

Universidad de Huelva

Departamento de Economía



Redefiniendo el liderazgo situacional: un modelo innovador para el desarrollo directivo

Memoria para optar al grado de doctora
presentada por:

Ana del Pinto Marchito

Fecha de lectura: 21 de noviembre de 2025

Bajo la dirección de los doctores:

María de los Ángeles Plaza Mejía

Agustín Galán García

Huelva, 2025



Universidad de Huelva

Departamento de Economía

**Programa de Doctorado Ciencia Regional: Empresa y
Territorio**



**Redefiniendo el liderazgo situacional: un modelo innovador
para el desarrollo directivo.**

Memoria para optar al grado de doctora presentada por:

Ana del Pino Marchito

Bajo la dirección de los doctores:

María de los Ángeles Plaza Mejía

Agustín Galán García

Huelva, 2025



Universidad
de Huelva

Memoria presentada para la obtención del grado de Doctora

TESIS DOCTORAL

**Redefiniendo el liderazgo situacional: un modelo innovador
para el desarrollo directivo.**

DOCTORANDA

Ana del Pino Marchito

DIRECTORES

Prof. Dra. María de los Ángeles Plaza Mejía

Prof. Dr. Agustín Galán García

Huelva, 2025

Agradecimientos

Es muy difícil encontrar las palabras acertadas para DAR LAS GRACIAS a todas aquellas personas que han contribuido a que alcance el objetivo. Nunca pensé que llegaría hasta aquí, pero sí tuve claro que, con un elenco tan fantástico de compañeros de viaje, las probabilidades eran altas. Posiblemente no encuentre las mejores palabras, ya que emocionalidad y lucidez, a veces, no son los mejores aliados, pero sé que todos ellos sabrán valorar las que finalmente use.

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, mi marido Gustavo, mis hijas Maite y María, por estar siempre a mi lado, y mostrarse orgullosos de mi trabajo, de mi esfuerzo y de mis logros, nuestros logros. A mi marido, sobre todo, por haber sacado lo mejor de mí, no podría haberme encontrado un mejor entorno de seguridad psicológica que junto a él.

Quiero agradecer a mi hermana Sandra, por haberme empujado a seguir adelante, y por darme ejemplo con su fuerza personal y lucha, contra todo pronóstico, para alcanzar sus objetivos.

No quiero dejar de recordar a mi madre, Ana, que me enseñó a no rendirme, y terminar todo lo que se empieza, y a mi padre, Miguel, que me mostró la importancia de estudiar, y de que no hay límites para las personas que se esfuerzan, tengas la edad que tengas y cualquiera que sea tu condición.

A mi compañera Carmen, por haberme inspirado y seguir inspirándome, por abrirme la puerta al conocimiento, acompañarme en mi crecimiento y mostrarme una dimensión del aprendizaje que hasta entonces desconocía. Su constante refuerzo positivo, y su valiosa capacidad crítica, me enseñó que aprender también implica analizar y cuestionar todo aquello a lo que nos enfrentamos.

Y, por supuesto, quiero agradecer a mis directores de tesis, Agustín y Nines. No he tenido directores, he tenido compañeros, impulsores, mentores, motivadores... he tenido la enorme suerte de tenerles. Soy profana en la investigación, y ellos han hecho que me sintiera investigadora. Soy una profesional que intentaba mostrar mi conocimiento y ellos han hecho que me sintiera experta en el campo. Cuando mis fuerzas flaqueaban ellos sabían infundirme ánimos para avanzar. Haciendo gala con su ejemplo de liderazgo de servicio, y de humildad, han sabido ser un apoyo incondicional en todo el proceso. Agustín, gracias por tantos años de ánimo y seguimiento, Nines, gracias por haber invertido tu conocimiento y capacidad en mi desarrollo. Esta tesis es un trabajo de equipo. GRACIAS.

Y a todos los alumnos, profesores, amigos y clientes que, a lo largo de los años y aunque no estén citados explícitamente, han contribuido de forma sustancial a los resultados de esta investigación.

RESUMEN

Esta investigación propone un modelo integral de liderazgo adaptado a las exigencias del siglo XXI, culminando en la elaboración de una Matriz de Liderazgo Situacional 2.0, inspirada en la matriz original de Hersey y Blanchard. Su objetivo es ofrecer una herramienta más eficaz para afrontar los desafíos del entorno organizacional actual, marcado por la complejidad, la diversidad, la transformación digital y la necesidad de una mayor alineación con los valores y la cultura corporativa. La metodología empleada combina dos enfoques complementarios: una revisión exhaustiva de la literatura científica orientada a identificar los fundamentos, alcances y limitaciones del modelo de liderazgo situacional, junto con las aportaciones contemporáneas sobre liderazgo en contextos organizacionales complejos; y la aplicación del método del caso, que permitió un análisis profundo de experiencias reales en organizaciones de distintos sectores. La literatura destaca que la alineación entre el estilo de liderazgo y los valores organizacionales resulta esencial para fortalecer la cultura corporativa, consolidar la identidad institucional y promover la coherencia interna. La propuesta resultante busca responder a estas necesidades, integrando enfoques tradicionales y contemporáneos en un marco más flexible y contextualizado.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo situacional, matriz de liderazgo situacional 2.0., modelo integral de liderazgo, liderazgo de servicio, liderazgo y valores.

ABSTRACT

This research proposes a comprehensive leadership model adapted to the demands of the 21st century, culminating in the development of a Situational Leadership Matrix 2.0, inspired by Hersey and Blanchard's original matrix. It aims to provide a more effective tool to meet the challenges of today's organizational environment, marked by complexity, diversity, digital transformation and the need for greater alignment with corporate values and culture. The methodology employed combines two complementary approaches: a comprehensive review of the scientific literature aimed at identifying the foundations, scope and limitations of the situational leadership model, together with contemporary contributions on leadership in complex organizational contexts; and the application of the case method, which allowed for an in-depth analysis of real experiences in organizations from different sectors. The literature highlights that the alignment between leadership style and organizational values is essential to strengthen corporate culture, consolidate institutional identity and promote internal coherence. The resulting proposal seeks to respond to these needs, integrating traditional and contemporary approaches in a more flexible and contextualized framework.

KEY WORDS: Situational leadership, situational leadership matrix 2.0, integral leadership model, servant leadership, leadership and values.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO 1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS	11
1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
1.2. HIPÓTESIS.	14
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.4. METODOLOGÍA	16
1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	18
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL.	19
2.1. INTRODUCCIÓN	19
2.2. MARCO TEÓRICO	20
2.3. OBJETIVOS.....	23
2.4. METODOLOGÍA.....	24
2.5. RESULTADOS	30
2.5.1 TRABAJOS CON VALORACIÓN NEGATIVA.....	30
2.5.2 TRABAJOS CON VALORACIÓN POSITIVA.	39
2.6. CONCLUSIONES.....	42
2.7. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DEL TRABAJO.	45
2.8. LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.	45
CAPÍTULO 3. EVIDENCIAS, CASOS Y RECOGIDA DE DATOS	47
3.1. USO DEL MÉTODO DEL CASO Y EL JUEGO EN EL ENTORNO DE APRENDIZAJE	48
3.2. CASOS Y RECOGIDA DE DATOS	50
3.2.1. CASO GRUPAL 1. LA COMPRA DE EKIPO	53
3.2.2. CASO GRUPAL 2. EL DESARROLLO DE LÍDERES FINANCIEROS DE OCEANDRIVE RENEWABLES	93
3.2.3. CASO INDIVIDUAL 1. EL DESARROLLO DEL CEO	130
3.2.4. CASO INDIVIDUAL 2. EL DESARROLLO DIRECTIVO DEL DIRECTOR GENERAL DE EMORAL S.L.	176
3.2. EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS CASOS REALIZADOS.....	196
3.3. VALORACIÓN GLOBAL DE LOS 4 CASOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	199
Síntesis de las carencias del LS.....	208
CAPÍTULO 4. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA Y MODELO	208
4.1. PROGRAMA INTEGRAL DE LIDERAZGO: DESARROLLANDO LÍDERES PARA EL SIGLO XXI.....	209
4.1.1. DIAGNÓSTICO INICIAL.....	209
4.1.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	210
4.1.3. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS TÉCNICAS Y BLANDAS.....	210
4.1.4. INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ AMPLIADA: LIDERAZGO SITUACIONAL 2.0.....	211
4.1.5. MONITOREO Y AJUSTES CONTINUOS.....	211
4.1.6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	212
4.2. PROPUESTA PARA MODIFICAR LA MATRIZ DE HERSEY Y BLANCHARD	212
4.2.1. EJES DE MODIFICACIÓN DEL MODELO.....	213
4.3. PROPUESTA DE MATRIZ AMPLIADA: LIDERAZGO SITUACIONAL 2.0.....	219
4.3.1. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ	219
4.3.2. ZONAS DE INFLUENCIA Y TRAYECTORIA	220
4.3.3. CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL MODELO AMPLIADO, REPRESENTACIÓN Y CONTRIBUCIÓN	221
4.3.4. APLICACIÓN PRÁCTICA	223
4.3.5. REPRESENTACIÓN VISUAL DEL PROGRESO DEL EQUIPO.....	224
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES DEL MODELO, LIMITACIONES, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	226
5.1. CONCLUSIONES.....	226
5.2. IMPLICACIONES DEL MODELO	231

5.2.1. <i>IMPLICACIONES TEÓRICAS</i>	231
5.2.2. <i>IMPLICACIONES PRÁCTICAS</i>	233
5.3.3. <i>IMPLICACIONES SOCIALES</i>	236
5.4.4. <i>APLICACIÓN EN ESCUELAS DE NEGOCIOS</i>	236
5.5.5. <i>RELEVANCIA ANTE CRISIS</i>	237
5.5.6. <i>RELEVANCIA ANTE AMENAZAS DE LA IA</i>	237
5.3. <i>LIMITACIONES DEL ESTUDIO</i>	237
5.4. <i>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y AGENDA DE INVESTIGACIÓN</i>	238
BIBLIOGRAFÍA.	242

Desde los inicios de mi formación universitaria en Ciencias Económicas y Empresariales, en 1991, mi interés se centró en entender la relación entre rentabilidad, desarrollo de los equipos y bienestar. Una fuente de inspiración decisiva fue mi padre, cuya carrera profesional en una multinacional del ámbito de la ingeniería estuvo marcada por su aguda observación sobre la importancia de las habilidades interpersonales en entornos técnicos. Sus experiencias y reflexiones despertaron tempranamente en mí la conciencia sobre el impacto de las relaciones humanas en la eficiencia y cohesión de los equipos. Esta tríada no solo me motivó a profundizar en mis estudios, sino que orientó toda mi trayectoria profesional posterior. Ya entonces percibía que la rentabilidad, aunque esencial, no podía ser concebida de forma aislada. Las empresas sostenibles eran, en mi experiencia y observación, aquellas que lograban integrar el crecimiento económico con la construcción de equipos sólidos y el bienestar organizacional.

Durante mis años de formación, tuve la oportunidad de estudiar en Middle East Technical University (METU), en Turquía, una experiencia que amplió mi visión sobre la gestión empresarial en contextos multiculturales. Esta etapa fue decisiva para fortalecer mi convicción de que la adaptabilidad y la comprensión cultural son claves en el liderazgo contemporáneo. Más adelante, en mi rol como coordinadora de programas en una prestigiosa escuela de negocios, esta idea tomó forma concreta: diseñé e implementé programas de formación alineados con las necesidades estratégicas de distintas organizaciones, constatando que los líderes mejor valorados eran aquellos que sabían crear ambientes de trabajo inclusivos, motivadores y alineados con los valores corporativos.

Este camino me llevó a cursar un MBA, tras lo cual asumí durante más de nueve años la dirección de calidad y recursos humanos en una multinacional del sector servicios. En ese rol, lideré acciones clave vinculadas a la comunicación, la formación, la selección, la calidad y la mejora continua, impulsando un enfoque integral de desarrollo organizacional. La creación de un task force internacional para la implementación de estándares de calidad, centrado también en transmitir los valores de la empresa, fue una de las iniciativas que más impacto tuvo en mi visión sobre liderazgo. Allí se reforzó mi interés por la formación profesional como motor de transformación individual y colectiva.

Mi experiencia en consultoría reforzó y amplió estas bases. He asesorado a directivos y equipos de alto nivel en múltiples sectores, diseñando estrategias para mejorar la comunicación, fomentar el liderazgo transformacional y consolidar culturas organizacionales orientadas al alto rendimiento. A lo largo de esta trayectoria, el modelo de liderazgo situacional (LS) de Hersey y Blanchard ha sido una herramienta constante. Su simplicidad y aplicabilidad práctica lo han hecho útil en numerosos contextos, desde la industria hasta la educación, la salud o los servicios. Sin embargo, con el tiempo, también he identificado límites en su capacidad para responder a los desafíos actuales de las organizaciones.

El modelo se basa fundamentalmente en el nivel de madurez del colaborador para ajustar el estilo de liderazgo, pero deja fuera variables hoy esenciales como la inteligencia emocional del líder, la diversidad cultural del equipo, el entorno cambiante o la alineación con los valores organizacionales. Como formadora, he comprobado en múltiples ocasiones, que estos factores inciden directamente en la eficacia del liderazgo y que su ausencia en el modelo original puede limitar su aplicabilidad.

Estas percepciones se vieron confirmadas por una revisión exhaustiva de la literatura académica, donde se exponen críticas similares: carencia de definiciones precisas, escasa robustez empírica, falta de herramientas formales de evaluación y limitada orientación para la toma de decisiones en contextos complejos. A pesar de estos límites, el modelo ha demostrado ser eficaz en la mejora del clima laboral y la motivación, cuando se ha utilizado con criterio y adaptabilidad.

Desde esta confluencia entre experiencia práctica y conocimiento teórico, emerge la necesidad de replantear el modelo. La propuesta de una nueva matriz de liderazgo situacional no busca sustituir lo ya construido, sino actualizarlo. Un enfoque que conserve la claridad del modelo original, pero que integre variables contextuales clave, incorpore la cultura y los valores organizativos como ejes centrales y aporte herramientas más sólidas, ajustadas a las complejidades del liderazgo en entornos dinámicos, diversos y tecnológicamente mediados. En este proceso, no solo se trata de teorizar, sino de responder a las necesidades reales de líderes que enfrentan diariamente retos para los que el modelo clásico resulta, en muchos casos, insuficiente.

Este trabajo se enmarca en ese propósito: tender un puente entre la experiencia y la teoría, entre la práctica y la propuesta, para construir un modelo de liderazgo situacional más completo, más actual y, sobre todo, más útil para quienes lideran personas y organizaciones en un mundo cada vez más interdependiente y cambiante. La finalidad es ofrecer una herramienta práctica y rigurosa que permita a los líderes adaptar su estilo con mayor precisión a los desafíos contemporáneos, integrando variables esenciales como la cultura, los valores y la complejidad del entorno organizativo. Para ilustrar la aplicabilidad del modelo propuesto, se han incorporado casos reales de empresas que permiten analizar situaciones concretas de liderazgo desde distintas perspectivas. Con el objetivo de garantizar la confidencialidad de las personas y organizaciones involucradas, todos los nombres propios mencionados —incluidos los de individuos, empresas, instituciones y otros elementos identificativos— han sido modificados por otros de carácter ficticio. Asimismo, se han omitido o alterado ciertos datos sensibles que pudieran permitir su identificación directa o indirecta. Estas medidas responden al compromiso ético de la investigación y aseguran el respeto a la privacidad de las fuentes participantes.

CAPÍTULO 1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS

1.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo con líderes en organizaciones de sectores muy diversos me ha brindado una perspectiva privilegiada sobre las tensiones que existen entre los modelos clásicos de liderazgo y las exigencias reales del entorno actual. A lo largo de mi práctica como formadora, el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard ha sido una herramienta recurrente, valorada por su flexibilidad, pero también cuestionada por su falta de profundidad en aspectos clave del liderazgo contemporáneo. La observación directa de su aplicación, junto con el análisis de evidencia empírica y teórica, ha puesto de manifiesto la necesidad de revisar sus fundamentos y ampliar su alcance con nuevas herramientas, enfoques y perspectivas. En este contexto, surgen una serie de preguntas que orientan esta investigación, concebidas no solo para evaluar la validez del modelo, sino para explorar caminos de mejora que lo hagan más pertinente, inclusivo y eficaz en escenarios organizativos marcados por la transformación digital, la diversidad y la creciente complejidad. Estas preguntas buscan dar respuesta a los

desafíos detectados en la práctica y contribuir a la construcción de un modelo más adaptado a las realidades del liderazgo actual.

1. ¿En qué medida el modelo de Liderazgo Situacional (H&B) se adapta a las demandas de las organizaciones modernas, caracterizadas por entornos dinámicos y el avance acelerado de las tecnologías?

Esta pregunta busca indagar cómo un modelo clásico, como el de Hersey y Blanchard, se comporta en un contexto marcado por la transformación digital y las rápidas innovaciones tecnológicas. En escenarios organizacionales en constante evolución, es fundamental evaluar si los principios del modelo conservan su relevancia o requieren adaptaciones específicas para responder a las nuevas realidades y demandas del entorno.

2. ¿Qué herramientas y metodologías podrían complementar el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (H&B) para promover un desarrollo más integral de los colaboradores?

Dado que este modelo se centra principalmente en la madurez y competencia de los individuos, resulta pertinente explorar enfoques adicionales que incorporen dimensiones como la diversidad, la innovación y el desarrollo emocional. El propósito de esta interrogante es identificar métodos complementarios que amplíen el alcance del modelo, permitiendo la implementación de un liderazgo más integral y adaptado a las complejidades del entorno organizacional actual.

3. ¿Cómo se pueden diseñar programas de capacitación para líderes que integren habilidades de comunicación efectiva y técnicas de retroalimentación constructiva?

El liderazgo efectivo está profundamente ligado a la habilidad de los líderes para comunicarse con claridad y proporcionar feedback constructivo. Esta pregunta se centra en la necesidad de diseñar programas de formación que fortalezcan estas competencias clave, promoviendo una interacción más efectiva entre líderes y equipos, y mejorando la calidad de las relaciones laborales.

4. ¿Qué rol desempeñan los valores organizativos en la configuración de un liderazgo efectivo que refuerce la cultura organizacional?

En un contexto donde los valores organizativos son fundamentales para alinear equipos y fomentar la cohesión interna, esta interrogante busca explorar cómo los líderes pueden convertirse en agentes que encarnen y promuevan estos valores. De este modo, se analiza su impacto en el fortalecimiento de la cultura organizacional, asegurando que dichos valores se consoliden como ejes fundamentales del comportamiento colectivo.

5. ¿De qué manera pueden las evaluaciones periódicas del clima organizacional contribuir a que los líderes ajusten sus enfoques de liderazgo?

Dado que las organizaciones se encuentran en constante evolución, los líderes deben adaptar sus estilos para responder eficazmente a las necesidades emergentes. Esta pregunta busca analizar cómo las evaluaciones del clima organizacional pueden ofrecer información valiosa, permitiendo identificar áreas de mejora y realizar ajustes estratégicos en los enfoques de liderazgo para alinearse con las expectativas y dinámicas cambiantes del entorno.

6. ¿Cómo puede la formación continua en competencias emocionales y liderazgo transformacional preparar a los líderes para afrontar los desafíos del siglo XXI?

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y los cambios acelerados, las competencias emocionales y el liderazgo transformacional se han vuelto fundamentales. Esta pregunta indaga en cómo el desarrollo continuo de estas habilidades puede capacitar a los líderes para inspirar, motivar y guiar a sus equipos de manera efectiva, abordando los retos complejos y dinámicos que presenta el panorama organizacional actual.

7. ¿Qué factores deben incluirse en un marco de referencia para la toma de decisiones que integre la diversidad, la innovación y el contexto organizacional?

La toma de decisiones eficaz trasciende el análisis de la madurez de los colaboradores, requiriendo un enfoque que contemple la complejidad y diversidad de los entornos actuales. Esta pregunta busca identificar los elementos esenciales que deben formar parte de un marco de referencia para garantizar que las decisiones sean inclusivas, promuevan la innovación y se adapten al contexto y dinámicas específicas de cada organización.

