

Opción Práctica y Pasantía.

**Incidencia del liderazgo adaptativo en la toma de decisiones estratégicas de entidades
públicas con estructuras tradicionales.**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias empresariales.

Administración de empresas.

Maira Fernanda Gómez Espinal y Paula Andrea Piedrahíta Romero.

Óscar Arley Meneses Zapata.

Seminario Liderazgo Adaptativo y desarrollo directivo

2026

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Problemática abordada	4
Pregunta investigativa.....	5
Objetivos	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Metodología	7
Enfoque.....	7
Población y muestra.....	7
Técnica e instrumentos de recolección de información.....	7
Instrumentos	8
Etapas de la investigación.....	9
<i>Etapa diagnóstica</i>	9
<i>Etapa de diseño e implementación:</i>	10
Resultados.....	11
Conclusiones.....	17
Referencias.....	19

Resumen

La investigación expuesta en este trabajo ha puesto de manifiesto las limitaciones estructurales y administrativas que afectan a las organizaciones públicas con estructuras convencionales, que se caracterizan por las dinámicas jerárquicas rígidas, la centralización de la toma de decisiones y la escasa participación del equipo de trabajo. Este tipo de características dificultaban las posibilidades de adaptación organizacional frente a entornos cambiantes, veían restringida la capacidad de optimización administrativa y no garantizaban el cumplimiento de los objetivos institucionales. La relación entre el liderazgo adaptativo y la optimización de la toma de decisiones estratégicas en entes públicos con orientación tradicional, constituyó el propósito de la investigación. Para tal efecto, se llevó a cabo un estudio fundamentado en tres momentos: una fase de diagnóstico orientada a la identificación del tipo de liderazgo, de las dinámicas organizacionales y de los procesos de toma de decisiones; a renglón seguido se diseñaron e implementaron estrategias al amparo del liderazgo adaptativo, orientadas a la delegación de funciones, a la optimización del trabajo colaborativo y a la participación del equipo; y finalmente, se analizaron los cambios introducidos en las organizaciones en relación con la planeación estratégica. El enfoque de la presente investigación corresponde a un enfoque cualitativo del tipo aplicativo, el cual tuvo como métodos de recolección de información la observación directa como técnica. Los resultados revelaron que la aplicación del liderazgo adaptativo tuvo una repercusión positiva a la hora de facilitar la participación del equipo de trabajo, la comunicación entre persona y organización, la coordinación en áreas y el logro de una adecuada respuesta a un hecho inesperado, estableciéndose así mejoras en la toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizacional.

Palabras clave: Liderazgo adaptativo, toma de decisiones, transformación organizacional, estructuras tradicionales, gestión estratégica.

Problemática abordada

Las organizaciones con orientación tradicional se caracterizan por estructuras jerárquicas rígidas, con una toma de decisiones centralizada y la limitación de participación de los equipos en la toma de decisiones. Este modelo enfrenta retos para ajustarse a ambientes en constante cambio, debido a que a su estructura inflexible y métodos administrativos clásicos restringen la eficacia en la gestión y la formulación de decisiones estratégicas. Según Rodríguez (2007), las entidades mecanicistas suelen ser menos adaptables a circunstancias dinámicas, lo que impacta su habilidad para adaptarse.

En estos casos, es evidente la problemática de la dependencia de la autoridad directa, la falta de delegación efectiva por la escasa coordinación de roles y tareas creando baja autonomía operativa, aquí el problema surge en la oposición al cambio y la escasa involucración del equipo en los procesos; estas dinámicas generan retrasos en las respuestas institucionales, desmotivación del equipo y limita el desarrollo de la organización. Es por esto que Hernández & Villalba (2019) sostiene que el liderazgo adaptativo es vital para afrontar entornos complejos, ya que permite a las organizaciones adecuarse a nuevas realidades a través del aprendizaje y la participación.

Desde este enfoque el liderazgo administrativo, Rentería (2022) plantea que muchos de estos desafíos no son solo técnicos sino adaptativos, debido a que las dinámicas de poder y la forma tradicional de toma de decisiones surgen de la limitación misma de las organización al cambio de las estructuras tradicionales de la administración, para ello el liderazgo adaptativo nace como una herramienta de transformación progresiva sin necesidad de desconocer la jerarquía sino más bien adaptándose al fortalecimiento de la misma en entornos cambiantes.

Pregunta investigativa

¿Cómo incide el liderazgo adaptativo en la optimización de la toma de decisiones estratégicas en entidades públicas con orientación tradicional?

