

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

1

**El liderazgo adaptativo como eje del desempeño organizacional y la capacitación continua
en las empresas**

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales.
Administración de Empresas y Finanzas.
Tecnología en Gestión Logística

Luisa Fernanda Diossa Peláez
Juan Camilo Arbelaez Giraldo
Tutor Oscar Arley Meneses Zapata
Opción de Trabajo de grado: Seminario de grado adaptativo y desarrollo directivo
2026

Tabla de contenido

Resumen	3
Problemática abordada en la práctica o pasantía.....	6
Objetivos	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Metodología	9
Resultados	11
Tabla 1	11
Tabla 2	13
Tabla 3	15
Tabla 4	19
Hallazgos.....	20
Conclusiones	23
Referencias	25

Resumen

El entorno empresarial actual obliga a las organizaciones a aumentar su capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, económicos y competitivos del mercado. En este contexto, el liderazgo adaptativo y la capacitación continua son elementos estratégicos permitiendo fortalecer el desempeño organizacional, la innovación y la gestión del talento humano.

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo adaptativo y de los procesos de formación continua en los resultados organizacionales, mediante un análisis comparativo entre una empresa con modelos estructurados de gestión humana, como Bancolombia, y pequeñas y medianas empresas colombianas con enfoques tradicionales.

Se desarrolló la investigación con un enfoque cualitativo, descriptivo y comparativo, usando la revisión documental y el análisis de los referentes teóricos sobre liderazgo, aprendizaje organizacional y gestión del talento humano. Los resultados muestran que las organizaciones que aplican el liderazgo adaptativo y que usan programas de capacitación alineados con los objetivos empresariales alcanzan niveles más altos de productividad, mayor compromiso laboral y mayor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno,

lo cual indica que la combinación de liderazgo y capacitación impulsa el desempeño de la empresa.

También se observó que las empresas PYMES tienen limitaciones para poner en marcha el proceso de formación debido a los modelos de gestión que no cambian y la ausencia de estrategias para alcanzar los objetivos. En conclusión, el liderazgo y la capacitación continua no solo influyen en el rendimiento organizacional, sino que también constituyen elementos estratégicos para la sostenibilidad y competitividad de las empresas.

Palabras clave: liderazgo adaptativo, capacitación continua, desempeño organizacional, talento humano, cambio organizacional

Problemática abordada en la práctica o pasantía

Actualmente, las organizaciones enfrentan entornos empresariales cada vez más dinámicos, caracterizados por la transformación digital, la globalización y la necesidad de responder rápidamente a los cambios del mercado. En este escenario, muchas empresas implementan programas de capacitación con el propósito de fortalecer las competencias de sus colaboradores; sin embargo, en numerosos casos estos procesos no generan un impacto real en el desempeño organizacional ni en la capacidad de adaptación de los equipos de trabajo.

Una de las principales dificultades identificadas es que los procesos de formación suelen enfocarse en el cumplimiento de requisitos administrativos y no en el desarrollo estratégico del talento humano. Esto provoca que las capacitaciones sean percibidas como actividades aisladas, sin conexión directa con las necesidades reales de la organización, la innovación o la toma de decisiones frente a entornos cambiantes.

Además, en muchas pequeñas y medianas empresas colombianas se evidencia la ausencia de estilos de liderazgo orientados a la adaptación y al aprendizaje continuo. La gestión tradicional limita la participación de los colaboradores, dificulta la

implementación de cambios organizacionales y reduce la capacidad de respuesta frente a nuevas exigencias del mercado. Como consecuencia, se presentan problemas relacionados con baja productividad, desmotivación laboral, resistencia al cambio y dificultades para mantener la competitividad empresarial.

En contraste, organizaciones con modelos más estructurados de gestión humana, como Bancolombia, han fortalecido estrategias de liderazgo adaptativo y capacitación continúa orientadas al aprendizaje organizacional, la innovación y el bienestar laboral. Esto demuestra que el liderazgo no debe limitarse únicamente a dirigir procesos, sino también a promover entornos flexibles, participativos y preparados para afrontar los desafíos empresariales actuales.