8. ¿Qué beneficios ofrece la retroalimentación 360 grados al desarrollo continuo de los líderes y la evolución de su estilo de liderazgo?

Esta interrogante analiza cómo la retroalimentación obtenida desde múltiples perspectivas dentro de la organización puede impulsar el crecimiento personal y profesional de los líderes. Al incorporar diversas opiniones, este enfoque promueve un aprendizaje constante, fomenta la autoconciencia y permite la adopción de un estilo de liderazgo más adaptativo y alineado con las necesidades organizacionales.

1.2. HIPÓTESIS.

El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (H&B), aunque efectivo en su diseño clásico, requiere adaptaciones específicas para responder a las demandas de las organizaciones modernas, caracterizadas por entornos dinámicos, avances tecnológicos acelerados y diversidad cultural. La incorporación de herramientas y metodologías complementarias que aborden dimensiones como la comunicación efectiva, el feedback constructivo, la incorporación de valores organizativos y un marco robusto para la toma de decisiones permitirá un desarrollo más integral de los colaboradores y una mejora sustancial en la efectividad del liderazgo. Además, la implementación de evaluaciones periódicas del clima organizacional, la retroalimentación 360 grados y la formación continua en competencias emocionales y liderazgo transformacional capacitará a los líderes para enfrentar los desafíos del siglo XXI, promoviendo entornos adaptativos, eficientes y alineados con las necesidades contemporáneas. La nueva matriz de liderazgo situacional 2.0 que será propuesta integra variables como cultura, valores y competencias emocionales que permitirán adaptar los estilos de liderazgo al entorno complejo y dinámico actual.

1.3. OBJETIVOS.

Las ocho preguntas de investigación planteadas en el marco de este estudio constituyen el eje articulador que permite delimitar con claridad los propósitos de la presente tesis. A partir de ellas, se define un objetivo general y se desarrollan ocho objetivos específicos, todos ellos estrechamente vinculados con los principales desafíos identificados en la aplicación práctica del modelo de liderazgo situacional (LS) en contextos organizacionales diversos. Estos objetivos orientan la estructura del trabajo y serán expuestos a continuación como guía para el desarrollo de la investigación:

Objetivo General:

Proponer un modelo integral de liderazgo adaptado a las exigencias del siglo XXI, que culmine en el diseño de una matriz de liderazgo situacional 2.0. Esta nueva propuesta, basada en la matriz original de Hersey y Blanchard, incorpora ejes conceptuales y prácticos adicionales que permiten responder de manera más efectiva a los desafíos del contexto organizacional actual, caracterizado por la complejidad, la diversidad, la transformación digital y la necesidad de una mayor alineación con los valores y la cultura organizativa.

Objetivos Específicos:

1. Evaluar la efectividad del modelo de liderazgo situacional (H&B) en el contexto actual, considerando los cambios en el ámbito laboral y las nuevas tecnologías, para identificar sus limitaciones y áreas de mejora.
2. Explorar y analizar otras herramientas y metodologías que complementen el modelo de H&B y que puedan facilitar un desarrollo más integral de los colaboradores, considerando no solo su madurez, sino también otros aspectos relevantes.
3. Desarrollar programas de capacitación para líderes que incluyan habilidades de comunicación efectiva y técnicas de feedback, con el fin de mejorar la interacción entre líderes y seguidores.
4. Promover la incorporación de valores organizativos en el liderazgo, asegurando que los líderes actúen como modelos de comportamiento que reflejen y abanderan estos valores, fortaleciendo así la cultura organizacional.
5. Implementar evaluaciones periódicas del clima organizacional para identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores, lo que permitirá a los líderes ajustar su enfoque de liderazgo de acuerdo con la realidad de su equipo.
6. Fomentar la formación continua de líderes en competencias emocionales y de liderazgo transformacional, orientada a enfrentar los desafíos del siglo XXI y a adaptarse a un entorno en constante cambio.
7. Desarrollar un marco de referencia para la toma de decisiones que contemple no solo el nivel de madurez de los colaboradores, sino también factores como la diversidad, la innovación y el contexto organizacional.

8. Iniciar un proceso de retroalimentación 360 grados, que permita a los líderes recibir información sobre su desempeño desde diferentes perspectivas, promoviendo un aprendizaje constante y una mejora continua en su estilo de liderazgo.

Tabla 1.1. Preguntas de investigación y su relación con los objetivos. (Fuente: elaboración propia)

Pregunta	Objetivo relacionado
1. ¿En qué medida el modelo de Liderazgo Situacional (H&B) se adapta a las demandas de las organizaciones modernas?	1
2. ¿Qué herramientas y metodologías podrían complementar el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (H&B) para promover un desarrollo más integral de los colaboradores?	2
3. ¿Cómo se pueden desarrollar programas de capacitación que mejoren la comunicación efectiva y el feedback en los equipos?	3
4. ¿Qué rol desempeñan los valores organizativos en la configuración de un liderazgo efectivo que refuerce la cultura organizacional?	4
5. ¿De qué manera pueden las evaluaciones periódicas del clima organizacional contribuir a que los líderes ajusten sus enfoques de liderazgo?	5
6. ¿Cómo puede la formación continua en competencias emocionales y liderazgo transformacional preparar a los líderes para afrontar los desafíos del siglo XXI?	6
7. ¿Qué factores deben incluirse en un marco de referencia para la toma de decisiones que integre la diversidad, la innovación y el contexto organizacional?	7
8. ¿Qué beneficios ofrece la retroalimentación 360 grados al desarrollo continuo de los líderes y la evolución de su estilo de liderazgo?	8

1.4. METODOLOGÍA

La metodología empleada en esta tesis combina dos enfoques complementarios: por un lado, una revisión exhaustiva de la literatura científica orientada a identificar los fundamentos, alcances y limitaciones del modelo de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard), así como las contribuciones contemporáneas en torno al liderazgo en contextos organizacionales complejos y cambiantes; por otro, la aplicación del método del caso, que ha permitido el análisis en profundidad de experiencias reales en organizaciones de distintos sectores. Esta estrategia metodológica ha facilitado la triangulación de conocimientos teóricos y evidencia empírica, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado y proporcionando una base sólida para la propuesta de una matriz de liderazgo situacional 2.0. Cabe destacar que la revisión bibliográfica se estructuró siguiendo los principios del enfoque PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), ampliamente valorado por su rigurosidad y transparencia en la selección, evaluación y síntesis de la literatura científica. La aplicación de este protocolo contribuyó a garantizar la validez y reproducibilidad de los resultados obtenidos, consolidando así la robustez metodológica de la investigación.

La revisión bibliográfica realizada constituye una base esencial para contextualizar teóricamente esta investigación, y será desarrollada en mayor profundidad en el Capítulo 2: Fundamentación teórica, donde se analizarán los principales enfoques sobre liderazgo, competencias emocionales, cultura organizacional y modelos adaptativos en entornos complejos. A continuación, se abordará la aplicación del método del caso, que permite examinar en detalle cómo se manifiestan y se gestionan los desafíos del liderazgo situacional en contextos organizacionales reales, facilitando así la identificación de patrones, necesidades y oportunidades de mejora sobre las que se construye la propuesta de esta tesis.

Dentro del método del caso se ha procedido a utilizar la base de datos SABI, así como dinámicas de grupos, juegos... (la mayoría de elaboración propia).

La base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) se usó como fuente principal para obtener información financiera y organizativa sobre las empresas estudiadas. Esta herramienta proporciona datos actualizados sobre compañías de España y Portugal, permitiendo analizar aspectos como ingresos, rentabilidad, endeudamiento, tamaño, sector y ubicación.

El uso de SABI fue clave para contextualizar los casos, ya que permitió clasificar las empresas (PYMEs o grandes) y observar diferencias en la aplicación del liderazgo situacional. Además, facilitó un análisis longitudinal para detectar tendencias a lo largo del tiempo. Estos datos fueron esenciales para entender las características específicas de cada caso.

Con el fin de preservar la confidencialidad de las organizaciones y personas implicadas en los casos analizados, los nombres utilizados a lo largo de esta tesis son ficticios. Toda la información ha sido anonimizada, respetando los principios éticos de la investigación y garantizando la privacidad de las fuentes participantes.

Si bien SABI proporcionó una base sólida de información, algunas empresas, presentaron limitaciones en la disponibilidad de datos completos debido a su tamaño reducido. Estas limitaciones se mitigaron mediante el uso de fuentes primarias y secundarias adicionales, como entrevistas y reportes específicos.

La dinámica de grupos, los juegos y otras herramientas interactivas —en su mayoría de elaboración propia— forman parte del programa formativo descrito en esta tesis, el cual integra estos recursos junto con el análisis de casos, con el objetivo de desarrollar competencias de liderazgo. Estas metodologías fueron diseñadas específicamente para su aplicación en las organizaciones objeto de estudio, y su inclusión responde tanto a su alineación con los objetivos planteados como a la evidencia empírica que aportan respecto al fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas en entornos empresariales complejos y dinámicos. La información detallada sobre estos elementos será desarrollada ampliamente en el capítulo 3.

1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Con el fin de ofrecer una visión estructurada y coherente del desarrollo de esta tesis, a continuación, se presenta una tabla que establece la relación directa entre las preguntas de investigación formuladas, los objetivos específicos que de ellas se derivan, y las secciones del documento en las que se abordan y analizan en profundidad. Esta articulación permite visualizar cómo se organiza el contenido en función de los ejes principales del estudio, garantizando la trazabilidad entre las inquietudes iniciales, los propósitos perseguidos y los resultados expuestos en cada parte del trabajo.

Tabla 1.3. Relación entre preguntas de investigación, objetivos específicos y secciones de desarrollo. (Fuente: elaboración propia)

Pregunta	Objetivo relacionado	Sección de referencia
1. ¿En qué medida el modelo de Liderazgo Situacional (H&B) se adapta a las demandas de las organizaciones modernas?	1	Capítulos 3, 4 y 6

2. ¿Qué herramientas y metodologías podrían complementar el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (H&B) para promover un desarrollo más integral de los colaboradores?	2	Capítulos 3 y 5
3. ¿Cómo se pueden desarrollar programas de capacitación que mejoren la comunicación efectiva y el feedback en los equipos?	3	Capítulos 3 y 5
4. ¿Qué rol desempeñan los valores organizativos en la configuración de un liderazgo efectivo que refuerce la cultura organizacional?	4	Capítulo 3 y 5
5. ¿De qué manera pueden las evaluaciones periódicas del clima organizacional contribuir a que los líderes ajusten sus enfoques de liderazgo?	5	Capítulos 3 y 5
6. ¿Cómo puede la formación continua en competencias emocionales y liderazgo transformacional preparar a los líderes para afrontar los desafíos del siglo XXI?	6	Capítulos 3, 5 y 6
7. ¿Qué factores deben incluirse en un marco de referencia para la toma de decisiones que integre la diversidad, la innovación y el contexto organizacional?	7	Capítulos 3 y 5
8. ¿Qué beneficios ofrece la retroalimentación 360 grados al desarrollo continuo de los líderes y la evolución de su estilo de liderazgo?	8	Capítulos 3 y 6

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

2.1. INTRODUCCIÓN

Desde que el año 1969 el modelo de los doctores Paul Hersey y Kenneth Blanchard, llamado “Liderazgo situacional”, en adelante LS, se dio a conocer, los expertos en el ámbito gerencial lo han utilizado en la búsqueda del “mejor” estilo de liderazgo. Este modelo define el estilo “correcto” de liderazgo como aquel que demande la situación en el que está inmerso el colaborador.

El modelo de Hersey y Blanchard se basa en dos dimensiones principales: el nivel de madurez del seguidor y el comportamiento del líder. La primera variable, se evalúa en términos de la madurez para la tarea y la madurez emocional o psicológica. Esta dimensión reconoce la variabilidad en las habilidades técnicas y la disposición emocional de los seguidores para asumir responsabilidades y tomar decisiones.

Por otro lado, se establecen dos dimensiones críticas en el comportamiento de los líderes: la orientación a la tarea y la orientación a la relación. En función de estas dos dimensiones, el

modelo propone cuatro estilos que difieren en el grado de participación del líder y los seguidores, en lo que respecta a la toma de decisiones y la orientación de las tareas.

Estos cuatro estilos de liderazgo, que varían en función del nivel de madurez del subordinado, son:

Tabla 2.1. Descripción de los principales estilos de liderazgo de la matriz de LS. (Fuente: elaboración propia)

Estilo de Liderazgo	Descripción
Directivo (S1)	El líder proporciona instrucciones claras y controla la realización de la tarea.
Persuasivo (S2)	El líder orienta y apoya, pero sigue controlando la tarea.
Participativo (S3)	El líder ofrece poco apoyo y orientación, ya que el subordinado es competente, pero tiene baja motivación.
Delegador (S4)	El líder otorga poco apoyo y poca orientación, ya que el subordinado es competente y está altamente motivado.

La efectividad del modelo de LS radica en su capacidad para proporcionar orientación práctica sobre cómo adaptar el estilo de liderazgo a las demandas específicas de una situación. Por ejemplo, si los seguidores tienen una baja madurez para la tarea y alta madurez emocional, el líder puede adoptar un estilo directivo para proporcionar orientación y dirección claras. Por el contrario, si los seguidores muestran una alta madurez para la tarea, pero baja madurez emocional, el líder puede optar por un enfoque más participativo, que fomente la participación y la colaboración en la toma de decisiones.

El modelo de LS de Hersey y Blanchard, ofrece un marco útil para comprender cómo adaptar el estilo de liderazgo, a las necesidades y capacidades de los seguidores en diferentes situaciones.

Con los cambios que se están produciendo en estos momentos en el ámbito del trabajo, de las organizaciones y, muy especialmente, en el gerencial, consideramos que puede ser el momento oportuno para valorar si este modelo sigue estando vigente y resulta eficaz y apropiado, para resolver los retos que debemos afrontar desde el punto de vista de un liderazgo efectivo.

2.2. MARCO TEÓRICO

La Teoría de Liderazgo Situacional, en adelante citada como TLS, de Hersey and Blanchard, a partir de ahora citado como H&B, se valora positivamente como una herramienta de mejora en líderes y seguidores. La investigación ha demostrado que la aplicación de este modelo es capaz de mejorar las formas de liderazgo, los estilos que implican, y las potencialidades para una mejor disposición frente a las tareas de manera más autónoma (Benavides & Coronado & Delgado & Alonso, 2004, 180-190). Por otra parte, una competencia clave a la que contribuye el modelo, es la capacidad de adaptación frente a diferentes situaciones (Avery & Ryan, 2002), adaptando el estilo de liderazgo en función de la situación y el nivel de desarrollo del subordinado para mejorar la efectividad del liderazgo (Thompson & Vecchio, 2009).

Además, se han encontrado evidencias positivas tras la aplicación de la teoría de H&B, en líderes al cuidado residencial de personas mayores, mostrando su capacidad para adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y situaciones del entorno, residentes y equipo de cuidados (Brighide & Brendan, 2011).

La TLS de H&B proporciona apoyo de liderazgo efectivo basado en el nivel de desarrollo de los seguidores (Bosse & Van der Wall, 2017). Los líderes efectivos se ajustan a las necesidades de desarrollo de sus seguidores, lo que es crucial al seleccionar la forma adecuada de liderazgo. Los líderes deben ser flexibles y estar dispuestos a ajustar su estilo de liderazgo según estas necesidades de desarrollo. (Zigarmi & Peyton, 2017)

El modelo se configura como un sistema de apoyo a la toma de decisiones y tiene un impacto positivo en la motivación laboral y el rendimiento de los empleados (Wuryani & Rodlib & Sutarse & Dewi & Arif & Donny, 2020)

Asimismo, contribuye al New Normal Leadership (NNL), nuevo estilo de liderazgo que emerge tras la pandemia, considerado ya una tendencia, desarrollando las habilidades de LS para abordar las necesidades cambiantes de los empleados y la organización en un entorno en constante cambio (Francisco & Nuqui, 2020)

La TLS también ha demostrado ser útil en diversos contextos. Por ejemplo, en el ámbito de la supervisión clínica, incrementando la autoeficacia de aprendices; o en los supervisores,

independientemente de su orientación teórica, proporcionándoles orientación sobre los diferentes roles que deben desempeñar al trabajar con los aprendices (Bedford & Gehlert, 2013). También, en un estudio desarrollado en el ámbito escolar, hay efectos positivos del estilo de LS del director y los maestros, en conjunto, sobre el rendimiento del maestro en escuelas primarias (Frittia & Lian & Ruslan & Negeri & Penuguan, 2020)

Igualmente, la TLS puede reducir las demandas del liderazgo tradicional mediante el autoliderazgo, educando los líderes a sus subordinados para desarrollar su conocimiento y rol en la empresa, como en el caso de los "Quick Service Restaurants" (QSR), (Perna, 2016). También facilita la TLS la comprensión de las relaciones líder-seguidor, sirviendo como base para seleccionar y desarrollar líderes en diferentes contextos organizacionales (Thompson & Glaso, 2018)

Hay otros contextos, en los que se valora la aplicación del modelo de LS, como el desarrollo del cuidado en centros sanitarios, donde el enfoque de la teoría mejora cuando se centra en la persona (PCSLF), promoviendo la filosofía de "hogar", como muestra en la atención de los residentes; y en el caso de organizaciones con contextos más dinámicos (Brighide, McCance, McCormack, Brown, 2017).

En este sentido, en la literatura relacionada con la contribución de la TLS, en adelante citado como TLS, a la generación de un buen clima de equipo, que facilite el aprendizaje colectivo y la contribución a los resultados organizacionales (RO), reduciendo la rotación y la fuga de talentos, los académicos han hallados efectos positivos mayoritariamente en el sector sanitario: como en equipos de enfermería de hospitales (Zevallos & Peñalva, 2018), en supervisores clínicos (Bedford & Gehlert, 2013), y en todos los departamentos de un hospital (Ghazzawi & El Shoughari & El Osta, 2017); También en el sector educativo, en los que el estudio mostró una evolución en el manejo de responsabilidades y adecuadas relaciones interpersonales (Franco & López, 2021), estudios en el ámbito de profesores universitarios, en los que la aplicación de la TLS mejora la satisfacción de los profesores con sus lugares de trabajo, y evitan la fuga de talento humano (Parveen & Tariq, 2014).

La aplicación del modelo en el sector tecnológico con equipos remotos logró incrementar la confianza y la capacidad de los líderes, así como una mayor satisfacción y un mejor entendimiento de sus roles y responsabilidades por parte del equipo (Farmer, 2005). De igual forma, también la TLS ha mostrado resultados positivos tras su aplicación en el sector servicios. Los investigadores han demostrado como a través de la TLS, han llegado a controlar el estrés, y a través de la comunicación efectiva y la creación de objetivos comunes, han conseguido mejorar la satisfacción laboral y el desarrollo de un ambiente de trabajo cooperativo y sinérgico (Perna, 2016)

2.3. OBJETIVOS

En esta sección, presentaremos de manera detallada las hipótesis que constituyen el objeto de nuestro estudio. A través de un riguroso análisis y mediante la recolección de datos relevantes, intentaremos corroborar o refutar estas hipótesis, con el objetivo de proporcionar una comprensión más profunda y fundamentada sobre el tema en cuestión.

El objetivo central de este trabajo consiste en llevar a cabo una revisión exhaustiva y crítica del modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, explorando sus fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos para proporcionar una comprensión profunda y detallada del mismo, con objeto de demostrar la siguiente hipótesis:

Con los cambios que se están produciendo en estos momentos en el ámbito del trabajo, de las organizaciones y, muy especialmente, en el gerencial, consideramos que puede ser el momento oportuno para valorar si este modelo sigue estando vigente y resulta eficaz y apropiado, para resolver los retos que debemos afrontar desde el punto de vista de un liderazgo efectivo.