Objetivos

Objetivo general

Analizar cómo la implementación del liderazgo adaptativo incide en la mejora de la toma de decisiones estratégicas en entidades públicas con estructura organizacional tradicional, mediante la identificación de sus prácticas y la formulación de estrategias de transformación organizacional.

Objetivos específicos

- Diagnosticar las características estructurales y las dinámicas presentes en la toma de decisiones de entidades públicas con orientación tradicional, identificando elementos fundamentales en su gestión organizacional.
- Diseñar estrategias de liderazgo adaptativo, fundamentadas en los resultados obtenidos en la etapa diagnóstica, orientadas al fortalecimiento de la toma de decisiones en organizaciones públicas tradicionales.
- Evaluar los cambios organizacionales generados a partir de la implementación de estrategias de liderazgo adaptativo y determinar su impacto dentro de la organización.

Metodología

Enfoque

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter aplicativo, dado que permitió analizar las dinámicas internas de la toma de decisiones en una organización tradicional, así como diseñar e implementar estrategias de mejoramiento orientadas a fortalecer su eficiencia organizacional.

Población y muestra

La población objetivo de estudio está compuesta por entidades del sector público que presentan formas convencionales de gestión administrativa.

Para llevar a cabo la investigación, se eligió como unidad de análisis una notaría, la cual muestra rasgos característicos de este tipo de entidades, particularmente en su jerarquía y en sus métodos de toma de decisiones.

La muestra fue no probabilística por conveniencia, seleccionada según la accesibilidad y relevancia de la organización para el estudio. Así, la muestra se compuso del personal administrativo y directivo de la notaría, quienes participaron de manera directa en el proceso de investigación.

Técnica e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la observación directa, aplicada al personal administrativo y directivo de la notaría, lo que permitió analizar de manera sistemática la dinámica real del liderazgo y los procesos de toma de decisiones dentro de su contexto organizacional.

Instrumentos

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la observación directa, aplicada al personal administrativo y directivo de la notaría seleccionada como unidad de análisis. Esta técnica permitió identificar de manera objetiva las dinámicas organizacionales relacionadas con el liderazgo, la comunicación interna y los procesos de toma de decisiones dentro de su contexto real de funcionamiento.

Como instrumento, se utilizó una guía de observación estructurada, diseñada con categorías previamente definidas de acuerdo con los objetivos de la investigación y los fundamentos del liderazgo adaptativo. Dicha herramienta nos habilitó para registrar de una manera ordenada comportamientos, interacciones y situaciones que tienen que ver con la toma de decisiones, la delegación de funciones, la coordinación de las áreas, la participación del equipo de trabajo y la capacidad de reacción ante situaciones inesperadas.

La guía de observación incorporó criterios con el fin de analizar, detectar o valorar los niveles de la centralización administrativa, la otorgación de roles, los mecanismos de comunicación organizacional y los grados de autonomía en las actuaciones de trabajo de los colaboradores. Así mismo, hizo posible la detección de fortalezas y debilidades de la organización línea tradicional, permitiendo establecer un primer diagnóstico que sirvió como base al diseño e implementación de estrategias de liderazgo adaptativo.

La implementación del instrumento se ejecutó en el transcurso de las distintas fases del proceso de investigación, permitiendo establecer una comparativa de las dinámicas de la organización antes y después de la aplicación de la estrategia, con el objetivo de estudiar las

variaciones que se producen en la gestión administrativa y en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

Etapas de la investigación

Etapas diagnóstica

En esta etapa se llevó a cabo un primer análisis de la organización con el objetivo de captar las características más relevantes y las dinámicas que se dan en relación con las dirección y la toma de decisiones. A partir de la observación directa del equipo de trabajo, se evaluaron las siguientes dimensiones:

- La toma de decisiones: se hizo evidente un estilo de toma de decisiones centralizado, donde es la figura del líder la que toma las decisiones, ya que no se incluye al equipo de trabajo en este proceso.
- La delegación de funciones: la evaluación de la delegación de funciones evidenció una ausencia de criterios claros a la hora de realizar la asignación de funciones, de maneras en la que las funciones y responsabilidades eran desconocidas por lo/as trabajador/as, es decir, no sabían qué rol ocupaban en el marco organizativo.
- La coordinación entre áreas: se demostró que las áreas trabajan de forma autónoma y con una escasa comunicación entre ellas, lo que originaba problemáticas en cuanto a la realización del servicio.
- La capacidad de respuesta ante imprevistos: se observó una alta dependencia en una sola persona para que realice la toma de decisiones en situaciones de crisis, así como la no existencia de protocolos que orientaran a la acción inmediata.