A partir de esta situación surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo influye el liderazgo adaptativo y la capacitación continua en el desempeño organizacional y en la capacidad de adaptación de las empresas frente a los cambios del entorno?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la influencia del liderazgo adaptativo y la capacitación continua en el desempeño de los colaboradores y en los resultados organizacionales.

Objetivos específicos

- Identificar el impacto del liderazgo adaptativo y la capacitación continua en el desarrollo organizacional y en el desempeño de los colaboradores.
- Evaluar prácticas ineficientes en los programas de capacitación que limitan el desempeño organizacional, así como estrategias de formación alineadas con el liderazgo adaptativo y las necesidades de adaptación de las empresas.
- Comparar diferentes enfoques de liderazgo empresarial, especialmente el liderazgo adaptativo, para reconocer las variables que favorecen el desempeño, la innovación y la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a los cambios del entorno.

Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, ya que permitió comprender y analizar la relación entre el liderazgo adaptativo, la capacitación continua y el desempeño organizacional a partir de la interpretación de información teórica y organizacional. Este enfoque facilitó identificar cómo las estrategias de liderazgo y gestión del talento humano influyen en la capacidad de adaptación de las empresas frente a los cambios del entorno.

La investigación tuvo un alcance descriptivo y comparativo. El enfoque descriptivo permitió abordar conceptos relacionados con liderazgo adaptativo, aprendizaje organizacional, capacitación y gestión del talento humano. Por otra parte, el enfoque comparativo facilitó analizar las diferencias entre organizaciones con procesos estructurados de formación y liderazgo, como Bancolombia, y pequeñas y medianas empresas colombianas con modelos de gestión más tradicionales.

La información utilizada se obtuvo mediante revisión documental y bibliográfica de libros, artículos académicos, informes organizacionales y diferentes fuentes relacionadas con liderazgo, capacitación y desarrollo organizacional. Entre los autores consultados se encuentran Senge, Becker, Goleman, Maxwell y Chiavenato, quienes aportan fundamentos importantes sobre aprendizaje organizacional, liderazgo y capital humano.

El proceso metodológico se desarrolló en varias etapas. Inicialmente, se realizó la búsqueda y selección de información teórica relacionada con liderazgo adaptativo y formación continua. Posteriormente, se organizaron categorías de análisis como liderazgo, productividad, innovación, clima laboral y gestión del talento humano. Después, se llevó a cabo un análisis comparativo entre Bancolombia y las PYMES colombianas, teniendo en cuenta aspectos relacionados con la capacitación, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación al cambio. Finalmente, se interpretaron los hallazgos obtenidos con el fin de identificar la influencia del liderazgo adaptativo en el desempeño y crecimiento organizacional.

A partir del análisis realizado, se evidenció que las organizaciones que fortalecen el liderazgo adaptativo y promueven procesos de aprendizaje continuo presentan mayores capacidades para responder a los cambios del entorno y mejorar sus resultados organizacionales.

Resultados

El liderazgo adaptativo se define como un enfoque práctico desarrollado por Ronald Heifetz y Marty Linsky, enfocado en movilizar a las personas para enfrentar desafíos complejos, superar obstáculos y prosperar en entornos inciertos, en este sentido el liderazgo adaptativo busca que las personas que se lideran empiezan a generar una autoevaluación volviéndose equipos más autónomos, capaces de crecer constantemente, las cualidades de un líder adaptativo se basan en un conjunto de habilidades que lo hace mover al equipo y a las organizaciones.