Por su parte, hemos establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar de manera detallada y reflexiva los aspectos críticos del modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard: Realizar un análisis minucioso y crítico de los componentes esenciales del modelo de Liderazgo Situacional (LS) de Hersey y Blanchard. Este análisis busca identificar y describir aquellos elementos que puedan presentar limitaciones, inconsistencias o debilidades en su

aplicabilidad y comprensión, considerando la teoría subyacente y las interpretaciones prácticas derivadas de ella.

2. Exponer con detalle las conclusiones derivadas de la aplicabilidad práctica del modelo en diversas organizaciones: Presentar una exposición detallada y exhaustiva de las conclusiones obtenidas tras la implementación práctica del modelo de Liderazgo Situacional en diferentes contextos organizacionales. Esta exposición deberá valorar los diversos sectores en los que se ha aplicado el modelo, así como los resultados obtenidos, proporcionando una visión comprehensiva de la eficacia y pertinencia del modelo en situaciones reales.

3. Analizar los resultados obtenidos en los sectores aplicados: Llevar a cabo un análisis riguroso y sistemático de los resultados derivados de la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional en los diferentes sectores donde ha sido implementado. Este análisis deberá contemplar la evaluación de la efectividad del modelo, las mejoras observadas en los entornos organizacionales y cualquier discrepancia entre la teoría y la práctica, con el propósito de ofrecer recomendaciones fundamentadas y sugerencias para futuras aplicaciones y desarrollos del modelo.

2.4. METODOLOGÍA

Este estudio emplea una revisión sistemática de la literatura basada en las directrices PRISMA, con el fin de garantizar el rigor metodológico y la transparencia en el proceso de recopilación y análisis de información. Si bien no se llevaron a cabo procedimientos meta-analíticos, se siguió un protocolo riguroso de revisión sistemática con un enfoque centrado en la síntesis cualitativa, orientado a identificar patrones, núcleos temáticos y vacíos de investigación.

Con el propósito de evaluar la aplicabilidad e impacto del Modelo de Liderazgo Situacional (MLS) en distintos entornos organizacionales, se llevó a cabo en 2023 una revisión sistemática de estudios publicados durante los últimos 25 años. Para ello, se consultaron diversas bases de datos académicas —entre ellas, Google Scholar, Emerald Insight, ResearchGate y SciELO—

seleccionadas por su amplia accesibilidad y por ofrecer un espectro diverso de publicaciones científicas.

Con el objetivo de asegurar la transparencia en el proceso de selección de fuentes, se incluye, a continuación, una tabla que resume las bases de datos y plataformas utilizadas, junto con su respectiva función y justificación metodológica.

Tabla 2.2. Funciones y justificación de las fuentes seleccionadas para la revisión sistemática. (Fuente: elaboración propia)

Fuente / Plataforma	Función en la revisión	Rigor académico / Justificación
Web of Science (WoS)	Fuente principal para el segmento de la revisión enfocado en sostenibilidad	Altos estándares editoriales; indexa revistas Q1/Q2 en psicología organizacional, ética empresarial y sostenibilidad
Scopus	Referencia para la indexación de revistas y verificación de calidad	Cobertura multidisciplinaria amplia; reconocida internacionalmente como estándar de rigor académico
Google Scholar	Herramienta de mapeo para identificar autores clave y estudios citados con frecuencia	Usado solo en fase exploratoria; los estudios recuperados fueron filtrados por revisión por pares e indexación
Emerald Insight	Fuente clave para estudios sobre liderazgo, gestión y desarrollo organizacional	Acceso a revistas revisadas por pares en estudios de liderazgo y organización
ResearchGate	Acceso a textos completos de publicaciones revisadas por pares ya identificadas	Utilizado de forma puntual y no como fuente principal de búsqueda
SciELO	Captura de literatura revisada por pares de América Latina y regiones subrepresentadas	Contenido académico con enfoque regional; artículos filtrados por calidad metodológica e indexación en bases reconocidas

Para refinar la búsqueda y recuperar estudios relevantes, se aplicaron palabras clave específicas. Los términos utilizados incluyeron “Liderazgo Servicial”, “Liderazgo Situacional”, “Estilos de Liderazgo” y “Teorías de Liderazgo”. Los artículos fueron inicialmente clasificados en función de la metodología propuesta, su fundamentación teórica, hallazgos y discusiones en relación con el Modelo de Liderazgo Situacional (MLS). Cada artículo y tesis fueron sistemáticamente categorizados en una hoja de cálculo de Excel de acuerdo con los siguientes criterios:

A) Tipo de publicación: Se aseguró que los trabajos seleccionados cumplieran con estándares rigurosos de publicación científica, incluyendo artículos revisados por pares o tesis evaluadas por comités académicos. Se incluyeron también disertaciones doctorales que incorporaran estudios de caso sobre el MLS o revisiones de literatura que abordaran explícitamente su influencia en el desempeño organizacional, redactadas en inglés o español.

B) País de investigación: Este criterio facilitó la contextualización del estudio, permitiendo una comprensión comparativa de la aplicabilidad del Modelo de Liderazgo Situacional en diferentes regiones geográficas.

C) Año de publicación: Permitió analizar la evolución temporal del debate en torno al Modelo de Liderazgo Situacional, proporcionando indicios sobre su desarrollo teórico y aplicación práctica a lo largo del tiempo.

D) Objetivos: Se evaluó la pertinencia de cada estudio en relación con su aplicación metodológica y su aporte al discurso sobre el MLS en contextos de estudio específicos.

E) Metodología: Se documentó el diseño de investigación, las herramientas y técnicas empleadas, y el grado en que dicha metodología abordaba el problema de investigación, incluyendo su alcance y limitaciones.

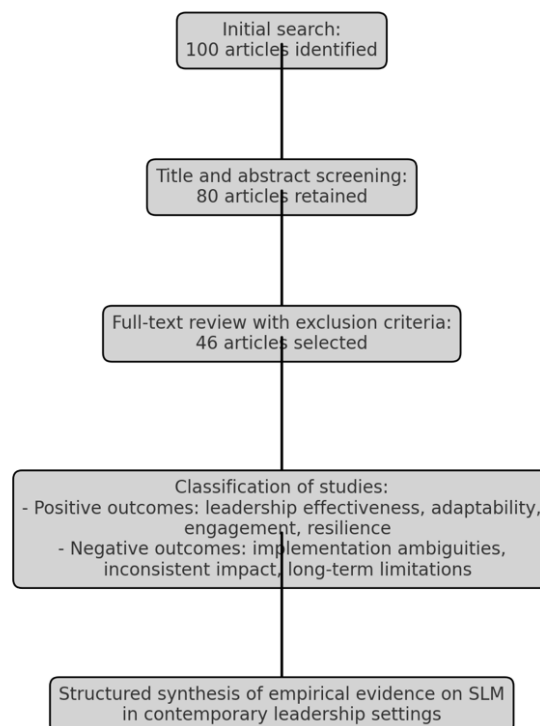
F) Resultados y discusión final: Se sintetizaron los hallazgos, destacando las principales contribuciones, implicaciones y áreas de investigación futura.

Estos criterios de inclusión y exclusión se aplicaron hasta alcanzar la saturación de la muestra.

La búsqueda inicial arrojó un total de 100 artículos, los cuales fueron sometidos a un proceso de cribado por título y resumen, resultando en la selección de 80 artículos para revisión completa. Tras aplicar los criterios de exclusión, se seleccionaron 46 artículos para el análisis final. Estos estudios fueron clasificados según el impacto reportado en las organizaciones. Aquellos con resultados positivos destacaron mejoras en la efectividad del liderazgo, la adaptabilidad, el compromiso de los empleados y la resiliencia organizacional, mientras que los que reportaron efectos negativos identificaron desafíos como ambigüedades en la implementación, efectividad inconsistente o limitaciones en el desarrollo del liderazgo a largo plazo.

Mediante esta categorización, el estudio ofrece una evaluación estructurada de la evidencia empírica que respalda la aplicabilidad del Modelo de Liderazgo Situacional en entornos contemporáneos de liderazgo.

Tabla 2.3. Esquema del procedimiento aplicado en la revisión sistemática de literatura (Fuente: elaboración propia)



Tras la revisión inicial de la literatura y la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, se llevó a cabo un proceso de rastreo de citas con el propósito de identificar estudios adicionales relevantes para el análisis. Esta estrategia permitió la incorporación de 15 artículos complementarios, elevando el número total de estudios seleccionados a 61. La elección de estos artículos se basó en su pertinencia y en su contribución al marco teórico y metodológico de la investigación. De este modo, el proceso de búsqueda se enriqueció mediante la inclusión de referencias clave derivadas de los estudios previamente identificados, asegurando una mayor exhaustividad en la recopilación de evidencia científica.

Tabla 2.4. Relación de artículos tras revisión inicial de literatura y aplicación de criterios de inclusión y exclusión, y artículos resultantes de rastreo de citas (Fuente: elaboración propia)

Año	Autores
2022	Endri, Endri; Umarella, Farid h.; Faridah, Siti; Ridaryanthi, Melly; Mulyana, Ahmad
2022	Aslam, S., Saleem, A., Kumar, T., & Parveen, K.
2021	Franco Mendoza, Josue M.; López Munguía, Olimpia.
2021	Koswara, Dudung; Hardhienata, Soewarto; Retnowati, Rita
2021	Northouse, P. G.
2020	Torres Mojica, Alejandro.
2020	Wuryani, Eni; Rodlib, Achamani; Sutarse, Sri; Dewi, Nuning; Arif, Donny
2020	Francisco, Christopher D.; Nuqui, Alvin V.
2020	Al-Khamaiseh, Zaydoon; Abdul Halim, Bahyah B.; Afthanorhan, Asyraf; Alqahtani, Ayed H.
2020	Frittia, Happy; Lian, Buckman; Ruslan; Negeri, SD.; Penuguan, Selat
2020	Avinash Pawar ¹ ; Khortum Sudan ² ; Satini ³ Denok Sunarsi ⁴
2020	Muranshkin, M., & Tyrväinen, J.
2019	Walls, Elaine
2018	Kwang Chung, Chap K./ Cardoso, Soledad.
2018	Zevallos Peñalva, Miguel A.R
2018	Thompson, Geir; Glaso, Lars
2018	Setyorini, RR; Yuesti, Anik; Landra, Nengah
2018	Nathan, Eva; Mulyadi, Robinb; Sen, Sendjayac; Dirk van, Dierendonckd; Robert, Lidene
2018	Thompson, G., & Glaso, L
2017	Alava Rade, Fabián E. / Vega Chica, Mayra L.
2017	Campdesuñer-Almaguer, Ivette; de Miguel-Guzmán, Maragarita; García-Vidal, Gelmar; Pérez-Campdesuñer, Reyner
2017	Pinto, Yscarlly; Gutiérrez, Thais
2017	Molina Alcedo, Neida del C.
2017	Bosse, Duell R.; Van der Wall, Natalie
2017	Zigarmi, Drea; Peyton, Taylor R.
2017	Ghazzawi, Khalil; El Shoughari, Radwan; El Osta; Bernard
2017	Tortorlla, Guilhierme; Fogliatto, Flávio
2017	Brighide, Lynch; McCance, Tanya; McCormack, Brendan; Brown, Donna
2017	Coetzer, Michiel F; Bussin, Mark; Geldenhuys, Madelyn
2016	Meier, David
2016	Perna, Brian S.
2016	Lemoine, James; Hartnell, Chad; Leroy, Hannes
2015	Pasaribu, Fajar.
2015	Salehzadeh, Reza; Shahin, Arash; Kazemi, Ali; Barzoki, Ali.
2015	Meirovich, G. & Gu, J.
2015	Bosse, T., Duell, R., Memon, Z.A., et al.
2014	Parveen, Shagufta; Tariq, Adeel
2014	Kaifi, Belal A.; Noor, Ahmad o.; Nguyen, Ngoc-Linh; Aslami, Wajma; Khanfar, Nile M.
2014	Curtis D. Beck
2013	Torres-Contreras, Claudia C.
2013	Bedford, Christopher; Gehlert, Kurt M.
2012	La Torre, Roque
2012	López Guttama, Fernando

2012	Hersey, P. Blanchard, K.H. & Johnson, D.E.
2012	Honoré, R. L., & Robinson, J.
2011	Brighide, Lynch; Brendan, Phil
2011	Do Rego Furtado, Luis C.; Câmara Batista, Maria da G.; Ferreta Silva, Franscisco J.
2011	Grove, R.
2010	Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A
2010	Cerit, Y.
2009	Thompson, G., & Vecchio, R. P.
2009	Weinstein
2009	Muitaba, B.G., & Sungkhawan, J.
2008	Sen Sendjaya, James C. Sarros and Joseph C. Santora
2008	Sendiava, S., Sarros, J.C., & Santora, J.C.
2005	Dennis, Robert. S./ Bocarnea, Mihai.
2005	Farmer, Ann L.
2004	Benavides Coronado, Elsa M./ Delgado Alonso, Lucila.
2002	Avery, Gaile C.; Ryan, Jan
2002	Robbins
2000	Sánchez Santa-Barabará, Emilio

En una segunda fase, los trabajos se evaluaron según nuestra hipótesis inicial. Se otorgó una valoración positiva a aquellos estudios que demostraban de manera clara y convincente la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional en los casos de estudio. Estos trabajos se destacaron por su capacidad para ilustrar cómo el modelo puede ser implementado y sus efectos en contextos específicos. Se asignó una valoración media a aquellos artículos que, aunque no proporcionaban una aplicación directa del modelo, contenían suficientes aspectos metodológicos y teóricos que respaldaban su relevancia y validez. Estos trabajos, si bien no aplicaban el modelo de forma explícita, ofrecían una base sólida que podría potencialmente contribuir a futuras investigaciones y aplicaciones.

Por último, se otorgó una valoración negativa a los estudios que se consideraron metodológicamente insuficientes respecto a la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional. Estos artículos carecían de los elementos necesarios para demostrar una implementación efectiva del modelo, ya fuera por deficiencias en el diseño metodológico, falta de datos relevantes o análisis inadecuado.

Una vez que los trabajos fueron contrastados y valorados según nuestra hipótesis, procedimos a presentar los resultados de esta revisión bibliográfica. Esta presentación incluye

un análisis detallado de los estudios clasificados, destacando las fortalezas y debilidades encontradas, así como su pertinencia en el contexto de nuestra investigación.

2.5. RESULTADOS

Los hallazgos se han organizado según la valoración obtenida como resultado de su aplicación. Inicialmente, los artículos fueron clasificados en tres categorías: valoración positiva, valoración media (presenta aspectos a mejorar para alcanzar una valoración positiva) y valoración negativa o insuficiente. Tras el análisis inicial, se decidió examinar en profundidad únicamente los artículos clasificados con valoración positiva y valoración negativa. A continuación, procedemos a desarrollar ambos tipos de valoración en detalle.

2.5.1 TRABAJOS CON VALORACIÓN NEGATIVA.

Analizamos en primer lugar los trabajos que cuentan con una valoración negativa con respecto a nuestra hipótesis de partida. Esto nos permite, poner foco en las carencias detectadas en la aplicación del modelo y nos orienta en las líneas de trabajo futuras.

Así, (Dennis & Bocarnea, 2005), nos muestra los resultados alcanzados tras realizar una encuesta para indagar sobre las opiniones que los seguidores tendrían sobre un liderazgo, y valorar siete valores de un liderazgo de servicio: escucha activa, empatía, patconciencia, superación, persuasión, la comunidad, y el compromiso con el crecimiento personal del equipo. El estudio, basado en encuestas, solo logró evaluar cinco de las siete características tomadas como esenciales en la Teoría de Patterson, de quién consideraba como características esenciales de liderazgo de servicio: el amor (agape), la humildad, el altruismo, el empoderamiento, el servicio, el compromiso con el crecimiento personal del equipo y la responsabilidad social. El altruismo y el servicio no pudieron ser medidos porque las definiciones no eran lo suficientemente concisas.

(Sánchez Santa-Bárbara, 2000), revisa la efectividad de liderazgo y los estilos de dirección definidos en la TLS, por medio de un estudio de caso en el Área de Bienestar Social en las administraciones locales de Granada y Málaga. Para ello, el autor enmarca la TLS dentro de

las teorías de la contingencia, en donde lo que se mide es la capacidad de un líder de diagnosticar una determinada situación y actuar y no de la madurez de sus subordinados. En última instancia, el autor argumenta que las TLS reconocen que no existe un estilo de liderazgo que sea universalmente efectivo, sino que el contexto, que está influenciado por los subordinados, determinará el tipo de liderazgo necesario. Este tipo de liderazgo variará según las circunstancias y las variables específicas que surjan en la situación.

El autor señala, haciendo un recuento de la literatura especializada, que no hay suficiente robustez empírica que avale lo sostenido por la TLS. Finalmente, se demuestra que tanto directivos como subordinados prefieren un estilo de liderazgo donde exista cierta libertad de acción de los subordinados y, al mismo tiempo, no parecen muy receptivos a otras formas de mando más verticales como ordenar o delegar.

En otro sentido, (Alava & Vega, 2017), analiza la importancia del LS en el índice de satisfacción laboral de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (SPAM), marcando como prioritario el talento humano y la necesidad de alinear los intereses de los trabajadores y las empresas con base a la satisfacción en el ambiente laboral. Los autores definen a un líder organizacional como aquel que estimula el potencial de cada uno de sus subordinados en una empresa, por medio de un conocimiento de las habilidades personales, sociales y técnicas. El artículo destaca como cualidad del líder la capacidad de responder de acuerdo con las situaciones y los perfiles de sus subordinados, éste debe tener criterio para hacer un diagnóstico individual y grupal de su equipo, no poniendo énfasis solo en el rendimiento, sino en las necesidades. De esta forma, el texto señala que el liderazgo es la capacidad de influencia de un líder a sus seguidores con el fin de alcanzar unos objetivos definidos como comunes al grupo.

Así, según el texto, el LS no se define por un modelo de liderazgo como tal, sino por la adaptabilidad a una situación en donde intervienen los perfiles de los miembros del equipo y el estilo del determinado líder. De esta forma, el artículo define dos tipos de comportamiento: A) Comportamiento directo, que viene definido por establecer los alineamientos y acciones de los subordinados por parte del líder; y B) Comportamiento de apoyo, en donde la función del líder es empoderar a sus subordinados para que tomen decisiones y así fortalecer las capacidades del grupo.

Los autores del artículo señalan que, de la combinación en mayor o menor medida de uno u otro compartimiento dan cabida a cuatro estilos de liderazgo: A) de control, con mayor énfasis en un comportamiento directo y vertical del líder a sus subordinados; B) de supervisión, donde hay un alto nivel de comportamiento directivo y de apoyo; C) de asesoramiento, con un alto nivel de comportamiento de apoyo y bajo nivel de comportamiento directivo; y D) de delegación: un bajo nivel de comportamiento de apoyo y directivo, ya que son los empleados a quienes se les da la responsabilidad en la decisión.

Por otro lado, los autores señalan la importancia del ambiente laboral, entendido como el conjunto de factores que inciden en la relación de un trabajador con su lugar de trabajo; aspectos tanto materiales como relacionales. De ahí, se toma el concepto de Clima organizacional, que tomando en cuenta todas las variables empresariales influyen en la satisfacción de un trabajador con su entorno y su incidencia en su rendimiento laboral. Estos factores se pueden medir en un indicador de “felicidad laboral” que es cuantificado a través de variables como: ausentismo, puntualidad o comunicación, así como en niveles de mando, colaboración, respeto o reconocimiento de trabajo.

La investigación encontró que, en cuanto a liderazgo, se demuestra un interés por la guía más que las órdenes, privilegiando la autonomía de los trabajadores y al tiempo un énfasis en la producción. En cuanto a la satisfacción de los empleados, se encontró que el 76% de ellos se siente conforme respecto al trato con sus jefes, con las condiciones laborales y un fuerte compromiso con la organización. Así, el estudio concluye que existe una fuerte relación entre liderazgo y satisfacción laboral.

Tras lo expuesto en este artículo, el modelo de Hersey & Blanchard, no aporta la suficiente información para guiar la toma de decisiones de los líderes, siendo conveniente establecer criterios individuales y grupales para adecuar esta toma de decisiones, además de atender a las necesidades de los colaboradores.

