativa y cuantitativa. La investigación cualitativa se puede definir como una investigación que arroja datos descriptivos; es un método que tiene como finalidad examinar, ponderar y analizar información obtenida a través de instrumentos como conversaciones, entrevistas, relatos, entre otros, con el objetivo de investigar su significado de forma más profunda. (Quevedo y Castaño, 2002).

La investigación cualitativa se examina de manera interpretativa, analizando el lenguaje, las conductas, las técnicas del discurso, los caracteres de los métodos de intercambio y las representaciones simbólicas; además este tipo de investigación es inductiva porque tiene como método la recolección de datos para posteriormente realizar generalidades con la información adquirida. Sin embargo, por ser de carácter inductivo se tienen reservas porque las

generalidades no son adaptables a todas las sociedades estudiadas. (Quevedo y Castaño, 2002)

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor. (Ibáñez, 1985)

Para llevar a cabo esta investigación, se planteó como objetivo general evaluar el impacto en los procesos internos de la empresa de telecomunicaciones COLVATEL en la ciudad de Bogotá, durante el segundo semestre del año 2020 por la emergencia sanitaria (COVID-19). Para dar cumplimiento a este objetivo, se tendrá un enfoque en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los métodos comerciales utilizados durante el segundo semestre del año 2020 por la gerencia de la empresa COLVATEL, para la adaptación frente a la emergencia sanitaria.
- Determinar el porcentaje de afectación de la economía en la empresa de telecomunicaciones COLVATEL, durante el segundo semestre del año 2020.
- Mostrar los diferentes estilos de liderazgo desarrollados por la Gerencia administrativa de la empresa de telecomunicaciones COLVATEL, frente a la emergencia sanitaria por COVID-19.

### 3. Análisis y resultados

Durante el 2020 Colvotel tuvo grandes retos, los cuales dar prioridad a la salud del trabajador era lo más importante, como también brindar a los clientes una atención adecuada con el fin de tener continuidad y sostenibilidad al negocio. De acuerdo a la información recolectada y analizada, se logró evidenciar que la compañía tuvo afectaciones en las siguientes áreas:

**Comercial:** La expansión del coronavirus influyó en los dos campos de negocio que actualmente tiene la compañía: demanda de servicios por parte de los clientes de la línea uno (gobierno y empresas) y la línea dos que corresponde al acuerdo de colaboración empresarial suscrito entre COLVATEL y ETB, en donde el principal producto adquirido por este cliente es el servicio de internet, que brinda mayor conectividad a los hogares Colombianos y que por motivo de la emergencia sanitaria requirieron adaptarse a los cambios de la modalidad presencial a virtual.

Entre las actividades realizadas por la gerencia comercial durante el segundo semestre de 2020, se encuentra la implementación del comité de continuidad del negocio, que en compañía de la junta directiva, establecieron los diferentes protocolos para llevar a cabo las actividades diarias que se ejecutan al interior de la organización, diseñando mecanismos de seguimiento y control que permiten monitorear los procesos, teniendo en cuenta las nuevas reglamentaciones a cumplir generadas a partir de la emergencia sanitaria por COVID 19.

En el segundo semestre del 2020 la organización reestructuro su estrategia comercial enfocada en mantener y aumentar los clientes, mejorando la oferta en el portafolio de productos y servicios.

**Financiero:** La organización realizo un seguimiento constante de las afectaciones que se iban generando, por medio de una evaluación financiera con el fin de reestructurar el presupuesto, las inversiones y los diferentes proyectos pendientes a ejecutar. Del informe de gestión del año 2020 se generó la siguiente información:

No obstante, el difícil y complejo escenario vivido en 2020, Colvotel obtuvo en el año ingresos por \$57.165 millones, un EBITDA de \$1.758 millones con margen del 3% y una utilidad neta de \$261 millones. Al final del año el capital de trabajo se situó en \$24.069 millones, el índice de liquidez alcanzó el 3,2 y el endeudamiento fue del 32%. Al cierre de 2020, la Compañía presentó un flujo de caja positivo de \$11.326 millones. El saldo de cuentas por cobrar clientes registrado a diciembre de 2020 fue de \$15.987 millones, conformado por \$13.949 millones de cartera vigente y \$2.038 millones de cartera vencida en proceso de cobro jurídico. (Informe de gestión, Colvotel, 2020)