Tabla 1

Cualidades de un líder adaptativo

Cualidades	Con capacidades de líder adaptativo	Sin capacidades de líder adaptativo
Flexibilidad Cognitiva	Cambian enfoque a nueva información y se adaptan a los cambios	Le dificulta aprender y no se adapta a los cambios
Pensamiento sistémico	Sabe que los sistemas funcionan entre sí y evita soluciones aisladas	Solo piensa en su área y soluciona sin tener en cuenta las demás áreas
Gestión emocional y autocontrol	Mantiene estabilidad incluso en entornos de presión	Se desestabiliza fácilmente ante cualquier situación

Movilización de equipo	Impulsa a las personas a asumir responsabilidad colectiva	Carga responsabilidad individualmente
Escucha activa y empatía	Identifica preocupaciones, resistencias y valores en conflicto dentro del equipo.	No se preocupa por los conflictos en el equipo y se despreocupa de ellos
Capacidad de aprendizaje continuo	Reconoce errores como fuente de conocimiento y mejora.	Comete errores constantemente y no aprende de ellos
Tolerancia a la ambigüedad	Actúa con criterio así no haya una solución correcta	No escoge con criterio y se le da razón a los que él crea conveniente

Referencia: Autoría propia

Un líder adaptativo sabe y reconoce que la preparación y capacitación en los equipos de trabajo es de suma importancia, ambas están vinculadas ya que el liderazgo moderno no consiste solo en dirigir, si no en la preparación y potenciación del talento de los colaboradores; esta relación va en dos sentidos: la formación que recibe el líder para ser más eficaz y el papel del líder como formador del de su equipo.

Un líder adaptativo efectivo debe adoptar el rol de mentor, su función es iniciar la identificación de todas las posibles oportunidades de mejora, para empezar a darles herramientas a sus colaboradores, y así crear un empoderamiento en las personas, al

capacitar el líder puede empezar a delegar autoridad con confianza, permitiendo a los colaboradores y tomar decisiones.

La formación constante fomenta espacios donde la capacitación y el aprendizaje son el eje de los equipos de trabajo, creando así una cultura de mejora continua, lo cual aumenta la adaptabilidad y la creatividad del equipo.

el desarrollo del talento humano es un factor clave para el desarrollo organizacional, este plantea que el cambio tecnológico y la internacionalización a determinado la permanencia de las organizaciones en el mercado actual, y es la gestión de las personas, que determinan la adaptación al cambio y resultados favorables frente a este fenómeno, en cambio el papel del talento humano para lograr el éxito en los procesos de transformación organizacional se enfocan en aspectos como actitud, talento y desempeño, entre la cual se encuentra la falta de visión de los directivos, los cuales crean equipos poco dinámicos con enfoque hacia las estrategias y el beneficio de la organización, esto genera incertidumbre de los colaboradores hacia el cambio, por el contrario existen empresas que han llevado estos procesos con éxito, cambiaron su enfoque al fortalecimiento, desarrollo y gestión del talento humano, mediante el empoderamiento de los procesos del equipo de trabajo.

Tabla 2

Impacto de la organización con y sin capacitación.

Impacto	Sin capacitación	Con capacitación
----------------	-------------------------	-------------------------

Productividad	Baja/estancada	Alta y en aumento
Errores operativos	Frecuentes	Mínimos
Motivación personal	Baja, alta rotación	Alta, lealtad y compromiso
Adopción tecnológica	Lenta o nula	Rápida y eficiente

Referencia: Autoría propia

Los resultados evidencian que la capacitación genera un impacto positivo cuando está alineada con las necesidades reales de la organización y cuenta con acompañamiento de los líderes. De lo contrario, los procesos formativos pierden efectividad y se convierten únicamente en actividades administrativas sin aplicación práctica.

Malas prácticas en programas de capacitación

En algunos casos, pese a la inversión de tiempo y recursos en la capacitación, a veces los resultados no son los esperados, a veces las oportunidades de mejora surgen mediante la planificación o en la ejecución, afectando la calidad del aprendizaje, y la motivación de los participantes y a largo plazo afecta la productividad de la organización.

Lo importante está en reconocer estas oportunidades de mejora y corregirlas antes de que se conviertan en un tropiezo en el desarrollo del talento y del crecimiento organizacional.