(La Torre, 2012), analiza la importancia del LS como herramienta para la productividad en organizaciones empresariales. La población estuvo conformada por los gerentes de 37 empresas del Consorcio de Empresas CYSLATO, C.A y Construcciones y Servicios ACROPOLIS

C.A. Se utilizó un instrumento en su versión final conformado por 36 ítems, fue validado por 10 expertos, y arrojó una confiabilidad de 0.94”.

El artículo justifica su problemática en los cambios que ha tenido el ambiente empresarial llevando a valorar la gerencia como la responsabilidad en la planificación, organización, control y dirección. Desde allí, el gerente aporta sus competencias de conocimiento, habilidades y destrezas de gestión, así como sus valores, creencias y las características asociadas a su personalidad y las funciones que desempeña. En tal sentido, es la personalidad gerencial la que se asocia a las funciones de liderazgo, así como una orientación hacia los aspectos más humanos de sus subordinados. De este modo, el líder es capaz de crear atractores pertinentes que contribuyan en la conformación de un marco de acción, en donde el capital humano sea considerado, además, de lo más importante y valioso para la empresa.

El autor argumenta que el rol de un líder va más allá de la dirección, sabe adjudicar labores, hace un buen uso de recursos, coordina, controla y evalúa. Esto provoca la implicación de todo el equipo a cargo del líder. Para ello el líder debe, sobre todo, inspirar “energía, pasión, entusiasmo”, para lo que es necesario que éste profundice en sus habilidades de liderazgo.

Desarrollar estas habilidades de liderazgo implica potenciar las capacidades de su equipo más allá, empezando por el trato con sus subordinados, de acuerdo con los requerimientos de cada una de las situaciones.

El artículo describe que, en términos de su objetivo de investigación, se encontró que el estilo de liderazgo se caracteriza por una autopercepción de los líderes como capaces de evaluar tanto sus debilidades como sus fortalezas, así como comprender cómo sus emociones influyen en su entorno laboral. Estos líderes demuestran habilidades para alcanzar metas, trabajar en equipo y colaborar. Sin embargo, encuentran dificultades para innovar o adaptarse a los cambios.

Frente a la caracterización del LS, la investigación muestra que los líderes tienen una autovaloración adecuada, transparencia y optimismo, pero careciendo de empatía y sentido de innovación.

Por su parte, (Kwang Chung & Cardoso, 2018), han buscado identificar el tipo de LS predominante en las micro y pequeñas empresas en los últimos diez años en Asunción/Paraguay.

Este artículo adopta la definición de líder como aquella persona cuya visión y sentido de responsabilidad impulsan a los demás hacia la acción, ejerciendo una influencia significativa sobre ellos. Para los autores, actualmente no existe un tipo de liderazgo eficaz a todo tipo de situación, y la eficacia de un líder radica en su compromiso, comunicación asertiva, confianza, persistencia y flexibilidad. No obstante, los autores sostienen que no existen suficientes estudios confiables sobre liderazgo debido a la diversidad de enfoques y posibles sesgos presentes en la investigación.

La investigación señala una diferencia conceptual entre líder y gerente, en tanto el último valora la estabilidad, el orden y la eficacia, mientras los líderes lo hacen con la innovación, flexibilidad y adaptación. Así, argumentan los autores, se ha caracterizado al líder desde dos perspectivas en las investigaciones: A) de las características y B) del comportamiento. La centrada en las características, concerniente a los primeros años de estudio sobre liderazgo, asocia las características de personalidad con la eficacia del liderazgo; y la centrada en el comportamiento, por su parte, asume que estos valores no.

Otro estudio. realizado en el sector de enfermería, (Torres-Contreras, 2013), muestra un estudio descriptivo de corte transversal, cuya población y muestra fueron 107 enfermeras que trabajaban en el área clínica de los servicios de hospitalización y cuidados intensivos de 2 instituciones de salud, y utilizó el instrumento de LS Dr. Herman Bachheimer aplicado al personal de enfermería. Su objetivo consistió en describir los estilos de LS presentes en las enfermeras de los servicios de hospitalización y cuidados intensivos según la teoría de Hersey y Blanchard y determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las variables laborales.

Como resultado, encontramos que las enfermeras de hospitalización (61) y cuidados intensivos (46) presentan principalmente un estilo de liderazgo guiar (35,4%), seguido del estilo participativo (33,9%) y directivo (27,9%). El estilo delegativo (2,8%) no está presente en las enfermeras clínicas. No existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el

tiempo de estar trabajando en la institución. Se encontró relación estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el tiempo de experiencia en el área clínica, evidenciado por una p de 0,011. Tras lo expuesto, se evidencia que no hay relación entre el tiempo de experiencia y los estilos de liderazgo. Además, el estilo delegativo tiene un porcentaje significativamente bajo, y no está presente en las enfermeras clínicas.

Otra investigación, (Campdesuñer-Almaguer & de Miguel-Guzmán & García-Vidal & Pérez-Campdesuñer, 2017), tuvo como objetivo determinar las relaciones existentes entre el comportamiento directivo y las situaciones organizacionales contingenciales, en una empresa agraria de la provincia de Holguín, que contaba con 200 trabajadores y estaba bajo la dirección de una mujer de 39 años. Durante el desarrollo de la investigación, se consultaron expertos teóricos y prácticos en temas de administración y liderazgo. Además, se aplicó un instrumento de inventario de personalidad y se utilizó el coeficiente de concordancia de Kendall. A través de la autoevaluación y la evaluación por parte de terceros, se buscó medir cualidades de dirección en variables como la honestidad, la eficiencia, la discreción y la exigencia, asignando valores del 1 al 5.

De este modo, el modelo de Kendall se aplica y se evalúa en base en las siguientes variables:

- Comunicar las expectativas de alto desempeño confianza en la capacidad de los demás para alcanzar esas expectativas
- Analizar formas que mejoren el desempeño y las capacidades del trabajador
- Hablar
- Influir en los empleados a fin de cambiar su comportamiento
- Participar
- Expresar con claridad una meta global
- Proyectar una presencia poderosa, de confianza y dinámica
- Descubrir las necesidades de los seguidores
- Crear un clima de apoyo
- Vender
- Delegar
- Media

- Comunicar las expectativas de alto desempeño y confianza en la capacidad de los demás para alcanzar esas expectativas

Por último, se implementa un procedimiento delegatorio multidimensional, cuya descripción no se encuentra detallada en el artículo.

El artículo busca puntos comunes entre las diferentes perspectivas teóricas del LS. Encuentran así, que se comparte un enfoque contingencial en donde los estilos y modos de dirección se basan en la relación entre la situación organizacional y el comportamiento directivo. Es decir, que se busca particularizar según cada situación el mejor estilo de dirección, sin que por ello se pueda generalizar a partir de un caso. Así, concluyen que no existen instrumentos formales para la evaluación del caso, pese a los esfuerzos teóricos en este caso en particular, no hay una adecuación en la teoría y es necesario ofrecer herramientas a los directivos para mejorar los estilos y modos de dirección respecto a sus subordinados.

Los autores concluyen que los métodos y herramientas que utilizaron permitieron conocer la relación más frecuente entre comportamiento directivo y situación organizacional, lo que valida estos instrumentos. También, argumentan, que el índice de desplegamiento multidimensional -que nunca es definido en el artículo-, permite entrever la brecha entre el estilo de dirección de su máxima representante y lo esperado por los subordinados. Por último, recomiendan orientar próximas investigaciones al estudio de las variables que condicionan los estilos de dirección y la percepción de estos por parte de los subordinados.

(Pinto & Gutiérrez, 2017), analiza la efectividad de los estilos de liderazgo entre el personal de la coordinación de Ciencias Cognitivas de la Universidad José Antonio Páez, estado de Carabobo, desde una aproximación del modelo H&B.

El artículo considera la TLS por H&B como directa e intuitiva, además de hacer un reconocimiento explícito de las habilidades y motivaciones de los subordinados en el éxito de un líder. Así, las autoras señalan que, el estilo del liderazgo es la capacidad de modificar el comportamiento de otro, y reconocen, con base a la literatura, que no hay un medio único para influir en la gente. La efectividad del estilo de liderazgo depende de la preparación de los subordinados, siendo la situación el valor determinante que define un liderazgo.

Sin embargo, en el estudio se muestra que existen otros condicionantes que intervienen en la relación líder-subordinado, tales como la organización y los requerimientos de trabajo y tiempo para la toma de decisiones. Además de haber encontrado el estudio una baja eficacia sobre la efectividad de los estilos de liderazgo basado en el modelo Hersey y Blanchard.

Otro trabajo del sector educativo, (Molina, 2017), analiza cómo el LS influye en la gerencia de aula, en la carrera de administración Industrial del Instituto universitario de la frontera, San Cristóbal, Venezuela. El estudio sitúa la relación entre el profesor y el estudiante dentro del marco de la definición de liderazgo propuesta por H&B y Johnson, quienes lo definen como la capacidad de influir en un grupo con el fin de alcanzar objetivos específicos. Así las autoras buscan testar cual puede ser el impacto del LS en la gerencia del aula por parte del docente.

La investigación descubrió que, pese a que los docentes usan una constante comunicación, no usan ninguno de los estilos descritos por LS. Debido a múltiples variables, el estudio arrojó que los docentes no emplean la planificación, el control, la dirección, el control y la evaluación, guiándose por una enseñanza activa y dejando de lado la dirección individual.

Torres (2020), analiza y compara la teoría de Hersey y Blanchard sobre LS y la de acción humana de Pérez López en cuanto a la relación líder-seguidor, a través de siete variables, sobre las que concluye lo siguiente:

En primer lugar, tenemos el Poder, que muestra como cada estilo de liderazgo debe ver y ser consciente de las condiciones materiales y sociales que posibilitan su poder, y así evaluar el impacto en sus seguidores. La TLS y la Teoría de la Acción Humana, en adelante citada como TAH, definen el poder de manera similar, aunque lo aplican de forma diferente. La TLS la ve como un recurso del líder para la obtención de resultados y compromisos organizacionales y la TAH como un instrumento de control externo de otros.

En segundo lugar, la Libertad, con concepciones diferentes tanto en las LTS como en las TAH. La primera se basa en un enfoque psicológico, como algo implícito en el sujeto en su capacidad de asociarse voluntariamente. La segunda, más sociológica y antropológica, se basa en las relaciones sociales del hombre.

La Ética es abordada por la TLS de una manera implícita, llevándolo al campo de las adjetivaciones del líder -un campo moral-, según las consecuencias sociales de sus actos. En el TAH, donde la reflexión es explícita, también se imputa moralmente a la acción del líder en tanto su poder de influencia y las consecuencias en otros.

Respecto a la Motivación, es definida de acuerdo con la TLS como lo que impulsa la acción en la búsqueda de la consecución de las metas establecidas. De esta forma se define la necesidad como el principio básico de la motivación. Para la TAH la motivación es un proceso psicológico que conlleva a la acción para satisfacer una necesidad.

La siguiente variable aborda las Decisiones: Si bien las TLS y Las TAH enmarcan la decisión como la forma de resolución de problemas, la primera a partir de estilos de liderazgo y de la madurez del seguidor, mientras la segunda argumenta en los motivos, la calidad de decisión y la modificación que esta va sufriendo en el proceso. A continuación, se expone el Aprendizaje que es concebido tanto por las TLS como la TAH como un cambio a partir del balance de experiencias previas.

Por último, la Efectividad, que es diferenciada por las TLS entre la del sujeto líder y la del proceso liderazgo. Así, la primera hace referencia a la capacidad de adaptación del líder al estilo que demanda tal situación, mientras que la segunda se suscribe al balance de las metas. Para la TAH, la efectividad del liderazgo está en el impacto de las decisiones que se toman en el campo económico, social y moral. Por lo tanto, vuelven a ponerse de manifiesto diferentes factores que condicionan el comportamiento de un líder, en concreto, condiciones materiales y sociales, además de diferentes valores implícitos en el comportamiento de líder y colaborador (libertad, ética...).

A modo de resumen, incluimos la Tabla n º 2.5.

Tabla 2.5. Trabajos con valoración negativa (Fuente: elaboración propia)

Artículo	Aspecto Negativo del LS	Descripción
Alava & Vega, 2017	Carencia de definición clara de los estilos de LS y falta de herramientas formales de evaluación.	No hay una definición clara de los estilos de LS y falta de herramientas formales para evaluar estos estilos.
Campdesuñer-Almaguer et al., 2017	Falta de herramientas formales para evaluar el LS.	La ausencia de herramientas formales dificulta la evaluación precisa del LS en diferentes contextos.
Dennis & Bocarnea, 2005	No se pueden medir características esenciales como el altruismo y el servicio debido a definiciones no concisas.	El estudio no pudo evaluar completamente algunas características cruciales del liderazgo de servicio debido a definiciones vagas.

Kwang & Cardoso, 2018	Falta de suficientes estudios confiables sobre liderazgo debido a diferentes enfoques y posibles sesgos.	La falta de estudios confiables dificulta la comprensión completa del liderazgo debido a diferentes enfoques y sesgos.
La Torre, 2012	El modelo de LS no proporciona suficiente información para guiar la toma de decisiones de los líderes.	El modelo de LS no es lo suficientemente completo como para proporcionar orientación adecuada para la toma de decisiones de liderazgo.
Molina, 2017	Docentes no aplican ninguno de los estilos de liderazgo descritos por LS.	La falta de aplicación de los estilos de liderazgo de LS por parte de los docentes indica limitaciones en la efectividad del modelo en el contexto educativo.
Pinto & Gutiérrez, 2017	Baja eficacia sobre la efectividad de los estilos de liderazgo basados en el modelo Hersey y Blanchard.	La baja eficacia del modelo de Hersey y Blanchard sugiere limitaciones en la aplicación práctica de estos estilos de liderazgo.
Sánchez, 2000	Falta de robustez empírica que respalde la TLS.	La mayoría de los estudios no publicados no proporcionan suficiente evidencia empírica para respaldar la TLS.
Torres-Contreras, 2013	No hay relación entre el tiempo de experiencia y los estilos de liderazgo. Estilo delegativo poco presente en las enfermeras clínicas.	La falta de relación entre el tiempo de experiencia y los estilos de liderazgo cuestiona la efectividad del LS.
Torres, 2020	La falta de adecuación entre la teoría y la práctica del LS.	La falta de concordancia entre la teoría y la práctica del LS sugiere limitaciones en su aplicación real.

2.5.2 TRABAJOS CON VALORACIÓN POSITIVA.

Expondremos, a continuación, los resultados que hemos considerado poseen una valoración positiva del modelo de LS.

Uno de los factores destacados que el modelo de LS produce es la mejora del clima de equipo. En este sentido, (Zevallos, 2018), muestra como en el ámbito hospitalario, los estilos principales son Instruir y Apoyar, y son aplicados con diferentes dosis de flexibilidad. Analizando también diferentes posiciones en la organización, valoraron la variable “Clima Organizacional”, y concluyeron, a través de la aplicación de la prueba estadística de Spermean, que el Estilo de LS (ejercido por la posición de coordinadora) sí influía en el Clima Organizacional de las Enfermeras Asistenciales de sus respectivas áreas.

También en el sector educativo, en los que el estudio mostró una evolución en el manejo de responsabilidades y adecuadas relaciones interpersonales (Franco & López, 2021); estudios en el ámbito de profesores universitarios, en los que la aplicación de la TLS mejora la satisfacción de los profesores con sus lugares de trabajo, y evitan la fuga de talento humano (Parveen & Tariq, 2014);

En el sector tecnológico con equipos remotos, estudio en el que se logró incrementar la confianza y la capacidad de los líderes, así como una mayor satisfacción y un mejor entendimiento de sus roles y responsabilidades por parte del equipo (Farmer, 2005); En el sector servicios, los investigadores han demostrado como a través de la TLS, han llegado a

controlar el estrés, y a través de la comunicación efectiva y la creación de objetivos comunes han conseguido mejorar la satisfacción laboral y el desarrollo de un ambiente de trabajo cooperativo y sinérgico (Perna, 2016)

Otro de los efectos positivos de la aplicación del modelo LS es que desarrolla equipos para ser más productivos y autónomos. Así, Benavides (2004), concluye sobre la importancia del TLS para mejorar las formas de liderazgo, los estilos que implican y las potencialidades que tiene para una mejor disposición frente a las tareas de manera más autónomas. Por otro lado, (Frittia & Lian & Ruslan & Negeri & SD. & Penuguan, 2020), examinan el efecto del estilo de LS del director y los maestros, en su conjunto, sobre el rendimiento de estos últimos en escuelas primarias. Los resultados indicaron que el estilo de LS del director puede influir en los valores y la cultura de la organización, y, por tanto, en el desempeño del maestro, su profesionalidad y su rendimiento.

Cabe destacar también la investigación de (Ghazzawi & El Shoughari & El Osta, 2017), en la que se argumenta que el estilo de liderazgo tiene un efecto muy influyente en la productividad de los empleados, lo que impacta directamente en el rendimiento organizacional. Tras una detallada revisión de las TLS, se realizó un análisis estadístico exhaustivo para determinar el impacto del LS en la productividad de los empleados, concluyendo que los empleados que trabajan en los hospitales del norte del Líbano son influenciados por los comportamientos de LS de sus gerentes, que comprenden mejor las necesidades de sus subordinados, y los hace más productivos.

Otra muestra de cómo la TLS impacta en la productividad, corresponde a la investigación de (Wuryani & Rodlib & Sutarse & Dewi & Arif, 2020). Los resultados del estudio indican que el sistema de apoyo a la toma de decisiones basado en la teoría del LS tiene un impacto positivo en la motivación laboral y el rendimiento de los empleados.

Además, se encontró una correlación significativa entre el estilo de LS utilizado por los gerentes y la motivación y el rendimiento de los empleados. Los resultados de este estudio pueden ser útiles para las organizaciones que buscan mejorar la motivación y el rendimiento de sus empleados mediante la implementación de sistemas de apoyo a la toma de decisiones basados en la teoría del LS.

La implementación del modelo de LS se posiciona como una herramienta de gran valor para los líderes durante períodos de cambio y de incertidumbre en las organizaciones, además de generar efectos positivos. Así, Walls (2019), describe el modelo de LS y sus cuatro estilos de liderazgo, y destaca la importancia de la evaluación del nivel de desarrollo de los empleados y la retroalimentación en el LS.

También, y ante entornos de cambio, Avery (2005), sostienen que el LS es una teoría útil para el mundo empresarial australiano, ya que permite a los líderes adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades y demandas cambiantes del entorno empresarial. Los autores presentan un estudio de caso de una organización australiana que implementó la teoría del LS y logró mejoras significativas en la productividad y el rendimiento del equipo.

Otra muestra de adaptación la encontramos con, (Francisco& Nuqui, 2020), concluyendo que el LS de la NNL es una nueva forma de liderazgo que ha emergido durante la pandemia COVID-19 y se ha convertido en una tendencia. Este enfoque de liderazgo es una adaptación de la teoría del LS existente y se basa en la capacidad del líder para adaptarse a la situación actual y aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Además, se señala que el enfoque NNL puede ayudar a mejorar la productividad y la satisfacción de los empleados, así como a garantizar la resiliencia de la organización en tiempos difíciles.

En la tabla n º 2.6. incluimos los trabajos con valoración positiva.

Tabla 2.6. Trabajos con valoración positiva. (Fuente: elaboración propia)

Artículo	Aspecto Positivo	Descripción
Avery, 2005	Adaptación del estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes del entorno empresarial	El LS permitió adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes del entorno empresarial, resultando en mejoras significativas en la productividad y el rendimiento del equipo.
Benavides, 2004	Desarrollo de equipos más productivos y autónomos	El TLS fue importante para mejorar las formas de liderazgo y desarrollar equipos más autónomos y productivos.