Colvotel durante la pandemia Covid-19 continuó adelantando operaciones, especialmente las relacionadas con servicios de instalación y mantenimiento de infraestructura para su principal cliente ETB, participando de este modo en el soporte de un servicio público como son las telecomunicaciones, esenciales para afrontar la emergencia. Sin embargo, la Compañía no fue ajena a los efectos del virus y por ello tomó medidas tendientes a proteger la salud de sus colaboradores y darle a su vez continuidad a sus operaciones comerciales. Entre las acciones implementadas se encuentran las asociadas a la inversión en temas de bioseguridad que

demandaron durante 2020 recursos adicionales por cerca de \$199 millones. COVID-19. (Estados financieros, ColvateL, 2020 pág. 37)

De acuerdo al estado financiero del informe de gestión del 2020, se evidencia que la compañía redujo los impactos financieros actuando de manera oportuna y eficaz para solventar los gastos presentados durante la emergencia sanitaria. Algunas de las implementaciones ejecutadas según el informe de gestión fue la actualización de cupos en los créditos con las entidades bancarias, con el fin de obtener la fluidez económica necesaria en caso de gastos adicionales, que al final del semestre del 2020 no fue necesario su ejecución, debido a que la compañía tuvo los resultados esperados y permitió generar la liquidez necesaria al finalizar el año. (Informe de gestión, ColvateL, 2020)

**Administrativo:** Teniendo en cuenta los diferentes estilos de liderazgo mencionados a lo largo de la presente investigación, se encontró por medio de la metodología mixta que la empresa ColvateL desarrollo el estilo de liderazgo democrático entendiéndose que es donde los líderes toman en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones, y encontrando que las decisiones más relevantes consideradas por la Gerencia Administrativa de la empresa fue la asignación de funciones a los colaboradores en las diferentes áreas que intervienen en la compañía, definiendo el presupuesto requerido para cada función asignada. Dichas actividades fueron controladas por los gerentes de la compañía realizando seguimiento evaluativo de los procesos y procedimientos que se llevaban a cabo, esto con el fin de efectuar los ajustes necesarios requeridos durante la ejecución de las actividades permitiendo el control y la sostenibilidad de los recursos.



Este estilo de liderazgo ha permitido a la gerencia validar diferentes inconvenientes que se han ido presentando, debido a que muchos de estos son evidenciados de primera mano por los colaboradores y que están en contacto directo con el cliente externo al momento de ejecutar los trabajos de campo.



#### 4. Resultados recomendaciones

El impacto en los procesos internos de la empresa de telecomunicaciones, durante el segundo semestre del año 2020 por la emergencia sanitaria (COVID-19), afectó en diferentes áreas entre las cuales la de mayor afectación fue la de la línea uno de negocio que son aquellas ejecutadas por medio de contratos con clientes gobierno, en donde la organización se encarga de ejecutar ciertos proyectos por un tiempo estimado, donde le provee a esos clientes el recurso humano y tecnológico para cumplir con los objetivos y requerimientos del cliente. Entre estos tipos de contratos se encuentra la custodia y administración de documentos, soporte técnico y supervisión de los ordenadores tecnológicos en sitio, entre otros.

Los métodos utilizados por la gerencia administrativa de la empresa Colvatel para evaluar el impacto que generó la emergencia sanitaria de Covid 19 en el segundo semestre del año 2020,

se han desarrollado bajo el estilo de liderazgo democrático, teniendo en cuenta que se estableció un comité de continuidad de negocio donde se ha logrado evaluar todos los pro y los contra que se iban presentando durante la marcha, entendiéndose que de acuerdo a los diferentes impactos y decisiones tanto organizacionales, gubernamentales e incluso de los clientes, ocasionaban que muchas de las decisiones fueran evaluadas nuevamente. La evaluación continua de los procesos, la verificación de las solicitudes por parte de los clientes y colaboradores, el estudio del presupuesto, la toma de decisiones basada en los resultados estudiados, permitió que la empresa Colvotel al finalizar el semestre de 2020 contara con la liquidez suficiente para su funcionamiento y ejecutar de manera exitosa los compromisos operacionales.