Etapas de diseño e implementación:

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y con este por base se diseñaron y pusieron en práctica estrategias ancladas en el tipo de conducción u liderazgo adaptativo, para reforzar la estructura organizativa y los procesos internos. Estas estrategias se pusieron en práctica con el equipo de la organización, incorporando y promoviendo la participación del grupo de trabajo. Se recogen las siguientes:

- Espacios para tomar decisiones participativas: Se programaron reuniones periódicas con el grupo de trabajo, donde se proponía la identificación de problemáticas y la construcción conjunta de soluciones.
- Delegación de funciones supervisadas: Se asignaron funciones específicas a cada integrante del grupo de trabajo, de acuerdo con sus competencias, a partir de un acompañamiento que ayudaba al refuerzo de su desempeño laboral.
- Formación en funciones básicas: Se organizaron los espacios de retroalimentación entre áreas que permitían conocer los procesos críticos, articular el trabajo entre todos y la preparación de una guía de procedimientos.
- Protocolo básico de contingencia: Se elaboró una guía de actuación ante fallas técnicas o situaciones de ausencia y se definieron responsabilidades y alternativas de respuesta a fin de asegurar la continuidad del servicio.

Resultados

Los resultados que fueron obtenidos en el marco de la investigación realizada ha permitido demostrar que las estructuras organizativas tradicionales tienen una clara tendencia hacia la centralización de la autoridad y hacia la dependencia de la jerarquía organizativa, limitando la participación colectiva en la toma de decisiones estratégicas. Desde la óptica del liderazgo adaptativo de Heifetz et al. (2012), estas dinámicas son propias de las organizaciones que azotadas por la dinámica de resolver problemas desde el punto técnico y desde la estructura vertical de las organizaciones, permitiendo así poco margen institucional para la respuesta bajo condiciones complejas y cambiantes. En esta línea, los hallazgos permitieron evidenciar que gran parte de las dificultades administrativas no solo se originan desde la ausencia de procedimientos organizacionales, sino que responden a la resistencia estructural al cambio y a la baja participación del equipo de trabajo en los procesos estratégicos. Este hallazgo evidenció una cultura organizacional propia de las organizaciones que gestionan la concentración del poder decisional, donde los colaboradores asumen un rol pasivo ante las dinámicas organizacionales, lo que a su vez disminuye la capacidad de respuesta y la gestión de la dependiente operativa (Barrionuevo, 2024).

Mejoras en la toma de decisiones

Desde el principio, la organización mostraba una estructura de toma de decisiones francamente centralizada, siendo la autoridad competencialmente depositada en una única figura de rango. Más que una simple dinámica de carácter administrativo tradicional, este comportamiento mostraba ser una escasa capacidad organizativa a la hora de enfrentarse a escenarios cambiantes y facilitar procesos participativos. Siguiendo la línea de Ronald

Heifetz, las estructuras de este tipo penalizan la capacidad de la organización para aprender colectivamente y limitarían la capacidad institucional para hacer frente a los problemas de tipo adaptativo, ya que las decisiones se concentrarán en soluciones de orden técnico y no en procesos de construcción conjunta.

Diferentes estudios y diversas investigaciones afirman que el tipo o estilo de liderazgo y la participación del equipo directivo inciden en gran medida en los procesos decisionales estratégicos, lo que, por consiguiente, afecta a la eficacia organizacional. Cuando las decisiones no se encomiendan a una única persona, cuando existe la posibilidad de integrar las capacidades y el compromiso de todos los miembros del equipo, se generan variables que inciden en la comunicación, el clima en la organización, la productividad, la calidad de las decisiones y que, lógicamente, influyen también en la utilidad o resultados de la propia organización. (Rodríguez-Ponce, 2007). Estos resultados son coherentes con la perspectiva que plantea el liderazgo adaptativo, puesto que sostiene que la forma de liderazgo influye indebidamente en el proceso de decisión y en la eficacia organizacional, ya que al propiciar espacios más o menos adaptados a personas con los puntos de vista de personal formado y habilitado, permiten consolidar el compromiso de los trabajadores hacia las metas a alcanzar. Para la perspectiva del liderazgo adaptativo, este resultado es una muestra de la progresión hacia formas más pluralistas, colaborativas flexibles.