Farmer, 2005	Incremento de la confianza y capacidad de los líderes, mayor satisfacción y mejor entendimiento de roles y responsabilidades del equipo	Estudio en el sector tecnológico con equipos remotos mostró un aumento en la confianza y capacidad de los líderes, así como una mayor satisfacción y entendimiento de roles por parte del equipo.
Francisco & Nuqui, 2020	Adaptación del LS durante la pandemia COVID-19	El LS NNL emergió durante la pandemia COVID-19, adaptándose a la situación actual y mejorando la productividad, satisfacción de los empleados y resiliencia organizacional.
Franco & López, 2021	Evolución en el manejo de responsabilidades y adecuadas relaciones interpersonales	La aplicación de la TLS mostró una mejora en el manejo de responsabilidades y relaciones interpersonales en el sector educativo.
Frittia et al., 2020	Influencia del LS del director en el rendimiento del maestro en escuelas primarias	El LS del director influía en los valores y la cultura de la organización, impactando en el desempeño y profesionalidad del maestro en escuelas primarias.
Ghazzawi et al., 2017	Impacto positivo del LS en la productividad de los empleados	Los comportamientos de LS de los gerentes influyeron positivamente en la productividad de los empleados en hospitales del norte del Líbano.
Parveen & Tariq, 2014	Mejora de la satisfacción laboral y prevención de la fuga de talento humano	La aplicación de la TLS mejoró la satisfacción de los profesores universitarios con sus lugares de trabajo y evitó la fuga de talento humano.
Perna, 2016	Control del estrés y mejora de la satisfacción laboral	A través de la TLS, se controló el estrés y se mejoró la satisfacción laboral en el sector servicios mediante la comunicación efectiva y la creación de objetivos comunes.
Walls, 2019	Importancia de la evaluación del nivel de desarrollo de los empleados y la retroalimentación en el LS	Se destaca la importancia de la evaluación del nivel de desarrollo y la retroalimentación en el LS para mejorar el clima organizacional.
Wuryani et al., 2020	Impacto positivo del LS en la motivación laboral y el rendimiento de los empleados	El sistema de apoyo a la toma de decisiones basado en la teoría del LS tuvo un impacto positivo en la motivación y rendimiento laboral de los empleados.
Zevallos, 2018	Mejora del clima de equipo	El Estilo de LS influía positivamente en el Clima Organizacional de las Enfermeras Asistenciales en el ámbito hospitalario.

2.6. CONCLUSIONES.

Después del análisis efectuado y considerando los objetivos establecidos, se pueden formular las siguientes conclusiones:

El modelo de LS enfrenta varios desafíos que afectan su efectividad y aplicabilidad en entornos organizacionales. Uno de los principales obstáculos radica en la dificultad para medir características esenciales como el altruismo y el servicio, debido a definiciones poco concisas. Además, la falta de robustez empírica que respalde la TLS limita su validez y credibilidad.

Otro problema significativo es la carencia de una definición clara de los estilos de LS y la ausencia de herramientas formales de evaluación. Esto dificulta tanto la comprensión como la aplicación práctica del modelo, ya que los líderes carecen de orientación concreta para adaptar su estilo de liderazgo según las circunstancias.

Además, se observa una falta de suficiente información proporcionada por el modelo de LS para guiar la toma de decisiones de los líderes de manera efectiva. La falta de estudios confiables sobre liderazgo, debido a diferentes enfoques y posibles sesgos, contribuye a esta

problemática, dejando lagunas significativas en la comprensión del impacto del LS en el rendimiento organizacional.

La falta de una relación clara entre la duración de la experiencia y los estilos de liderazgo, junto con la escasa prevalencia del estilo delegativo entre las enfermeras clínicas, suscita interrogantes sobre la aplicabilidad y eficacia del modelo de LS en contextos específicos.

Adicionalmente, la falta de herramientas formales para evaluar el LS y la baja eficacia percibida sobre la efectividad de los estilos de liderazgo basados en el modelo H&B contribuyen a la percepción de inadecuación entre la teoría y la práctica del LS.

En resumen, el modelo de LS enfrenta una serie de desafíos que limitan su utilidad y efectividad en entornos organizacionales, desde la falta de definiciones claras y herramientas de evaluación, hasta la carencia de estudios empíricos sólidos que respalden su validez y aplicabilidad en la práctica.

El modelo de LS ha demostrado ser altamente aplicable y beneficioso en una variedad de sectores organizacionales, ofreciendo resultados significativos para mejorar el clima de equipo.

En entornos educativos, como escuelas primarias, la influencia del LS del director se ha traducido en una evolución en el manejo de responsabilidades y relaciones interpersonales más adecuadas, lo que ha contribuido a un ambiente laboral más armonioso y colaborativo entre maestros y personal administrativo.

Además, en el sector tecnológico y otros entornos empresariales, la implementación del LS ha llevado a un incremento notable en la confianza y capacidad de los líderes, así como a una mayor satisfacción y comprensión de roles y responsabilidades por parte del equipo. Esto ha generado equipos más autónomos y productivos, capaces de adaptarse de manera efectiva a las demandas cambiantes del mercado.

En el ámbito de la salud y los servicios, el LS ha contribuido significativamente a la gestión del estrés y a la mejora de la satisfacción laboral, lo que ha ayudado a prevenir la fuga de talento humano y a fomentar un ambiente de trabajo más cooperativo y sinérgico. Asimismo, se ha

observado un impacto positivo del LS en la productividad y motivación laboral de los empleados, respaldado por la importancia de evaluar el nivel de desarrollo de los empleados y proporcionar retroalimentación efectiva en el proceso de LS.

La adaptación del estilo de liderazgo a las necesidades cambiantes del entorno empresarial ha sido fundamental para mantener la relevancia y eficacia del LS, especialmente durante períodos de cambio y crisis, como la pandemia COVID-19. En este sentido, la capacidad de adaptación del LS ha sido clave para garantizar la resiliencia organizacional y promover la satisfacción y productividad de los empleados incluso en tiempos difíciles.

En resumen, el modelo de LS ha demostrado ser una herramienta versátil y efectiva para mejorar el desempeño y la cohesión de equipos en diversos sectores, ofreciendo beneficios tangibles en términos de clima laboral, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo, productividad y capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

En el sector educativo, los estudios revelan cómo el LS influye en la mejora del clima de equipo y en la evolución en el manejo de responsabilidades y relaciones interpersonales, así como en el rendimiento del maestro en el sector de la educación, a través del LS del director del centro.

En el sector tecnológico, encontramos que la implementación del LS lleva a un aumento en la confianza y capacidad de los líderes, así como a una mayor satisfacción y comprensión de roles y responsabilidades del equipo, especialmente en equipos remotos.

En el sector de servicios, los estudios muestran que el LS contribuye a controlar el estrés y mejorar la satisfacción laboral, promoviendo un ambiente de trabajo cooperativo y sinérgico.

En el sector empresarial, investigaciones destacan la importancia del LS en la evaluación del nivel de desarrollo de los empleados y la retroalimentación, así como su adaptabilidad a las necesidades cambiantes del entorno empresarial. También muestran un impacto positivo en

la productividad de los empleados y en la motivación laboral, lo que repercute directamente en el rendimiento organizacional.

Finalmente, la adaptación del LS durante la pandemia COVID-19, demuestra su relevancia como herramienta para garantizar la resiliencia organizacional y mejorar la productividad y satisfacción de los empleados en tiempos difíciles.

En resumen, el modelo de LS ofrece beneficios tangibles en diversos sectores organizacionales, incluyendo la mejora del clima de equipo, la evolución en el manejo de responsabilidades, el aumento de la satisfacción laboral, el incremento de la productividad y la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para líderes y organizaciones en general.

2.7. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS DEL TRABAJO.

La efectividad del modelo de LS radica en su capacidad para proporcionar un marco útil para comprender cómo los líderes deben actuar en una organización de acuerdo con el criterio de madurez de sus seguidores.

Con los cambios que se están produciendo en estos momentos en el ámbito del trabajo y de las organizaciones, además del creciente uso de la tecnología consideramos que era importante valorar el modelo de H&B y analizar si es necesario utilizar otras herramientas que pudieran contribuir al mejor desarrollo de los colaboradores. Además del criterio de madurez de estos, sería interesante valorar otros aspectos para guiar a los líderes de una organización a tomar las mejores decisiones. Herramientas dirigidas a mejorar la capacidad de comunicación y ser modelo de comportamiento frente a sus equipos a través de abanderar los valores organizativos, contribuirían a conformar el líder que necesita el siglo XXI.

2.8. LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Como hemos visto, las conclusiones expuestas, desafían y modifican la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Consideramos, por lo tanto, que pueden ser de gran interés continuar las investigaciones, al menos, en los siguientes aspectos:

1. Dificultad para medir características esenciales: El análisis realizado destaca la dificultad para medir características clave como el altruismo y el servicio, características fundamentales en un líder atendiendo a su capacidad para procurar el crecimiento de los miembros de su equipo. Esta dificultad sugiere que la teoría podría no estar capturando todos los aspectos relevantes del liderazgo en situaciones diversas.
2. Falta de definiciones claras y herramientas de evaluación: La carencia de definiciones claras de los estilos de liderazgo y la ausencia de herramientas formales de evaluación plantean desafíos significativos para la aplicación práctica del modelo. Esto sugiere que el modelo de Hersey y Blanchard podría necesitar ser revisado o complementado con herramientas más específicas y claras para evaluar y aplicar los diferentes estilos de liderazgo.
3. Escasez de información para la toma de decisiones: La falta de información proporcionada por el modelo de liderazgo situacional para guiar la toma de decisiones efectivas de los líderes es otro desafío importante que enfrenta la teoría. Esto sugiere que el modelo podría no estar proporcionando la orientación necesaria para los líderes en situaciones prácticas.
4. Falta de relación clara entre el tiempo de experiencia y los estilos de liderazgo: La falta de una relación clara entre el tiempo de experiencia y los estilos de liderazgo cuestiona la validez y aplicabilidad del modelo en contextos específicos, lo que sugiere que la teoría podría no ser universalmente aplicable o relevante en todas las situaciones organizacionales.
5. Percepción de inadecuación entre teoría y práctica: La baja eficacia percibida sobre la efectividad de los estilos de liderazgo basados en el modelo de Hersey y Blanchard contribuye a una percepción de inadecuación entre la teoría y la práctica del liderazgo situacional. Esto sugiere que el modelo puede no estar cumpliendo con las expectativas de los líderes y las organizaciones en términos de su utilidad y aplicabilidad práctica.

Y desde el punto de vista de las posibles líneas de investigación que podrían abordar futuras investigaciones nos atrevemos a señalar las siguientes:

- **Bases de Datos No Revisadas:** La revisión actual parece centrarse en estudios cuantitativos. Explorar estudios cualitativos y mixtos podría proporcionar una comprensión más profunda de la aplicación del modelo LS en diferentes contextos. Además, ampliar la revisión a bases de datos internacionales para incluir estudios realizados en diferentes contextos culturales y económicos sería valioso.
- **Sectores y Contextos No Explorados:** Es crucial examinar la aplicación del modelo en organizaciones gubernamentales y del sector público. También, investigar cómo se aplica el LS en organizaciones no gubernamentales y entidades sin fines de lucro ofrecería nuevas perspectivas. Además, evaluar la aplicación del LS en pequeñas y medianas empresas (PYMEs), dado que la mayoría de los estudios revisados parecen centrarse en grandes corporaciones, podría ser revelador.
- **Tamaños de Muestras Susceptibles de Ampliación:** Implementar estudios longitudinales para observar los efectos del LS a lo largo del tiempo permitiría una mejor evaluación de su impacto sostenido, ofreciendo una visión más completa del modelo.

En resumen, hay múltiples oportunidades para ampliar y profundizar en la investigación sobre el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, que pueden contribuir a una mejor comprensión y aplicación del LS en diversas organizaciones y contextos.

CAPÍTULO 3. EVIDENCIAS, CASOS Y RECOGIDA DE DATOS

Atendiendo a las limitaciones señaladas en la literatura sobre el Modelo de Liderazgo Situacional (LS), especialmente en lo relativo a la falta de herramientas formales de evaluación, la escasa robustez empírica y las dificultades para orientar decisiones en contextos organizacionales complejos, se propone en este capítulo un nuevo modelo formativo para líderes. Este modelo busca alinearse con los condicionantes y exigencias del

contexto actual, incorporando metodologías activas y variables clave ausentes en la propuesta original.

Con el fin de estructurar adecuadamente este capítulo, en primer lugar, se presentará la justificación y aplicación del uso del método del caso y el juego como herramientas pedagógicas en el entorno de aprendizaje. En segundo lugar, se expondrá el proceso de recogida de datos realizado por cada una de las empresas participantes en el estudio, elemento esencial para el análisis y validación del enfoque propuesto.

3.1. USO DEL MÉTODO DEL CASO Y EL JUEGO EN EL ENTORNO DE APRENDIZAJE.

La presente investigación adopta una metodología formativa basada en enfoques activos y experienciales, orientada al desarrollo de competencias directivas en contextos organizacionales complejos. El programa propuesto combina análisis de casos, dinámicas lúdicas y herramientas interactivas, integrando así distintas estrategias de enseñanza-aprendizaje alineadas con los objetivos del estudio. La mayoría de estas metodologías han sido diseñadas específicamente para su implementación en las organizaciones analizadas, lo que garantiza su pertinencia y aplicabilidad en entornos reales.

El método del caso se emplea como estrategia clave para el análisis crítico de situaciones reales. Al situar al participante en el centro del proceso, este enfoque estimula la toma de decisiones fundamentada, el pensamiento crítico y la colaboración (Christensen & Hansen, 1987; Pérez Fresquet, Tesis Doctoral Inédita, 2023). Se alinea con los principios del aprendizaje activo propuestos por Sierra (2013) y Oca y Machado (2011), promoviendo la metacognición, la reflexión compartida y la construcción colectiva del conocimiento. Este modelo metodológico responde a las necesidades actuales de la educación en dirección de empresas, ya que permite abordar problemáticas complejas desde una perspectiva práctica y contextualizada (Hernández, 2014a). Además, fomenta el desarrollo integral de competencias cognitivas, afectivas y psicomotoras, en concordancia con la Taxonomía de Bloom (1948).

El uso del juego en la formación directiva se justifica por su eficacia para promover habilidades como el liderazgo, la toma de decisiones y la resolución de problemas (De Freitas & Liarokapis, 2011; Michael & Chen, 2006). En línea con la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb

(1984), estas dinámicas permiten a los participantes enfrentarse a situaciones complejas en un entorno controlado, facilitando la reflexión sobre la acción sin incurrir en riesgos reales. Además, el carácter lúdico de las actividades promueve la implicación emocional, el pensamiento estratégico y la creatividad (Gee, 2003; Kapp, 2012; Michael & Chen, 2006), elementos esenciales para liderar en entornos inciertos. La metodología incluye también el uso de simuladores y juegos serios, que proporcionan experiencias inmersivas útiles para la evaluación de alternativas estratégicas, la gestión bajo presión y el fortalecimiento de la inteligencia emocional (Salas, Wildman & Piccolo, 2009). En este sentido, la gamificación se presenta como un complemento eficaz, al incrementar la motivación, la retención del conocimiento y la autogestión del aprendizaje (Hamari, Koivisto & Sarsa, 2014; Nicholson, 2015; Landers & Armstrong, 2017). Estas herramientas fomentan una cultura de mejora continua y preparan a los líderes para responder con agilidad ante entornos dinámicos (Michaelson & Gardner, 2014).

Otro componente metodológico clave es el conocimiento profundo del equipo. Comprender las motivaciones, capacidades y estilos de los colaboradores facilita la construcción de equipos cohesionados, la asignación eficaz de tareas y la implementación de un liderazgo adaptativo (Goleman, 1998; Belbin, 2010; Hersey & Blanchard, 1982). Este enfoque permite al líder ajustar su estilo según las necesidades del grupo, gestionar conflictos de forma preventiva (Tuckman, 1965) y fomentar un entorno inclusivo y motivador (Deci & Ryan, 2000).

En síntesis, la combinación del método del caso, el aprendizaje activo y el uso de herramientas lúdicas configura una metodología integral e innovadora que favorece la adquisición y aplicación de competencias esenciales para un liderazgo eficaz. Estas estrategias contribuyen a mejorar la toma de decisiones, la gestión emocional, la innovación y la colaboración, ofreciendo un marco pedagógico robusto para afrontar los retos del entorno empresarial contemporáneo.

A continuación, se presenta un resumen de las principales dinámicas empleadas en el marco del programa formativo, organizadas en categorías temáticas que permiten visualizar de manera estructurada su propósito y ámbito de aplicación.

Tabla 3.1. Herramientas utilizadas por categorías temáticas. (Fuente: elaboración propia)

Categoría	Herramienta utilizada
Casos prácticos para desarrollar la delegación	La presentación estratégica, La presentación ante Orientech, Globalcaja (Fuente: elaboración propia)
Casos prácticos para identificar funciones de liderazgo	La fiesta sorpresa, El viaje de Marcos, El aniversario de boda (Fuente: elaboración propia)
Dinámica para la alineación de equipos con los objetivos organizacionales	Identificación de acciones para fomentar el compromiso (Fuente: elaboración propia)
Dinámicas de Autoconocimiento	Análisis DAFO Personal y Grupal, WEISP, Evaluaciones Psicométricas, Autodiagnóstico de valores, Evaluación 360
Dinámicas para desarrollar los valores de un líder	La sopa de valores, Creando comportamientos (Fuente: elaboración propia)
Dinámicas para el análisis de liderazgo	Fotografía de mi equipo, Ubicación en matriz de Hersey and Blanchard, Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B (Fuente: elaboración propia)
Dinámicas para la Toma de Decisiones de un líder	El Criterio como Pilar del Liderazgo, La Técnica de Grupo Nominal
Herramientas para la selección de perfiles	Mentoring y evaluación 360, Pruebas Psicométricas, Entrevista Competencial, Sistema de Retribución Variable, Plan de Seguimiento y Desarrollo

3.2. CASOS Y RECOGIDA DE DATOS

En los casos que se presentan a continuación- la compra de Ekipo, el desarrollo de líderes financieros de Oceandrive Renewables, el desarrollo del CEO y el desarrollo directivo del director general de Emoral S.L.- se desarrolla un enfoque innovador basado en el diseño de un modelo conceptual que integra nuevas perspectivas y estrategias adaptadas a las necesidades específicas de los contextos estudiados. Cada caso constituye no solo una descripción detallada de situaciones particulares, sino también la aplicación práctica de una propuesta metodológica original. Este modelo, que subyace en el análisis y la estructuración de los casos, ha sido concebido como una herramienta para abordar problemáticas complejas de manera más eficiente, articulando elementos teóricos y prácticos con un enfoque interdisciplinario. De esta manera, los casos no solo ilustran la dinámica de las realidades abordadas, sino que también funcionan como ejemplos concretos de la viabilidad y el impacto potencial del modelo propuesto. Por lo tanto, cada uno de ellos debe entenderse como una contribución directa a la validación y desarrollo del marco conceptual diseñado, que será desarrollado en profundidad en el capítulo 4, aportando tanto a la teoría como a la práctica en el campo de estudio correspondiente.

A continuación, se presenta la estructura general utilizada para el análisis de los casos desarrollados en el marco del programa.