### **Conclusiones**

La emergencia sanitaria afectó gran parte de los mercados colombianos ocasionando efectos negativos en la mayoría de los indicadores económicos, como por ejemplo el nivel de desempleo que aumentó considerablemente porque muchas de las empresas no lograron mantenerse estables y las consecuencias fueron: despido de personal, cierre de empresas, reducción en nómina, cancelación contratos con stake holders. Su mayor impacto fue evidenciado en las Pymes las cuales tuvieron que suspender actividades y en otros casos liquidar la sociedad, porque las cuentas por pagar no daban espera y la nómina tampoco. Por este factor, muchos de los emprendimientos que estaban iniciando y teniendo éxito, se vieron obligados a replantear la idea de negocio e innovar para evitar el cierre o pérdida total y de esa manera seguir conservando los clientes.

Se considera importante, que al interior de la investigación se deba detectar la problemática acontecida por la emergencia sanitaria de la organización, identificando de esta manera la afectación y determinando los planes de acción para mitigar la misma. Ajustando entonces, de acuerdo a los acontecimientos registrados en la investigación para los diferentes procesos y actividades que la organización llevará a cabo en el año 2021.

La información recolectada en la presente investigación, reflejo que los planes de acción de la organización lograron fijar el rumbo correcto y adecuado, obteniendo como resultado una disminución en el impacto económico por la emergencia sanitaria.

La investigación realizada, ha contribuido de manera muy importante para identificar y resaltar el tipo de liderazgo implementado, el cual ha dejado claro, que las estrategias, decisiones y planes de acción de la empresa COLVATEL en el estado de la emergencia sanitaria, han sido exitosas.

El presente artículo permitió los investigadores aplicar muchos de los conocimientos obtenidos durante el transcurso de la carrera de administración de empresas, adicional permitió afianzar más algunos temas investigativos. Es importante agradecer a la docente Martha Cuellar Chávez por todos sus conocimientos brindados, disposición y asesoría para la realización de este documento.

## Referencias

- Busto, S., Benítez, L., Niño, M., (2020). Empresas de cara a la crisis por la pandemia generada por el covid-19.  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/29065/Resumen%20ensayos%202020-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Principales indicadores de la región Bogotá y Cundinamarca 2020. Bogotá, Colombia.  
<https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Impacto-del-COVID-19>
- Colvotel. (2015). Nuestro propósito. Quienes somos.  
<http://www.colvotel.com/somos.php>
- Colvotel. (2020). <https://www.colvotel.com/wp-content/uploads/2021/03/Informe-de-Gestion-2020-Firmado-por-ambos-Presidentes.pdf> (informe gestión)
- Colvotel. (2020). <https://www.colvotel.com/wp-content/uploads/2021/03/Estados-financieros-Colvotel-S.A.-E.S.P.-2020.pdf> (Estado financiero)
- DANE, (2020). Indicadores económicos. Colombia.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/67-espanol/servicios-dane/indicadores-economicos>
- Gómez Ortiz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración. México.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>

- Alfonso Gimeno, V. (2010). La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: La banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito. (Tesis doctoral). Universitat de València. España.  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/52170/alfonso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ibáñez, J. (1988). Cuantitativo/cualitativo. Reyes, R. (De). Terminología científica social Barcelona, Antrophos.
- León, A. (2020). COVID 19, una nueva etapa de liderazgo perdido. Revista Clínica de Medicina de Familia. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1699-695X2020000200114](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1699-695X2020000200114)
- Murcia. (2020). Efectos económicos globales del COVID-19. Periódico Económico Digital de la Región de Murcia. <https://murciaeconomia.com/art/69613/efectos-economicos-globales-del-covid-19>
- Northouse, Peter. (2016). Liderazgo: teoría y práctica (7 ed.). SAGE Publications. Londres.  
[https://books.google.es/books?id=TuyeBgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=TuyeBgAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Quevedo, R., y Castaño, C., (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de Psico didáctica, (14), 5-39  
<https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>

- Ramírez Olivera, S. L., & Salazar Virviescas, H. A. (2020). Coronavirus y la historia de las pandemias en Colombia en los siglos XX y XXI. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24564/1/TRABAJO%20FINAL%20DE%20GRADO.pdf>
- Sánchez Ramos, K. J. (2020). Impacto Económico del COVID-19 en Colombia. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Administración Financiera. Bogotá, Colombia.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24672/1/Ensayo%20Final%20Impacto%20Economico%20del%20COVID-19%20en%20Colombia.pdf>
- Escobar, J. V., Álvarez, L. P., Tamayo, K. C., & Correa, K. P. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clío América*, 10(19), 31-42.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5568046>
- Werner, A. (2020). Perspectivas para América Latina y el Caribe: La pandemia se intensifica. Recuperado de: <https://blog-dialogoafondo.imf.org>.
- Yela, M. (1980). Introducción a la teoría de los test. Madrid, España: Facultad de Psicología. Universidad Complutense. <http://www.psicothema.com/pdf/660.pdf>
- Zuzama Covas, J. M. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.