Antes de empezar a analizar los errores más frecuentes en la integración de un programa de capacitación, debemos conocer los tres aspectos que se tienen más en cuenta para la estrategia del programa de capacitación:

- Productividad.

- Rendimiento.
- Motivación de los colaboradores.

La evidencia respalda el impacto de estos tres aspectos. De acuerdo a un informe de LinkedIn Learning, el 94% de los colaboradores permanecerán más tiempo en una empresa si ésta invierte en su aprendizaje y desarrollo. Además, en esta misma línea, el 92% de los entrevistados dijeron que los programas de formación bien planificados tienen un impacto muy positivo en su nivel de compromiso, con esta situación general, es importante evitar algunos errores en la implementación de los planes de formación, para asegurar su éxito y maximizar el beneficio del mismo para la compañía.

Tabla 3

Errores en la implementación de una capacitación y cómo evitarlos

Oportunidad de mejora	¿Qué Causa?	Cómo evitarlo
No definir objetivos claros desde el inicio	Se diseñan programas sin tener una comprensión de lo que de verdad necesitan y no saben qué habilidades mejorar.	Asegurar que los objetivos de la capacitación sea específica, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido.
Implementar capacitación genérica	No son interesantes y no abordan un tema específico.	Personalizar el contenido a necesidades reales de la compañía.

Falta de participación activa	Suele ser menos eficaz y no se hace apta para aplicación en procesos reales, se vuelve menos interesante.	Incorporar actividades participativas, que sean más dinámicas como juegos de roles o simulaciones.
No medir los resultados de la Capacitación	No se realiza el seguimiento para saber si la actividad fue efectiva en los colaboradores.	Utilizar métricas claras y métodos de evaluación
No contar con un plan de seguimiento adecuado	No refuerza lo aprendido ni se resuelven dudas o inquietudes	Se garantiza que lo aprendido siga practicando y adaptándose día a día
Desatender el rol de los líderes en el proceso	los colaboradores van a ver el proceso como poco necesario y los líderes no podrán hacer su correcta implementación	Involucrar a los líderes en los procesos de formación para que se haga la correcta implementación
No aprovechar la tecnología al máximo	Se desaprovecha herramientas para mejorar la capacitación, puede limitar el aprendizaje	Aprovechar las plataformas digitales como medio de aprendizaje como juegos interactivos, videos y módulos de aprendizaje en línea.

Referencia: Autoría propia

Diferentes métodos para la formación del personal

En las buenas prácticas se pueden identificar diferentes métodos para desarrollar las habilidades del personal, para aumentar conocimientos y desplegar competencias a través de diferentes vías, desde la ejecución de acciones formativas específicas, hasta la práctica y adquisición de experiencias, algunas de estas son:

- Métodos para desarrollar personas dentro del trabajo.
- Métodos para desarrollar personas fuera del trabajo.

- Métodos basados en el autodesarrollo. Dentro y fuera del trabajo.

De los anteriormente mencionados el último término es mucho más eficaz, aunque se puede comenzar por cualquier otro, como una forma de promover el autodesarrollo, cada organización puede implementar la manera que más se adapte a su entorno.

El aprendizaje se puede llevar de varias maneras distintas, y a su vez combinarse con las distintas alternativas. Una persona aprende mientras realiza sus funciones acordes a sus labores dentro de la organización, y además recibe formación específica según las brechas y necesidades detectadas.

También se debe tener en cuenta que las organizaciones no solo deben implementar procesos de formación, sino también evaluar si estos generan resultados reales dentro del entorno laboral. Para ello, existen herramientas que permiten medir el impacto de la capacitación en el desempeño de los colaboradores y en los resultados organizacionales.

Una de las herramientas más utilizadas es el retorno sobre la inversión (ROI), el cual permite analizar si los recursos invertidos en la capacitación producen beneficios y ganancias para la organización, como mejoras en la productividad y fortalecimiento del clima laboral.