Desde un enfoque analítico, los resultados evidenciaron que el involucramiento del bloque de trabajo no solo contribuyó a optimizar la eficiencia operativa, sino que ayudó a transformar las dinámicas de liderazgo que se establecían en el seno de la organización, lo que indica que el liderazgo adaptativo es, por tanto, más que una delegación de funciones,

pues se trata de activar, movilizar a las personas frente a responsabilidades compartidas ante un contexto complejo e incierto. La toma de decisiones, por lo tanto, ya no fue una construcción de la autoridad de forma jerárquica, sino que comenzaba a orientarse hacia procesos más colaborativos y flexibles (Ruiz et al., 2026).

Delegación de funciones

Inicialmente, la concentración de responsabilidades en el líder generaba dependencia excesiva y lentitud en los procesos administrativos, evidenciándose falta de claridad en los roles y responsabilidades. Posterior a la implementación de estrategias de asignación y seguimiento de tareas equitativas, se observó una mejor distribución de las cargas laborales y un incremento en la autonomía de los colaboradores de esta manera se evidenció optimización en los tiempos y reduciendo de manera significativa la dependencia administrativa. La delegación posibilita que el líder emplee de manera más eficiente sus capacidades y su tiempo, facilitando que el equipo se desarrolle y potencie todas sus habilidades en beneficio de la organización. Además, promueve la comunicación y facilita la consecución de los objetivos a través de la cooperación de los grupos de trabajo. (Torner, 2021). Creando equipos de trabajo más organizados permitiendo reconocer sus competencias y capacidades.

Desde una mirada crítica, los resultados evidenciaron que la ausencia de delegación no representaba únicamente una debilidad operativa, sino una manifestación de modelos administrativos tradicionales basados en el control centralizado. En este sentido, el liderazgo adaptativo permitió reinterpretar el rol de los colaboradores dentro de la organización,

promoviendo mayores niveles de autonomía, compromiso y corresponsabilidad en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Tovar, 2021).

Coordinación entre áreas

Respecto a la coordinación interdepartamental, inicialmente se identificó un trabajo fragmentado y una comunicación limitada entre áreas, produciendo errores operativos y dificultad en el cumplimiento de los objetivos. Con la implementación de reuniones periódicas y espacios de interacción, se logró mejor flujo de información, así como una mayor comprensión de las funciones de cada dependencia. La cooperación puede propiciar el aumento de la coordinación entre individuos, grupos o empresas. Además de integrar esfuerzos diversos para lograr un objetivo común, en la cooperación se concentran y enfocan actividades coordinadas de esfuerzos y energía con el objetivo de prevenir la dispersión y unificar las tareas que se habían dividido inicialmente (Valderrama, 2025). La coordinación efectiva contribuyó a consolidar ambientes de trabajo más colaborativos, bajar los niveles de estrés en los trabajadores y reducir el margen del error en los procesos, haciendo que los empleados compartieran las responsabilidades del trabajo, permitiendo que identificar qué áreas de trabajo impactaban directamente en las otras al momento de atender al cliente.

Analíticamente, este resultado demuestra que la transformación organizacional no depende exclusivamente de modificaciones estructurales, sino también de la capacidad institucional para fortalecer procesos de comunicación y aprendizaje compartido. Desde el

liderazgo adaptativo, la articulación entre áreas constituye un elemento fundamental para enfrentar entornos complejos, debido a que favorece la construcción colectiva de soluciones y reduce la fragmentación operativa característica de las estructuras tradicionales.

Aumento de la capacidad de respuesta ante problemas

Uno de los resultados más significativos fue la capacidad de respuesta, la organización presentaba inicialmente una alta dependencia de una sola persona y la ausencia de protocolos definidos. En estas circunstancias, aquellos responsables de decisiones dentro de una organización llegan a establecer pautas de continuidad, estabilidad y predictibilidad en el tiempo, y adoptar decisiones de forma análoga (Rentería, 2022).

La continuidad en la prestación del servicio se vio favorecida y la respuesta ante situaciones imprevistas se realizó de forma más automática al tener los colaboradores la autonomía y la claridad de las funciones que le competen. Esta mayor autonomía les otorgaba a los colaboradores la capacidad de responder de forma más automática ante las situaciones imprevistas que se fueran presentando en el día a día. Estas situaciones bien conocidas, que servían de respaldo para que los tomadores de decisión pudieran adquirir experiencia; establecer sus esquemas de pensamiento en relación a unas y establecer unas rutinas determinadas para ser capaces de afrontar una situación del conocido tipo.

Pudimos comprobar, además, una mejor percepción del usuario, en el sentido de que el servicio se percibía como mejor, lo que consideramos un impacto positivo no solo en el funcionamiento interno, sino que también en la calidad final del servicio. Esto hace hacerse consciente de la importancia de establecer unos mecanismos estructurales que permitan dar respuestas a las situaciones obviando el hecho de tener que improvisarlas.