Tabla 3.2. Estructura general utilizada en los casos desarrollados. (Fuente: elaboración propia)

CASOS: 1. LA COMPRA DE EKIPO Y 2. EL DESARROLLO DE LÍDERES FINANCIEROS DE OCEANDRIVE RENEWABLES	CASO: 3. EL DESARROLLO DEL CEO	CASO: 4. EL DESARROLLO DIRECTIVO DEL DIRECTOR GENERAL DE EMORAL S.L.
1. Datos de las empresas protagonistas del caso	1. Datos del directivo y la empresa protagonista del caso	1. Contexto y caracterización del directivo y la empresa.
<i>1.a. Descripción y características relevantes de las organizaciones involucradas</i>	<i>1.a. Descripción y características relevantes del directivo protagonista del proceso y la empresa que lidera</i>	2. Objetivo del caso y preguntas a la que da respuesta.
2. Objetivo del caso y preguntas a las que da respuesta	2. Objetivo del caso y preguntas a la que da respuesta	3. Análisis y diagnóstico de las áreas clave de intervención.
3. Antecedentes y secuencia de actuaciones realizadas	3. Antecedentes y secuencia de actuaciones realizadas	4. Objetivos de las actuaciones realizadas.
<i>3.a. Contexto inicial y cronología de las acciones implementadas</i>	<i>3.a. Contexto inicial y cronología de las acciones implementadas</i>	5. Equipo
4. Objetivos de las actuaciones realizadas	4. Objetivos de las actuaciones realizadas	6. Metodología y herramientas aplicadas.
5. Equipo	5. Equipo	<i>6.A. Metodología evaluación y desarrollo del estilo de liderazgo.</i>
6. Metodología, herramientas y dinámicas aplicadas	6. Metodología, herramientas y dinámicas aplicadas	<i>6.B. Herramientas aplicadas.</i>
<i>6.1 Metodología</i>	<i>6.A. Desarrollo del nivel de madurez del equipo de mandos</i>	6.B.1. Herramientas: WEISP y 'Fotografía de tu Organización'.
<i>6.2 Herramientas y dinámicas aplicadas</i>	6.A.1. Metodología Evaluación del nivel de madurez del equipo de mandos	6.B.2. Herramientas: Matriz de Hersey and Blanchard y caso práctico "El 25 aniversario de boda".
6.2.1 Autoconocimiento - Actividad: Análisis DAFO personal y grupal	6.A.2. Herramientas y dinámicas aplicadas	6.B.3. Herramientas: Caso práctico "La presentación ante Oriotech", Time Blocking y pautas para la gestión de reuniones efectivas (Orden en reuniones, Stand up meetings, Trello).
6.2.2 Identificación de funciones de liderazgo - Caso práctico: La fiesta sorpresa	6.A.2.1. Autoconocimiento - Actividad: Análisis DAFO personal y grupal	6.B.4. Dinámica: La sopa de valores.
6.2.3 Los valores de un líder - Dinámica: La sopa de valores	6.A.2.2. Identificación de funciones de liderazgo - Caso práctico: El 25 aniversario de boda	7. Resultados del programa de desarrollo individual
6.2.4 Haciendo tangibles los valores - Dinámica: Creando comportamientos	6.A.2.3. Los valores de un líder - Dinámica: La sopa de valores	<i>7.A. Análisis de los resultados obtenidos en JV tras la implementación del programa.</i>
6.2.5 Autoevaluación en valores - Actividad: Autodiagnóstico personal	6.A.2.4. Haciendo tangibles los valores - Dinámica: Creando comportamientos	
6.2.6 Liderando a mi equipo - Dinámica: Fotografía de mi equipo	6.A.2.5. Autoevaluación en valores - Actividad: Autodiagnóstico personal	
6.2.7 Determinación del nivel de madurez del equipo - Actividad: Ubicación en la matriz de Hersey y Blanchard	6.A.2.6. Liderando a mi equipo - Dinámica: Fotografía de mi equipo	
6.2.8 Rompiendo la línea de tendencia - Actividad: Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B	6.A.2.7. Determinación del nivel de madurez del equipo - Actividad: Matriz de Hersey y Blanchard	
6.2.9 Avance hacia el máximo nivel de madurez - Caso práctico: Globalcaja	6.A.2.8. Rompiendo la línea de tendencia - Actividad: Saltos en los niveles de madurez según H&B	
6.2.10 Alineación de equipos con los objetivos organizacionales - Actividad: Identificación de acciones para fomentar el compromiso	6.A.2.9. Avance hacia el máximo nivel de madurez - Caso práctico: Globalcaja	
6.2.11 Tomando decisiones como líder - Actividad: Aplicación de la técnica de grupo nominal	6.A.2.10. Alineación de equipos con los objetivos organizacionales - Actividad: Fomento del compromiso	
7. Resultados del programa de desarrollo de competencias	<i>6.B. Desarrollo de competencias clave del CEO</i>	
<i>7.a. Análisis de los resultados obtenidos en los mandos intermedios de EKIPO tras la implementación del programa</i>	6.B.1. Metodología Desarrollo de Competencias clave en M.H.	

A continuación, se presenta la tabla de herramientas utilizadas organizadas por categoría temática. Esta tabla detalla las dinámicas y actividades específicas que se han implementado en los distintos casos prácticos desarrollados durante las sesiones formativas. Asimismo, se ha incorporado una clasificación que permite identificar en qué casos grupales e individuales se ha utilizado cada herramienta, facilitando así una visión integral y comparativa de su aplicación.

Tabla 3.3. Tabla de herramientas y dinámicas en los casos desarrollados. (Fuente: elaboración propia)

HERRAMIENTAS Y DINÁMICAS	CASO 1 GRUPAL. LA COMPRA DE EKIPO	CASO 2 GRUPAL. EL DESARROLLO DE LÍDERES FINANCIEROS DE OCEANDRIVE	CASO 1 INDIVIDUAL. EL DESARROLLO DEL CEO	CASO 2 INDIVIDUAL. EL DESARROLLO DIRECTIVO DEL DIRECTOR GENERAL DE EMORAL SL
Alineación de equipos con los objetivos organizacionales				
<i>Identificación de acciones para fomentar el compromiso</i>	X	X	X	
Análisis de Liderazgo				
<i>Fotografía de mi equipo</i>	X	X	X	X
<i>Ubicación en matriz de Hersey and Blanchard</i>	X	X	X	X
<i>Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B</i>	X	X	X	X
Autoconocimiento				
<i>DAFO Personal y Grupal</i>	X	X	X	
<i>TECA</i>		X		
<i>TMMS-24</i>		X		
<i>WEISP</i>		X		X
<i>Audiagnóstico de valores</i>				
<i>Evaluación 360</i>			X	
Delegación				
<i>La presentación estratégica</i>		X		
<i>La presentación ante Oriontech</i>			X	X
<i>Globalcaja</i>	X			
Gestión del tiempo				
<i>Time Blocking</i>				X
<i>Gestión de reuniones efectivas</i>				X
<i>Matriz Eisenhower</i>				X
Herramientas para la evaluación y selección de perfiles				
<i>Evaluación de competencias</i>			X	
<i>Mentoring y evaluación 360</i>				
<i>Pruebas Psicométricas</i>			X	
<i>Análisis de clima</i>			X	
<i>Entrevista Competencial</i>			X	
<i>Sistema de Retribución Variable</i>			X	
<i>Plan de Seguimiento y Desarrollo</i>			X	
Identificación de funciones de liderazgo				
<i>La fiesta sorpresa</i>	X			
<i>El viaje de Marcos</i>		X		
<i>El 25 aniversario de boda</i>			X	X
Los valores del líder				
<i>La sopa de valores</i>	X	X	X	X
<i>Creando comportamientos</i>	X	X	X	X
Toma de decisiones de un líder				
<i>El Criterio como Pilar del Liderazgo</i>	X	X		

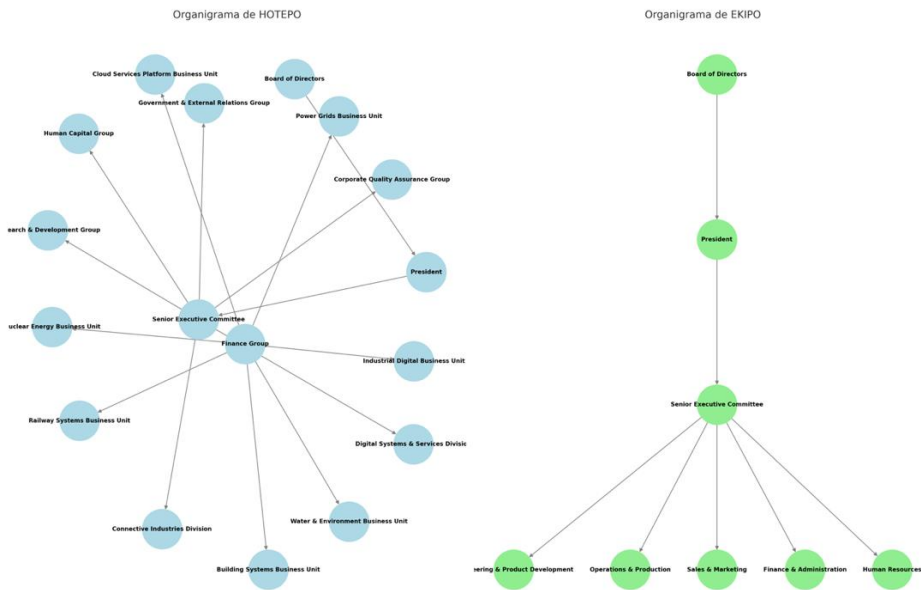
3.2.1. CASO GRUPAL 1. LA COMPRA DE EKIPO

1. Datos de las empresas protagonistas del caso

Tabla 3.4. Datos de las empresas Ekipo y Hotepo. (Fuente: elaboración propia)

EMPRESA	EKIPO	HOTEPO
FECHA CONSTITUCIÓN	2002	1910
SECTOR	Energías renovables y almacenamiento de energía.	Infraestructuras sociales y sistemas industriales, productos y servicios de información y telecomunicaciones, materiales y componentes, equipos de construcción, sistemas de automoción, productos electrónicos y electrodomésticos.
SECTOR (continuación)		
VOLUMEN FACTURACIÓN	300 millones euros	74.088 mil millones de euros
NÚMERO DE EMPLEADOS	150	Europa: 42,000 personas en 122 entidades legales.
NÚMERO DE EMPLEADOS (continuación)		Mundo: 268,655 empleados.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL	Ver imagen a continuación	Ver imagen a continuación

Tabla 3.5. Organigrama funcional de Ekipo y Hotepo. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



2. Objetivo del caso y preguntas a la que da respuesta.

Tabla 3.6. Objetivos del caso y preguntas a la que da respuesta. (Fuente: elaboración propia)

Categoría	Contenido
CASO	LA COMPRA DE EKIPO
OBJETIVO	El objetivo fundamental es evaluar y complementar el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard en el contexto de los desafíos actuales de la organización EKIPO. Al aplicar el modelo de H&B a un entorno

	real, se busca analizar si los criterios tradicionales de madurez de los colaboradores resultan suficientes para una gestión efectiva, o si resulta necesario integrar herramientas adicionales que mejoren la capacidad de comunicación, refuercen los valores organizacionales y desarrollen líderes capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos actuales. Este análisis permitirá identificar prácticas y competencias clave para conformar un liderazgo alineado con las necesidades del siglo XXI, orientado al desarrollo y compromiso óptimos de los equipos de trabajo.
PREGUNTAS A LA QUE DA RESPUESTA	¿Estamos formando al directivo que el siglo XXI necesita? ¿Qué competencias y valores son fundamentales para las personas en una organización? ¿Cómo pueden las organizaciones garantizar su supervivencia a largo plazo? ¿Atribuimos esta supervivencia solo a la eficacia, la eficiencia y la elección del producto, o la definición del servicio adecuados al mercado en el que quiero situarme? ¿Es el liderazgo multiplicador la clave? ¿Qué importancia tiene la delegación en el liderazgo? ¿Qué parte asumen las personas en esta supervivencia? ¿Qué competencias son claves en las personas de una organización?
CASO	LA COMPRA DE EKIPO
OBJETIVO	El objetivo fundamental es evaluar y complementar el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard en el contexto de los desafíos actuales de la organización EKIPO. Al aplicar el modelo de H&B a un entorno real, se busca analizar si los criterios tradicionales de madurez de los colaboradores resultan suficientes para una gestión efectiva, o si resulta necesario integrar herramientas adicionales que mejoren la capacidad de comunicación, refuercen los valores organizacionales y desarrollen líderes capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y organizativos actuales. Este análisis permitirá identificar prácticas y competencias clave para conformar un liderazgo alineado con las necesidades del siglo XXI, orientado al desarrollo y compromiso óptimos de los equipos de trabajo.
PREGUNTAS A LA QUE DA RESPUESTA	¿Estamos formando al directivo que el siglo XXI necesita? ¿Qué competencias y valores son fundamentales para las personas en una organización? ¿Cómo pueden las organizaciones garantizar su supervivencia a largo plazo? ¿Atribuimos esta supervivencia solo a la eficacia, la eficiencia y la elección del producto, o la definición del servicio adecuados al mercado en el que quiero situarme? ¿Es el liderazgo multiplicador la clave? ¿Qué importancia tiene la delegación en el liderazgo? ¿Qué parte asumen las personas en esta supervivencia? ¿Qué competencias son claves en las personas de una organización?

3. Antecedentes y secuencia de actuaciones realizadas

Antecedentes

La empresa EKIPO, con veinte años de experiencia en los sectores tecnológico y energético, ha sido recientemente adquirida por HOTEPO, un líder mundial con más de veinte mil empleados en todo el mundo. Esta integración no solo representa un cambio estructural significativo, sino también la incorporación a una organización con diferentes niveles de desarrollo en cuanto a procedimientos, estilos de liderazgo y enfoques de delegación, así como una forma distinta de entender las relaciones y dinámicas entre los equipos de trabajo.

Secuencia de Actuaciones para la Integración de EKIPO y HOTEPO

1. Identificación de Desafíos y Oportunidades

- Acción: Realizar un análisis inicial para identificar los desafíos y oportunidades clave derivados de la fusión.
- Responsable: Departamento de Recursos Humanos de EKIPO.

2. Detección de Necesidades Formativas

- Acción 1: Llevar a cabo evaluaciones de desempeño por parte de los directivos de EKIPO, enfocadas en sus líderes intermedios, para determinar competencias y áreas de desarrollo.
- Acción 2: Realizar entrevistas estratégicas con los equipos de HOTEPO, diseñadas para homologar acciones y alinear criterios entre ambas empresas.
- Responsable: Departamento de Recursos Humanos de EKIPO y HOTEPO.

3. Análisis de Resultados y Diagnóstico

- Acción 1: Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño y las entrevistas para identificar diferencias en competencias y enfoques de liderazgo.
- Acción 2: Determinar las áreas de mejora en competencias y estilos de liderazgo entre ambas organizaciones.
- Responsable: Departamento de Recursos Humanos de EKIPO y directivos de HOTEPO.

4. Diseño del Programa de Desarrollo de Liderazgo

- Acción: Crear un programa de desarrollo de liderazgo enfocado en unificar criterios de gestión y fortalecer una cultura organizacional cohesionada.
- Responsable: Equipo de Formación y Desarrollo.

5. Alineación de Estilos de Liderazgo

- Acción: Implementar acciones formativas para alinear los estilos de liderazgo, mejorando la comunicación y entendimiento entre los líderes de ambas organizaciones.
- Responsable: Equipo de Formación de EKIPO y HOTEPO.

6. Mejora de la Comunicación entre Equipos Internacionales

- **Acción:** Organizar talleres para fortalecer la comunicación entre equipos internacionales, facilitando el entendimiento y la colaboración mutua.
- **Responsable:** Departamento de Recursos Humanos.

7. Establecimiento de Prácticas Comunes en Delegación de Responsabilidades

- **Acción:** Definir y establecer prácticas estándar para la delegación de responsabilidades, adoptando las mejores prácticas de ambas empresas para asegurar consistencia.
- **Responsable:** Líderes de equipos y directivos de EKIPO y HOTEPO.

8. Adaptación de Mejores Prácticas Organizacionales

- **Acción:** Incorporar y adaptar las mejores prácticas identificadas en cada organización para crear una cultura integrada y mejorar el rendimiento operativo.
- **Responsable:** Departamento de Recursos Humanos.

9. Seguimiento y Evaluación de la Integración Cultural

- **Acción:** Implementar un sistema de monitoreo continuo de la integración de ambas culturas organizacionales y realizar ajustes en el programa de liderazgo según se requiera.
- **Responsable:** Departamento de Recursos Humanos.

10. Retroalimentación y Medición del Clima Laboral

- **Acción:** Llevar a cabo encuestas y sesiones de retroalimentación periódicas para medir el impacto de la integración en el clima laboral y el desempeño operativo.
- **Responsable:** Recursos Humanos y líderes de equipos.

Tabla 3.7. Actuaciones para la integración de Ekipto y Hotepo. (Fuente: elaboración propia)

Número	Proceso	Acción	Responsable
1	Identificación de Desafíos y Oportunidades	Realizar un análisis inicial para identificar los desafíos y oportunidades clave derivados de la fusión.	Departamento de Recursos Humanos de EKIPO.
2	Detección de Necesidades Formativas	Acción 1: Evaluaciones de desempeño enfocadas en líderes intermedios para identificar competencias y áreas de desarrollo.	Departamento de Recursos Humanos de EKIPO y HOTEPO.

		Acción 2: Entrevistas estratégicas con equipos de HOTEPO para homologar acciones y alinear criterios.	
3	Análisis de Resultados y Diagnóstico	Acción 1: Análisis de evaluaciones de desempeño y entrevistas para identificar diferencias en competencias y enfoques de liderazgo. Acción 2: Identificar áreas de mejora en competencias y estilos de liderazgo entre ambas organizaciones.	Departamento de Recursos Humanos de EKIPO y HOTEPO.
4	Diseño del Programa de Desarrollo de Liderazgo	Crear un programa para unificar criterios de gestión y fortalecer una cultura organizacional cohesionada.	Equipo de Formación y Desarrollo.
5	Alineación de Estilos de Liderazgo	Implementar acciones formativas para alinear estilos de liderazgo y mejorar comunicación y entendimiento entre líderes de ambas organizaciones.	Equipos de Formación de EKIPO y HOTEPO.
6	Mejora de la Comunicación entre Equipos Internacionales	Organizar talleres para fortalecer la comunicación y facilitar la colaboración entre equipos internacionales.	Departamento de Recursos Humanos.
7	Prácticas Comunes en Delegación de Responsabilidades	Definir prácticas estándar de delegación, integrando las mejores prácticas de ambas empresas para asegurar consistencia.	Líderes de equipos y directivos de EKIPO y HOTEPO.
8	Adaptación de Mejores Prácticas Organizacionales	Incorporar las mejores prácticas de ambas organizaciones para crear una cultura integrada y mejorar el rendimiento operativo.	Departamento de Recursos Humanos.
9	Seguimiento y Evaluación de la Integración Cultural	Implementar un sistema de monitoreo continuo de la integración cultural y realizar ajustes al programa de liderazgo según sea necesario.	Departamento de Recursos Humanos.
10	Retroalimentación y Medición del Clima Laboral	Realizar encuestas y sesiones periódicas de retroalimentación para medir el impacto de la integración en el clima laboral y el desempeño operativo.	Recursos Humanos y líderes de equipos.

4. Objetivos de las actuaciones realizadas.

Objetivo principal:

Desarrollar las competencias de liderazgo de los mandos intermedios de EKIPO, integrando los enfoques y mejores prácticas de HOTEPO, para facilitar una transición fluida en el nuevo entorno organizacional, alineando estilos de gestión, prácticas de delegación y dinámicas de equipo, con el fin de crear una cultura organizacional cohesionada y altamente efectiva.

Objetivos secundarios:

1. Unificar los estilos de liderazgo: Alinear los enfoques de liderazgo de los mandos intermedios de EKIPO con los de HOTEPO, promoviendo un estilo de liderazgo adaptativo que responda a las expectativas y estándares internacionales de la empresa matriz.
2. Mejorar la comunicación interna: Fortalecer las competencias de comunicación interpersonal y corporativa de los líderes intermedios, con énfasis en la escucha activa,

la gestión de conflictos y la transmisión clara de objetivos a equipos internacionales y multiculturales.

3. Desarrollar habilidades de delegación efectiva: Capacitar a los mandos intermedios para delegar responsabilidades de forma eficiente, optimizando la asignación de tareas y empoderando a sus equipos mediante el reconocimiento de competencias y habilidades clave.
4. Fomentar el trabajo colaborativo entre equipos: Promover una cultura de colaboración y sinergia entre los equipos de EKIPO y HOTEPO, que permita compartir mejores prácticas, generar innovación conjunta y maximizar el potencial de la integración.
5. Facilitar la adaptación al nuevo entorno organizacional: Apoyar a los mandos intermedios en la comprensión y adaptación a los nuevos procedimientos, políticas y estructuras organizativas de HOTEPO, fomentando una rápida asimilación de las nuevas dinámicas de trabajo y una integración exitosa.