Asimismo, el modelo de Kirkpatrick facilita evaluar la efectividad de la capacitación continua en diferentes niveles: reacción de los colaboradores, aprendizaje adquirido, aplicación de conocimientos y resultados obtenidos dentro de la organización. Estas herramientas permiten identificar si las capacitaciones realmente contribuyen al cumplimiento de los objetivos empresariales o si requieren ajustes en su implementación.

Análisis comparativo: Bancolombia vs. PYMES

Se escogió a Bancolombia como la empresa de análisis para la investigación porque la empresa se destaca como una de las organizaciones en Colombia con mejores prácticas de gestión del talento humano, el liderazgo y la capacitación. Además, la empresa promueve procesos de innovación, bienestar en el trabajo y el aprendizaje continuo. Esto permite que los conceptos teóricos se relacionan con situaciones dentro de la organización.

Se realizó la investigación y se observa que Bancolombia tiene información pública sobre sus programas de formación y su cultura organizacional. Esa información permite comparar a Bancolombia con las PYMES colombianas y analizar diferencias en el clima laboral, en la productividad y en la gestión del talento humano.

El análisis realizado permitió identificar diferencias importantes entre una organización con procesos estructurados de gestión humana, como Bancolombia, y pequeñas y medianas empresas colombianas con modelos de gestión más tradicionales.

En el caso de Bancolombia, se evidencia una mayor integración entre liderazgo adaptativo, capacitación continua y bienestar laboral, lo que favorece la innovación, la participación de los colaboradores y la rápida respuesta frente a los cambios del entorno.

Por otro lado, en muchas PYMES colombianas aún predominan prácticas administrativas tradicionales, donde los procesos de capacitación suelen ser limitados y empíricos, el liderazgo se enfoca más en el control por medio de jerarquías que en el desarrollo del talento humano. Esta situación puede afectar la productividad, la motivación laboral y la adaptación organizacional.

Tabla 4

Comparativo de organizaciones en capacitación y liderazgo

VARIABLES	Bancolombia	Pymes Colombianas
Enfoque en capacitación	Programas estructurados de formación continua, desarrollo profesional y aprendizaje organizacional.	Informal lo que se observa como capacitación ocasional, sin planificación estratégica.
Desarrollo del liderazgo	Liderazgo participativo y transformacional, con programas de formación para líderes y desarrollo de habilidades blandas.	Basado en experiencia más que en formación. Poca preparación formal.
Cultura Organizacional	Cultura sólida, orientada a la innovación, el aprendizaje y el bienestar del empleado.	Cultura tradicional, centrada en la operación diaria más que en la innovación y el aprendizaje.

Clima laboral	Altos niveles de compromiso y satisfacción laboral, por el bienestar percibido por el empleado.	Puede haber desmotivación por falta de reconocimiento y crecimiento.
Innovación	Fuerte impulso e inversión a la transformación digital y mejora continua.	Enfocada en mantener operaciones más que en innovar.
Productividad	Elevada, se enfoca en el talento capacitado y procesos estructurados.	Debido a la falta de capacitación y organización la productividad puede ser variable.
Toma de decisiones	Basada en análisis, datos y participación de equipos.	Centralizada, generalmente en el dueño o gerente.
Gestión del talento humano	Estratégica. Área de recursos humanos bien estructurada y enfocada en los objetivos.	Funciones de recursos humanos poco desarrolladas y en muchos casos inexistentes.

Referenciación bibliográfica: autoría propia

Hallazgos

Hallazgo 1. El liderazgo adaptativo fortalece la capacidad de respuesta frente al entorno

El análisis realizado permitió evidenciar que las organizaciones que promueven un liderazgo adaptativo presentan mayores capacidades para responder a cambios del entorno, fortalecer el trabajo colaborativo y facilitar los procesos de innovación. Este tipo de liderazgo favorece la participación de los colaboradores y permite una mejor adaptación frente a situaciones de incertidumbre empresarial.