## ANEXOS

<b>1. Ficha técnica de investigación:</b>	
<b>Tipo de estudio</b>	<b>Investigación mixta</b>
<b>Tipos de Investigación</b>	<p>Cualitativa se puede definir como una investigación que arroja datos descriptivos, cualitativa se examina de manera interpretativa, analizando el lenguaje, las conductas, las técnicas del discurso, los caracteres de los métodos de intercambio y las representaciones simbólicas</p> <p>La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema mediante la búsqueda de resultados proyectables a una población mayor.</p>
<b>Universo:</b>	1.000 colaboradores
<b>Tamaño de la muestra:</b>	Cinco (5) personas
<b>Selección muestral:</b>	Cuestionario dirigido al personal de la empresa COLVATEL sede Cofradía, en la ciudad de Bogotá. (Gerentes)
<b>Fecha de realización:</b>	Mayo 2021
<b>Operación de la encuesta:</b>	Google Formularios

Fuente: Elaboración propia

# ESTUDIO DEL LIDERAZGO GERENCIAL DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES Y SU INCIDENCIA EN LA CRISIS SANITARIA POR COVID -19

## Test de Kurt Lewin: Determine su Estilo de Liderazgo.

*Instrucciones: Marque con una X en la columna que considere apropiada (cierto o falso).  
En la columna "valor" irán luego los puntajes de cada respuesta*

	PREGUNTAS	C	F	VALOR
1.	A un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.			
2.	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.			
3.	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.			
4.	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.			
5.	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.			
6.	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.			
7.	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.			
8.	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.			
9.	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.			
10.	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.			
11.	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecta.			
12.	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.			
13.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.			
14.	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.			
15.	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.			
16.	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.			
17.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.			
18.	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.			
19.	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.			
20.	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.			
21.	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.			



	PREGUNTAS	C	F	VALOR
22.	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.			
23.	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.			
24.	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.			
25.	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.			
26.	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.			
27.	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.			
28.	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.			
29.	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.			
30.	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.			
31.	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.			
32.	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.			
33.	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometarse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.			

### Test de Kurt Lewin: Determine su Estilo de Liderazgo

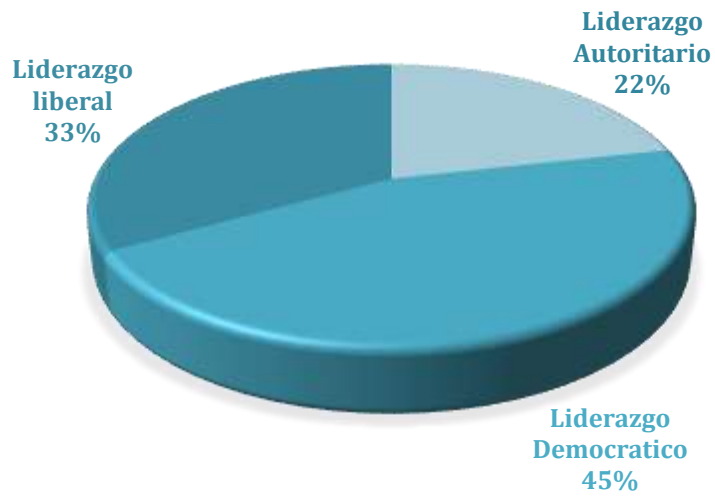
Tomado de: <https://es.slideshare.net/antawa/test-de-estilo-de-liderazgo-de-kurt-lewin>

Resultados de encuesta:

N° PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
RESPUESTAS VERDADERAS	7	4	2	1	10	2	6	10	3	0	9	8	1	6	7	1	9	4	4	6	6	4	6	5	9	3	9	1	6	7	1	5	1

Fuente: elaboración propia

## ESTILOS DE LIDERAZGO



Fuente: elaboración propia

Liderazgo Autoritario	35
Liderazgo Democrático	74
Liderazgo liberal	54