5. Equipo

Fue realizado un programa formativo en aula dirigido a un grupo de 12 mandos intermedios, 9 hombres y 3 mujeres, cuyo perfil se destaca a continuación:

A continuación, se describen los perfiles de los 12 miembros del equipo, compuesto por nueve hombres y tres mujeres. Los datos presentados se basan en un análisis estructurado para proporcionar una visión integral de sus características profesionales y su experiencia, permitiendo una adecuada contextualización del equipo en relación con la acción formativa diseñada.

Mujeres

Sra. A. Gómez (57 años):

Posee una destacada trayectoria en puestos directivos dentro de empresas internacionales, especialmente en los sectores de bienes de consumo y logística. Su experiencia abarca estrategias de expansión global y liderazgo en proyectos multiculturales, consolidando su perfil como una figura clave en la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo.

Sra. L. Morales (59 años):

Con un sólido historial profesional en la gestión de equipos internacionales, su experiencia se centra en empresas tecnológicas, habiendo liderado importantes proyectos de innovación. Es conocida por su enfoque en la gestión del cambio y en el desarrollo del talento humano, además de su habilidad para establecer alianzas estratégicas a largo plazo.

Sra. C. Fernández (38 años):

Financiera de formación, ha ocupado roles clave en el análisis y gestión financiera dentro de empresas multinacionales. Su perfil se caracteriza por un enfoque técnico, con gran precisión en la toma de decisiones basada en datos y en la optimización de procesos financieros.

Hombres

Sr. J. López (37 años):

Profesional financiero, destaca por su capacidad analítica y por su experiencia en mercados emergentes. Ha participado en la implementación de estrategias de inversión y en la evaluación de riesgos corporativos en empresas multinacionales.

Sr. M. Ruiz (33 años):

Director de tecnología, lidera equipos multidisciplinarios en el desarrollo de soluciones digitales avanzadas. Su enfoque innovador ha sido clave para el diseño de plataformas tecnológicas integradas y la implementación de metodologías ágiles en proyectos globales.

Dr. R. Sánchez (34 años):

Director de sistemas de información, con un doctorado en inteligencia artificial aplicada. Ha trabajado en el diseño y optimización de infraestructuras tecnológicas complejas, aportando un enfoque científico y estratégico al desarrollo de sistemas avanzados en la organización.

Sr. F. Delgado (63 años):

Con más de tres décadas de experiencia como directivo en empresas internacionales, se ha especializado en la gestión de operaciones y en la reestructuración organizativa. Su perfil combina una visión estratégica con un profundo conocimiento de mercados globales.

Sr. A. Ramírez (45 años):

Especialista en logística y cadena de suministro, cuenta con una sólida experiencia en la optimización de operaciones globales. Ha liderado proyectos de transformación digital en procesos logísticos y en la mejora de la eficiencia operativa.

Sr. P. Martínez (41 años):

Ingeniero industrial con experiencia en gestión de proyectos de gran envergadura, especialmente en el sector energético. Su habilidad para coordinar equipos internacionales y gestionar presupuestos complejos lo convierten en un activo clave para la organización.

Sr. V. Ortiz (46 años):

Consultor senior en recursos humanos, especializado en liderazgo y desarrollo organizacional. Ha trabajado en programas de mentoring y en la creación de estrategias para la retención del talento en empresas de diversas industrias.

Sr. D. Navarro (48 años):

Director de ventas con experiencia en mercados globales. Su enfoque estratégico se centra en el análisis de tendencias de mercado y en el desarrollo de planes comerciales innovadores, siendo un referente en la implementación de estrategias de alto impacto.

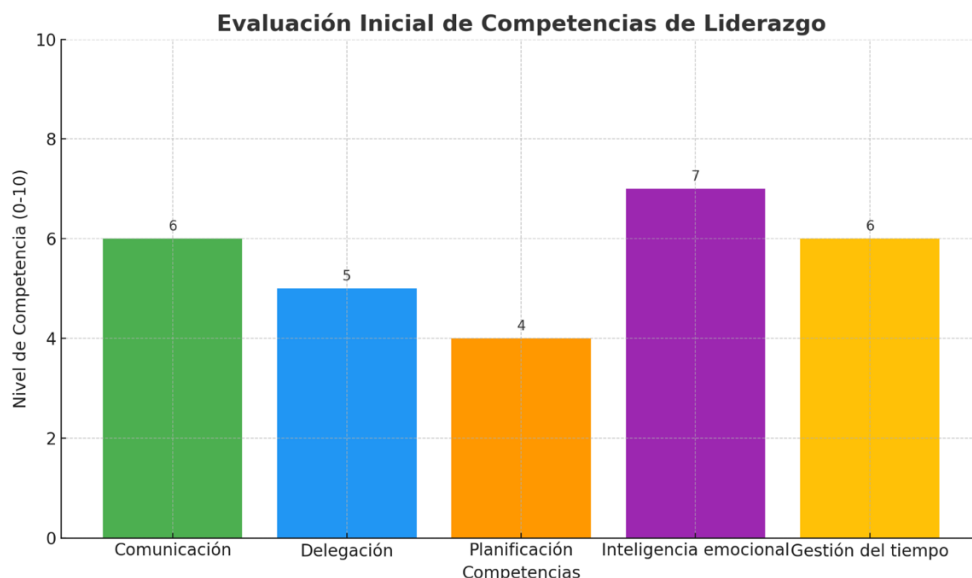
Sr. G. Torres (53 años):

Experto en marketing digital, con más de 20 años de experiencia en la creación de campañas integradas a nivel global. Su perfil destaca por su capacidad para alinear las estrategias de marketing con los objetivos corporativos, generando valor para la organización.

El equipo se caracteriza por la diversidad de perfiles, tanto en términos de experiencia como de disciplinas, lo que representa una gran fortaleza para el aprendizaje colaborativo en la acción formativa propuesta. La inclusión de profesionales con experiencia internacional, líderes tecnológicos, y expertos en áreas clave como finanzas y recursos humanos, proporciona un contexto idóneo para abordar los objetivos de la formación.

A continuación, se expone como ejemplo una representación gráfica tipo del perfil competencial inicial de un líder en los aspectos clave a desarrollar:

Imagen 3.8. Ejemplo de representación gráfica de un perfil competencial (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)

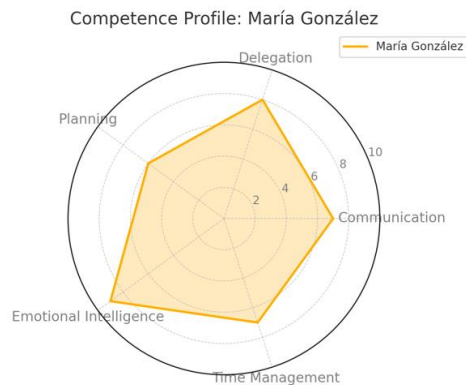


En este perfil podemos apreciar:

- **Comunicación:** Nivel inicial de 6. Se identifica como una competencia moderada, con capacidad básica para expresar ideas y liderar conversaciones, pero con margen de mejora en la escucha activa y adaptación a distintos interlocutores.
- **Delegación:** Nivel inicial de 5. Refleja cierta dificultad para confiar responsabilidades a otros, indicando una tendencia a sobrecargarse y un área clara para el desarrollo.
- **Planificación:** Nivel inicial de 4. Indica desafíos en establecer prioridades claras y estructurar tareas para alcanzar objetivos estratégicos, siendo una de las competencias más débiles del perfil.
- **Inteligencia emocional:** Nivel inicial de 7. Un punto fuerte del líder, mostrando capacidad para gestionar emociones y empatizar con su equipo, aunque aún se puede optimizar su aplicación en conflictos o momentos de presión.
- **Gestión del tiempo:** Nivel inicial de 6. Demuestra habilidades moderadas para organizar el tiempo, aunque requiere mejoras en la priorización y la eliminación de distracciones para aumentar la productividad.

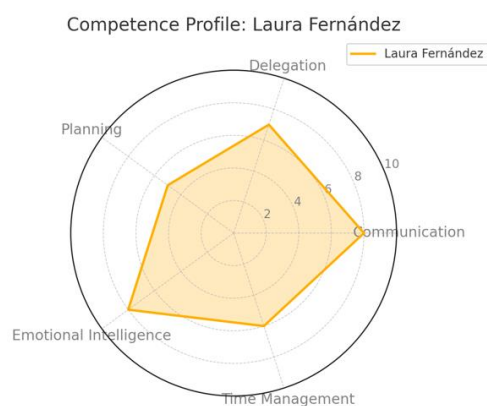
Siguiendo este ejemplo, exponemos a continuación los perfiles competenciales del resto del equipo:

Imagen 3.9. Perfil competencial de M.G. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



María González: demuestra un desempeño destacado en inteligencia emocional, y una sólida capacidad en delegación, lo que refuerza su habilidad para gestionar equipos de manera efectiva. Además, mantiene niveles consistentes en comunicación y gestión del tiempo. Aunque su planificación, es el área más baja, sigue siendo adecuada, y su mejora podría optimizar aún más su desempeño global en liderazgo y organización estratégica.

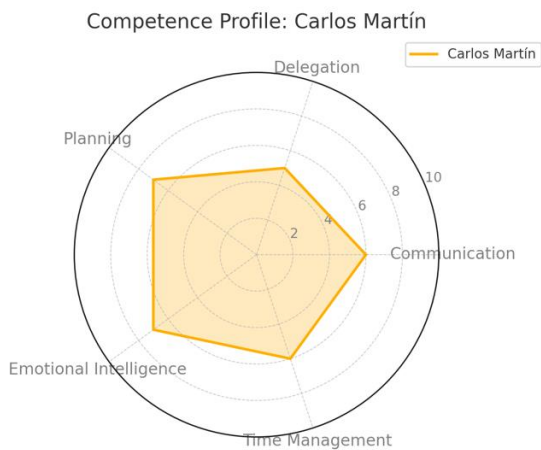
Imagen 3.10. Perfil competencial de L.F. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Laura Fernández: demuestra un sólido desempeño en comunicación e inteligencia emocional, lo que respalda su capacidad para interactuar y liderar de manera efectiva. Su habilidad en delegación, también es destacable, mientras que la gestión del tiempo, se posiciona en un nivel adecuado. Sin embargo, la planificación, representa el área con mayor oportunidad de

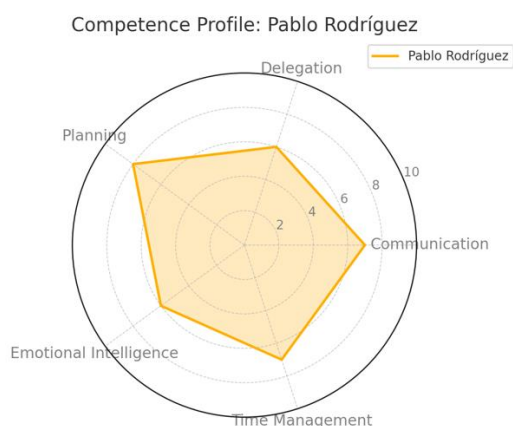
mejora, cuya optimización podría incrementar significativamente su desempeño estratégico y organizacional.

Imagen 3.11. Perfil competencial de C.M. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



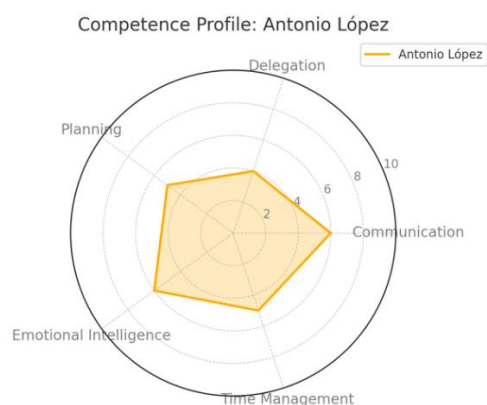
Carlos Martín: presenta un desempeño equilibrado en comunicación, gestión del tiempo y planificación, respectivamente, lo que demuestra una base sólida para la organización y ejecución de tareas. Su inteligencia emocional destaca como su principal fortaleza, reflejando una capacidad efectiva para gestionar relaciones interpersonales. Sin embargo, la delegación, se identifica como el área con mayor oportunidad de mejora, cuya optimización podría fortalecer su capacidad de liderazgo y eficiencia en la distribución de responsabilidades.

Imagen 3.12. Perfil competencial de P.R. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



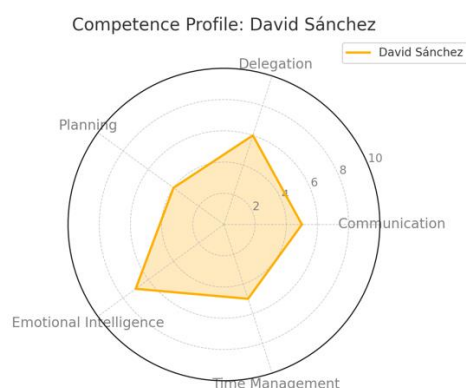
Pablo Rodríguez: demuestra un desempeño sólido en planificación, lo que refleja una excelente capacidad para estructurar y organizar tareas. Además, muestra fortalezas en comunicación y gestión del tiempo, que refuerzan su efectividad en la coordinación de actividades y relaciones laborales. Aunque la delegación y la inteligencia emocional están en un nivel aceptable, representan áreas con margen de mejora que podrían potenciar aún más su liderazgo y eficiencia en la gestión de equipos.

Imagen 3.13. Perfil competencial de A.L. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



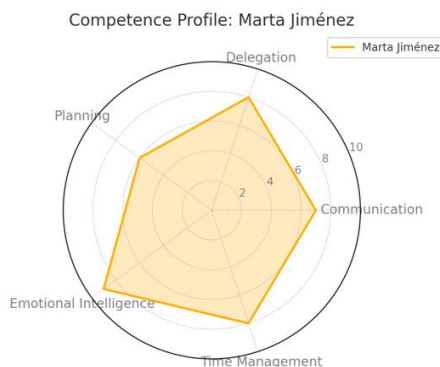
Antonio López: presenta un desempeño moderado en comunicación e inteligencia emocional, lo que refleja una base adecuada para la interacción con equipos. Sin embargo, competencias como delegación, gestión del tiempo y planificación se posicionan como áreas clave de mejora, cuyo fortalecimiento podría aumentar significativamente su efectividad en la organización de tareas y el liderazgo de proyectos.

Imagen 3.14. Perfil competencial de D.S. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



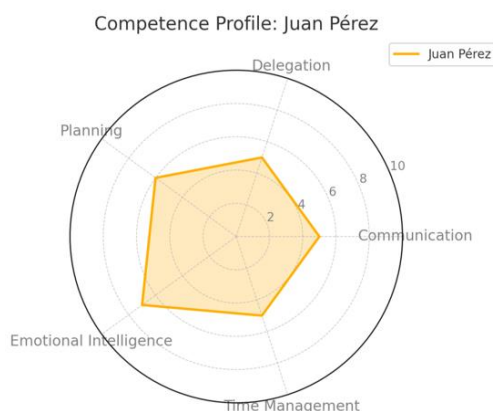
David Sánchez: muestra un desempeño destacado en inteligencia emocional, lo que indica una sólida capacidad para gestionar relaciones interpersonales. Su competencia en delegación también se encuentra en un nivel aceptable. Sin embargo, comunicación y gestión del tiempo, junto con planificación, que presenta el nivel más bajo, representan áreas prioritarias de mejora que podrían potenciar su capacidad de liderazgo y organización estratégica.

Imagen 3.15. Perfil competencial de M.J. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



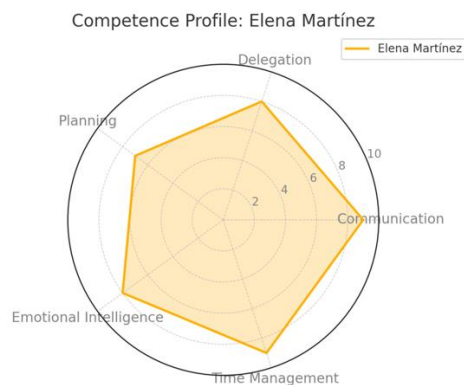
Marta Jiménez: demuestra un desempeño sobresaliente en inteligencia emocional, lo que evidencia una fuerte capacidad para gestionar relaciones interpersonales y liderar equipos. Su habilidad en delegación y gestión del tiempo, refuerzan su eficiencia en la distribución de tareas y organización. Asimismo, la comunicación es sólida y complementa su perfil. Aunque la planificación es su competencia más baja, se encuentra en un nivel aceptable y podría optimizarse para maximizar su desempeño estratégico.

Imagen 3.16. Perfil competencial de J.P. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Juan Pérez: presenta un desempeño moderado en planificación y en inteligencia emocional, lo que refleja una base adecuada para estructurar tareas y manejar relaciones interpersonales. Sin embargo, las competencias de delegación, comunicación y gestión del tiempo representan áreas clave de mejora que, al ser fortalecidas, podrían incrementar significativamente su eficacia en la gestión y liderazgo.

Imagen 3.17. Perfil competencial de E.M. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Elena Martínez: demuestra un desempeño destacado en comunicación, gestión del tiempo e inteligencia emocional, lo que refleja una sólida capacidad para liderar y coordinar equipos de manera efectiva. Su habilidad en delegación también es elevada, lo que refuerza su capacidad para distribuir responsabilidades eficientemente. Aunque la planificación, es su competencia más baja, aún se encuentra en un nivel positivo y podría fortalecerse para optimizar su desempeño estratégico.

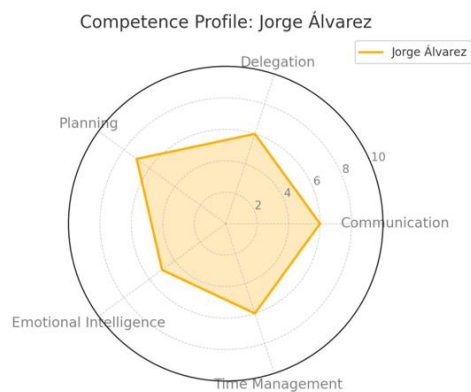
Imagen 3.18. Perfil competencial de L.G. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Luis García: Luis García muestra un desempeño equilibrado en comunicación, inteligencia emocional y planificación, lo que indica una capacidad adecuada en estas áreas clave. Sin

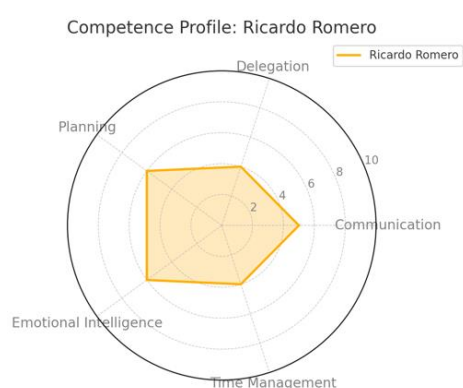
embargo, la delegación y la gestión del tiempo se identifican como competencias con margen de mejora. El fortalecimiento de estas habilidades podría potenciar su eficiencia en la gestión de equipos, optimizar el uso de recursos y mejorar su capacidad para coordinar tareas de forma más efectiva en entornos exigentes.

Imagen 3.19. Perfil competencial de J.A. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Jorge Álvarez: El perfil refleja un desempeño moderado en delegación, comunicación y gestión del tiempo, con un leve destaque en planificación. La inteligencia emocional se presenta como el área de mayor oportunidad, cuyo fortalecimiento mejoraría significativamente la interacción y la gestión del equipo.

Imagen 3.20. Perfil competencial de R.R. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Ricardo Romero: muestra un desempeño moderado en inteligencia emocional y planificación, mientras que la comunicación y la gestión del tiempo presentan niveles ligeramente inferiores. Delegación se identifica como el área con mayor necesidad de desarrollo para mejorar su efectividad en el liderazgo y la coordinación.