Hallazgo 2. La capacitación continua genera mejores resultados cuando está alineada con los objetivos organizacionales

Se identificó que los procesos de capacitación producen un impacto mayor cuando se enfocan hacia las necesidades reales de la organización y cuentan con seguimiento por parte de los líderes. En contraste, las capacitaciones desarrolladas únicamente como requisito administrativo suelen tener poca influencia en el desempeño laboral y en la productividad.

Hallazgo 3. Las PYMES presentan mayores dificultades en la gestión del talento humano

A partir del análisis comparativo se observó que muchas pequeñas y medianas empresas colombianas mantienen modelos de gestión tradicionales, donde existen limitaciones en los procesos de formación, liderazgo y bienestar laboral. Esta situación afecta la motivación de los colaboradores y reduce la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno.

Hallazgo 4. Bancolombia evidencia una integración más estratégica entre liderazgo adaptativo y aprendizaje organizacional

El estudio permitió identificar que Bancolombia desarrolla estrategias más estructuradas de capacitación, liderazgo y gestión del talento humano, lo que favorece la capacitación continua, la innovación y el compromiso de los colaboradores. Esto demuestra la importancia de integrar el liderazgo adaptativo dentro de la estrategia organizacional.

Hallazgo 5. El acompañamiento de los líderes influye en la efectividad de la capacitación

Se evidenció que el papel de los líderes es determinante para que los procesos de formación tengan resultados reales dentro de la organización. Cuando existe acompañamiento, seguimiento y promoción del aprendizaje, los colaboradores logran aplicar con mayor facilidad los conocimientos adquiridos en su entorno laboral.

Conclusiones

El análisis demostró que el liderazgo adaptativo influye en la capacidad de las organizaciones para responder a los cambios del entorno empresarial. Las empresas que promueven a los líderes con capacidad de adaptación, con comunicación y con acompañamiento obtienen como recompensa el fortalecimiento del equipo de trabajo y de la empresa. Las empresas que mejoran su proceso de toma de decisiones facilitan sus procesos de innovación organizacional.

La investigación muestra que la capacitación continua da mejores resultados de acuerdo con las necesidades reales de la organización. Cuando los procesos de formación se hacen solo como requisito administrativo, el impacto de los procesos de formación en el desempeño laboral y en la productividad es limitado.

Al comparar Bancolombia con las PYMES de Colombia, observamos que las organizaciones que tienen un modelo definido para gestionar el talento humano se adaptan mejor, aprenden más y tienen mayor compromiso con el trabajo. En cambio, las pequeñas y medianas empresas todavía usan prácticas tradicionales que dificultan el cambio y el fortalecimiento del talento humano.

El liderazgo adaptativo y la capacitación continua no son procesos aislados. Son estrategias complementarias dentro de la gestión organizacional. Los líderes participan en los procesos de aprendizaje, aplican los conocimientos y fortalecen el desarrollo profesional de los colaboradores.

Concluimos que las empresas que aplican estrategias de liderazgo adaptativo, capacitación continua y manejo del talento humano tienen más recursos para enfrentar los retos del mercado actual. Las organizaciones pueden mejorar la competitividad, fortalecer el clima laboral y responder mejor a los cambios del entorno empresarial.

Referencias

Alles, M. (2019). *Formación, capacitación y desarrollo* (Vol. 1). Granica.

Bastidas, L. R. (2007). *El inicio del siglo XXI*. Planeta.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Bizneo HR. (s. f.). *Capacitación de personal: Qué es, tipos e importancia*.
<https://www.bizneo.com/blog/capacitacion-de-personal/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill.

Confecámaras. (2022). *Dinámica de creación de empresas en Colombia*
[Informe de dinámica empresarial].
<https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/01/dinamica-de-creacion-de-empresas-enero-dic-2022.pdf>

DANE. (2023). *Demografía empresarial en Colombia*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

EALDE Business School. (s. f.). *Liderazgo adaptativo: modelo y herramientas prácticas*. EALDE Blog.
<https://www.ealde.es/liderazgo-adaptativo/>