Desde el enfoque del liderazgo adaptativo, los resultados obtenidos dicen que las organizaciones colectivas de más capacidad de preparación y responsabilidad generan las mejores adaptaciones bajo las contingencias inesperadas. Esto permitió comprender que la transformación organizacional no depende exclusivamente de la autoridad formal, sino de la construcción de equipos capaces de responder de manera coordinada y estratégica ante escenarios cambiantes.

Conclusiones.

La investigación permitió establecer que las organizaciones tradicionales de los organismos públicos, mostraban dinámicas administrativas de: centralización de la autoridad, escasa participación del equipo de trabajo y dependencia jerárquica en los procesos de decisión, condiciones que perjudicaban la capacidad institucional para responder de manera adecuada y oportuna ante los cambios de los contextos, lo que afectaba a la coordinación interna, autonomía operacional y capacidad de adaptabilidad organizacional.

A partir del diagnóstico realizado se evidenció que buena parte de los problemas encontrados no eran sólo de carácter técnico o de procedimientos, sino que eran modelos de liderazgo tradicionales que restringían la construcción colectiva de los problemas y limitaban la participación de los miembros de la organización en la construcción de soluciones. En este sentido, la implementación de estrategias de liderazgo adaptativo favorecía la comunicación, la delegación de funciones y la participación del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que la adecuada aplicación de prácticas de liderazgo adaptativo produjeron cambios graduales en el funcionamiento organizacional, en el sentido de facilitar una mejor conexión entre las diferentes unidades, más clarificación de las responsabilidades individuales y un mejor manejo de las situaciones inesperadas; los datos reflejaban, además, una disminución en la dependencia operativa de un único líder organizacional propiciando un mayor grado de corresponsabilidad y compromiso organizacional.

Así mismo, la investigación permitió determinar que el liderazgo adaptativo constituye una herramienta estratégica para modernizar organizaciones públicas tradicionales en la medida

que hace factibles los procesos de transformación organizacional a partir de la flexibilidad, del aprendizaje en equipo y de la participación conjunta. A partir de esos términos, y gracias a las evidencias recogidas, el estudio contribuyó a resolver la pregunta formulada: para optimizar la toma de decisiones estratégicas no solamente bastaría transformar la organización, sino que hay que ser capaces de adaptar la manera de liderar frente a contextos complejos y cambiantes.

Para finalizar, los resultados posibles permitieron corroborar que las estrategias de los métodos de adaptación implementadas contribuyan a reforzar la eficiencia de la organización de trabajo y de la comunicación, favoreciendo la construcción de ambientes más participativos, de autoayuda en la construcción de soluciones comunes. Esto permitió evidenciar que las organizaciones públicas tradicionales pueden llegar a posicionarse en los modelos de los métodos de gestión que emergen, de acuerdo con el sentido de los procesos de liderazgo para el cambio, la adaptación institucional y los procesos de liderazgo para el cambio de la organización pública.

Referencias

- Barrionuevo, R. (2024). *Características del liderazgo adaptativo y ejercicio del mando en el teatro de operaciones*. <https://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/3212>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Paidós Ibérica Barcelona.
<https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24647w/LapRACTICADELLIDERAZGOADAPTATIVO.pdf>
- Hernández, M. L., & Villalba Ortiz, A. E. (2019). *Los desafíos en las pymes, cómo generar una exitosa delegación de tareas*. <https://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/1029>
- Rentería Marín, C. (2022). *Organizaciones públicas frente a cambios en su entorno: Implicaciones de las capacidades de respuesta y de adaptación (Public Organizations Facing Changes in Their Environment: Implications of Response and Adaptation Capabilities)*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4007422
- Rodríguez-Ponce, E. (2007a). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007b). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.
- Ruiz, J. L. R., Contreras, P. P. H., Reyes, F. A. L., Reyes, R. E. R., Fernández, D. M. V., & De la Cruz Chipana, H. M. (2026). El liderazgo adaptativo y la dirección de las micro y pequeñas empresas peruanas. *Impulso, Revista de Administración*, 6(14), 49-60.

- Torner, C. S. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID-19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-Organizacio/Article/View/4558>
- Tovar, M. (2021). Implementación de liderazgo adaptativo en las empresas agropecuarias venezolanas. *Gerentia*, (3).
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/551>
- Valderrama, S. R. (2025). Liderazgo adaptativo y gestión estratégica en entornos cambiantes: *Claves para la sostenibilidad organizacional. Administración Inteligente*, 57.