Todos tienen equipos a cargo, y su participación en este programa se ha diseñado específicamente para fortalecer y consolidar sus competencias de liderazgo. A lo largo del programa, los participantes han sido expuestos a diversas actividades dinámicas y prácticas, orientadas a mejorar habilidades clave como la toma de decisiones, la gestión de equipos y la comunicación efectiva. A través de ejercicios colaborativos, simulaciones y discusiones grupales, se ha buscado no solo el desarrollo de sus capacidades directivas, sino también la creación de un espacio donde puedan reflexionar sobre su propio estilo de liderazgo y recibir retroalimentación constructiva. Ahora revisaremos en detalle cada una de las actividades realizadas, evaluando cómo han contribuido al crecimiento y fortalecimiento de sus competencias de liderazgo.

6. Metodología, herramientas y dinámicas aplicadas

6.1. Metodología

El desarrollo del programa formativo para líderes se centra en una aproximación integral que combina herramientas diversas para potenciar competencias clave y abordar los rasgos de personalidad que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño del equipo. Un elemento fundamental del programa es la matriz de Hersey y Blanchard, que permite determinar el nivel de madurez de los equipos en función de su competencia y compromiso. Esta herramienta facilita estrategias de liderazgo adaptativo, orientadas a guiar a los colaboradores hacia mayores niveles de autonomía y eficacia. Sin embargo, su eficacia se maximiza cuando se complementa con otras metodologías del programa, que profundizan en áreas críticas del liderazgo.

Para comenzar, el autoconocimiento se fomenta mediante actividades como el análisis DAFO personal y grupal, que ayudan a los participantes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora. La identificación de funciones de liderazgo se desarrolla con casos prácticos como La fiesta sorpresa, diseñados para explorar habilidades esenciales en un entorno dinámico. Además, el programa pone un fuerte énfasis en los valores del líder, utilizando dinámicas como La sopa de valores y Creando comportamientos para traducir estos principios en acciones tangibles que refuercen la cohesión y el compromiso del equipo.

A través de la autoevaluación en valores y actividades de diagnóstico personal, los líderes reflexionan sobre sus propias carencias y fortalezas, entendiendo cómo estas impactan en el

grupo. Para complementar el uso de la matriz de Hersey y Blanchard, el programa incluye actividades como la identificación de saltos en los niveles de madurez y casos prácticos como Globalcaja, que ilustran cómo avanzar hacia una mayor integración y eficiencia del equipo. Finalmente, se trabajan dinámicas de alineación de los equipos con los objetivos organizacionales, mediante la definición de acciones estratégicas y el uso de técnicas participativas como el grupo nominal para la toma de decisiones.

Este enfoque holístico asegura que la matriz de Hersey y Blanchard no solo sea una herramienta de diagnóstico, sino también un componente integrado en un marco más amplio, que combina valores, competencias técnicas y estrategias adaptativas para formar líderes efectivos y comprometidos con el desarrollo sostenible de sus equipos.

6.2.1. Autoconocimiento

Comenzamos con una evaluación inicial en la que los mandos intermedios valoran su estilo de liderazgo actual.

Actividad: Análisis DAFO personal y grupal.

Los mandos intermedios seleccionados realizaron un autodiagnóstico individual mediante un análisis DAFO personal, en el que evaluaron sus estilos de liderazgo e identificaron tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. A través de este proceso, cada participante pudo establecer un punto de partida claro en sus competencias de liderazgo, lo que les permitió desarrollar un plan de acción estratégico para guiar sus futuras iniciativas de desarrollo profesional. Este enfoque no solo facilitó un entendimiento más profundo de su posición actual, sino que también promoverá un compromiso activo en su proceso de mejora continua.

Imagen 3.21. Dafo (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA))



6.2.2. Identificación de funciones de liderazgo

Después de esta autoevaluación, abordamos el concepto de liderazgo y las funciones esenciales que implica liderar, con el objetivo de que los participantes tomaran conciencia de

cuáles de estas funciones ya estaban desempeñando y cuáles debían incorporar para fortalecer el desarrollo de su liderazgo.

La identificación de las funciones de liderazgo se realizó a través de la realización de un caso práctico, de elaboración propia, como el que exponemos a continuación:

Caso práctico: La fiesta sorpresa.

"Aquella soleada mañana de Abril Luis se levantó de la cama con una gran idea: organizaría una fiesta sorpresa de cumpleaños a su esposa Ana. Hacía tiempo que llevaba pensando en esta posibilidad, pero Luis era de aquellas personas que se tomaba su tiempo antes de tomar una decisión ¡y más si suponía tanto trabajo!

El lugar elegido no podía ser otro que su precioso chalet situado en el Campo de Golf de Antequeja, con gran espacio para la fiesta que prometía recibir muchos invitados.

Pero Luis necesitaba contar con apoyos y antes de determinar cómo solicitarlo, hizo una lista con todos los detalles con los que habría que contar y con las personas que podrían ayudarle. Tuvo claro que los amigos que Ana y él tenían en común, y entre los que se encontraban aquellos que hicieron posible su primer encuentro, tenían que tomar parte activa en este evento.

En la lista incluyó:

Elección del mejor catering, así como el almuerzo y cena que ofrecerían.

La negociación con los hoteles de la zona, del mejor precio para la reserva de grupo.

La contratación del grupo de música, que por supuesto tenía que ser un grupo flamenco (a Ana le apasionaba).

Desarrollar una actividad con Ana desde la mañana del día elegido hasta la prevista llegada de los invitados a la fiesta, necesaria para que pudiera llegar la empresa de catering y el género.

El envío de correos a todos los invitados, así como la prestación de ayuda en el traslado a Antequeja (algunos vivían fuera de España).

La redecoración del jardín del chalet para albergar el mobiliario que se utilizaría en el catering.

Cuando concluyó la lista Luis se sintió satisfecho, ahora sólo tenía que elegir qué acciones motivarían a cada uno de sus amigos. Pero les conocía bien y sabía que podía acertar sin ningún problema.

Mario era arquitecto, él podría redecorar el jardín y ayudar en la disposición del mobiliario para la ocasión.

Paula era directora comercial de la cadena Sol Vedia, y no tendría ningún problema en negociar con los hoteles de la zona el mejor precio para los invitados.

Y así, pensando, consiguió determinar la mejor acción para cada uno de ellos.

Decidió utilizar el correo electrónico para enviarles en primer lugar, qué quería conseguir, y en segundo lugar por qué los había elegido y por qué consideraba que eran los mejor capacitados para desarrollar esta función.

Luis propone un almuerzo con todos ellos para asignarles el trabajo. Consigue vender la idea con tanto entusiasmo, que a pesar de las obligaciones que todos tenían, (la mayoría ocupaban puestos de responsabilidad en distintas empresas y eran padres y madres de familia), imaginando ya el éxito que tendría la fiesta y lo feliz que se sentiría Ana, de ver a sus mejores amigos implicados en un evento así.

Tras este almuerzo, todos se comprometieron a asumir su función, pero Luis sabía que con tres meses para el evento y la carga de trabajo que la mayoría soportaba podría ser fácil que desistieran, así que se propuso que el entusiasmo no decayera. Ideo, con la famosa canción de Europe, "The final countdown" un correo que enviaba el viernes de cada semana para recordarles que cada vez quedaba menos. Siempre los animaba y motivaba a seguir adelante con los compromisos adquiridos, haciéndoles visualizar el resultado final, y gracias a estas acciones, todos sus amigos respondieron.

Dos semanas antes del evento, Luis contactó con todos ellos para asegurarse que todo había seguido el plan de acción marcado y se cercioró que no habría fallos. Esto le permitió confirmar, una vez más, que había elegido a las personas idóneas para el proyecto.

La fiesta fue un éxito, de hecho, todo el mundo estaba tan asombrado que atribuían los resultados a un equipo organizado, y nunca pensaron que Luis había podido organizar el evento sólo.

El domingo, tras una placentera noche en Antequera, para reponer las fuerzas tras la fiesta que terminó a altas horas de la madrugada, Luis tenía una sorpresa para todos sus amigos que habían hecho posible la fiesta. En secreto había organizado un viaje en globo para todos ellos y un almuerzo en el que, aún impactados por la recompensa ofrecida por Luis por su trabajo, pudieron manifestar qué fallos habían encontrado y sugerir aquello que no harían de la misma forma en un próximo evento. Fueron conscientes de que sin la ayuda de todos y cada uno de ellos, la fiesta sorpresa de Ana no hubiera sido posible.

Además, tras el éxito conseguido, se constituyeron como “comité organizador de festejos” y estuvieron presentes en todas las fiestas y eventos, que en el futuro quisieron organizar.

6.2.3. Los valores de un líder

Tras centrarnos en “qué” debe realizar un líder, a través de identificar las funciones claves que todo líder de equipo debe realizar, pasamos a valorar “cómo actuamos”, a través de la identificación de los valores claves de un líder.

Dinámica: La sopa de valores.

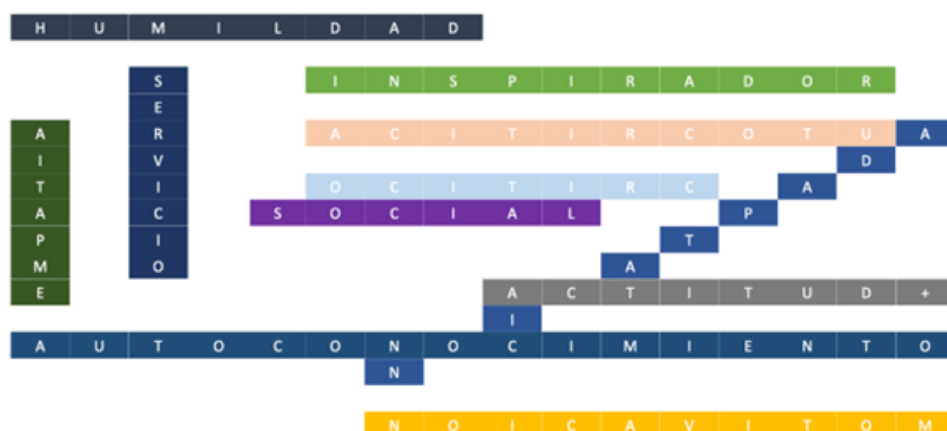
Como parte del proceso de alineación de los valores organizacionales entre los mandos intermedios, se desarrolló una actividad en aula centrada en la identificación de los valores clave de liderazgo. A través de un ejercicio interactivo, se empleó una dinámica de búsqueda de cualidades, características o valores de un líder, que los participantes debían identificar.

Imagen 3.22. Sopa de letras (Fuente: elaboración propia)

H	U	M	I	L	D	A	D	O	P	E	R	L	Y	G	A
K	X	Y	I	G	A	E	J	R	R	J	S	C	E	U	U
S	A	S	K	W	I	N	S	P	I	R	A	D	O	R	N
I	B	E	J	U	D	X	I	Z	J	M	G	Y	X	X	C
A	B	R	E	O	A	C	I	T	I	R	C	O	T	U	A
I	E	V	I	V	O	M	A	C	I	A	O	N	N	D	L
T	J	I	C	E	O	C	I	T	I	R	C	O	A	U	A
A	U	C	Q	S	O	C	I	A	L	E	A	P	P	O	L
P	W	I	W	N	L	M	D	L	F	I	T	E	O	W	P
M	S	O	P	R	F	G	X	N	S	A	A	E	R	E	E
E	V	I	U	A	T	N	M	A	C	T	I	T	U	D	+
J	B	P	N	G	Q	N	U	I	I	G	V	X	R	T	S
A	U	T	O	C	O	N	O	C	I	M	I	E	N	T	O
I	U	R	H	U	M	N	L	D	A	D	J	S	B	S	R
H	L	P	I	F	V	E	Y	B	M	D	D	Z	Q	P	Z
W	Ñ	B	X	Z	V	N	O	I	C	A	V	I	T	O	M

Se realizó una competición por equipos, e incluso la identificación del equipo ganador, que fue el que primero identificó las once cualidades, características o valores de un líder.

Imagen 3.23. Solución de sopa de letras (Fuente: elaboración propia)



6.2.4. Haciendo tangibles los valores

Posteriormente, estos valores fueron traducidos en comportamientos observables, asegurando así que todos los miembros del equipo compartieran una comprensión común y aplicable de los comportamientos esperados.

Dinámica: Creando comportamientos.

Tabla 3.24. Valores y comportamientos observables (Fuente: elaboración propia)

VALOR/ CARACTERÍSTICA	COMPORTAMIENTOS
HUMILDAD	RECONOCER NUESTRAS LIMITACIONES, ERRORES Y MÉRITOS DE OTROS SER AGRADECIDO HACER SIN BUSCAR UN RECONOCIMIENTO RECONOCER LOS PROPIOS ERRORES Y LOS LOGROS DE LOS DEMÁS CEDER PROTAGONISMOS Y MÉRITOS SER DISCRETO ACEPTAR LAS OPINIONES/CRÍTICAS
MOTIVACIÓN	ENTUSIASMO TRANSMITE SEGURIDAD CRECIMIENTO – DESARROLLO- TENER OBJETIVOS- PLANTEAR METAS SUPERACIÓN DE RETOS O METAS ENRIQUECIMIENTO MUESTRA PASIÓN INSPIRADORA- MUESTRA INICIATIVA ILUSIÓN COHERENCIAINVOLUCRAR ESCUCHANDO IDEAS DEL EQUIPO HACER PARTÍCIPE DE LAS DECISIONES DEL EQUIPO DAR EJEMPLO (INFLUENCIAR A LOS DEMÁS CON SU TRABAJO EN SITUACIONES COMPLICADAS) RECONOCEN EL TRABAJO BIEN HECHO PROPONER UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL COMO SISTEMA DE CRECIMIENTO DAR RESPONSABILIDAD, AUTONOMÍA SUELDO ADECUADO A LA RESPONSABILIDAD

6.2.5. Autoevaluación en valores

En esta parte de la formación, los participantes debían identificar cuatro valores que consideraban fundamentales en un líder y evaluar su propio nivel de competencia en cada uno de ellos.

Actividad: Autodiagnóstico personal.

Esta autoevaluación les brindó un punto de partida claro para orientar y enfocar su desarrollo personal y profesional en función de esos valores clave.

Después de analizar en profundidad las funciones que debe desempeñar un líder y los valores fundamentales que deben guiar su ejercicio de liderazgo, procedimos a evaluar cómo debe actuar un líder en relación con su equipo.

6.2.6. Conociendo a mi equipo

Para ello, se realizó un trabajo individual, en el cual cada mando intermedio llevó a cabo un análisis detallado de su propio equipo, utilizando la herramienta "fotografía de tu organización", de elaboración propia.

Dinámica: Fotografía de mi equipo.

Esta actividad permitió a los participantes obtener una visión más clara y estructurada de la dinámica de su equipo, identificando fortalezas y áreas de mejora en su liderazgo.

Tabla 3.25. Cómo calcular el nivel de madurez de un colaborador (Fuente: elaboración propia)

	A	B	C	D	E	F	G
1	NOMBRE DEL MIEMBRO DE MI EQUIPO	APTITUD (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)	DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR	ACTITUD (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)	DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR	NIVEL DE MADUREZ ASIGNADO	PRINCIPAL MOTIVACIÓN
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Esta herramienta, "Fotografía de mi equipo", desarrollada internamente, permite evaluar a cada integrante de un equipo en términos de madurez, competencias y su relación con los resultados obtenidos. La herramienta exige una reflexión profunda sobre la actitud de cada miembro hacia su trabajo, así como sobre su aptitud en cuanto a conocimientos y habilidades demostradas en el desempeño de sus funciones. A partir de estos datos, cuantificados mediante valores numéricos, se deben identificar hechos concretos que sustenten dichas evaluaciones.

Existe una versión más avanzada de esta dinámica, que permite introducir ponderaciones, de forma que para cada líder de equipo la configuración de factores que proporciona el valor final dependerá de la elección que haga de esos factores y el peso de estos sobre el resultado.

Tabla 3.26. Cómo calcular el nivel de madurez de un colaborador con ponderaciones (Fuente: elaboración propia)

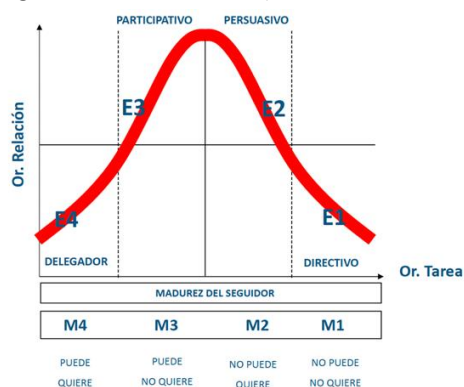
APTITUD: (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)				ACTITUD (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)					
	40%	40%	20%		30%	40%	30%		
NOMBRE DEL MIEMBRO DE MI EQUIPO	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA - CONOCIMIENTO DEPARTAMENTO	EXPERIENCIA - CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN	TOTAL APTITUD	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	RELACIONES CON EL EQUIPO	RELACIÓN CON EL LÍDER	TOTAL ACTITUD	NIVEL DE MADUREZ ASIGNADO
	6	4	5	5	7	2	5	4,4	

6.2.7. Determinación del nivel de madurez del equipo

Finalmente, se determina el nivel de madurez de cada miembro, el cual es representado en la matriz de Hersey y Blanchard.

Actividad: Ubicación en la matriz de Hersey y Blanchard.

Imagen 3.27. Matriz de H&B (Fuente: elaboración propia)



Gracias a la identificación de perfiles se maximiza el aprovechamiento de la primera sesión del programa formativo, en el que se estudia la realización de estrategias con el equipo.

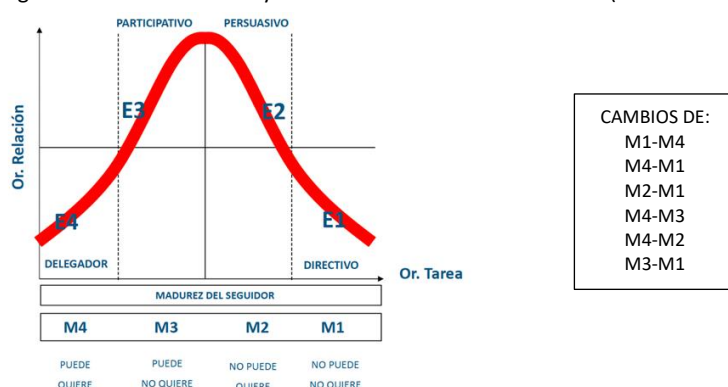
6.2.8. Rompiendo la línea de tendencia

Después de esta evaluación inicial, analizamos a personas dentro de la organización que, por diversas circunstancias, no han seguido la trayectoria establecida por la teoría de Hersey & Blanchard, y han avanzado en su nivel de madurez de manera no lineal.

Actividad: Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B.

Esta actividad se basa en una metodología sólida que emplea el juego y dinámicas prácticas para fomentar la reflexión estratégica, la toma de decisiones y el desarrollo de competencias directivas en un entorno simulado. Estas actividades no solo permiten a los líderes sumergirse en contextos simulados, sino que también les ofrecen un espacio para experimentar, reflexionar y ajustar sus enfoques sin enfrentarse a las consecuencias reales del entorno organizacional. El uso de juegos serios y simuladores de gestión facilita que los directivos desarrollen habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, tal como lo indican Kolb (1984) y Kapp (2012), proporcionando un entorno seguro para aprender y crecer.

Imagen 3.28. Matriz de H&B y actividad de cambios de madurez (Fuente: elaboración propia)



La actividad grupal se organiza dividiendo a los participantes en equipos, a los que se les asignan diferentes situaciones, como se muestra en la figura anterior, que representan saltos en los niveles de madurez de los colaboradores, desviándose de la evolución natural que establece la matriz de Hersey y Blanchard. Esta dinámica permite analizar casos en los que la progresión en madurez no sigue el patrón previsto, fomentando una reflexión sobre cómo abordar estos escenarios en el liderazgo práctico.

A continuación, exponemos dos ejemplos de posibles situaciones que muestran saltos en la madurez del colaborador:

Imagen 3.29. Ejemplo de cambio de nivel de madurez (Fuente: elaboración propia)

M4-M1

Cambio organizacional negativo. Un empleado con alta competencia y alta motivación (M4) experimenta un cambio organizacional drástico, como una nueva dirección que impone políticas restrictivas o desmotivadoras. Esto puede destruir rápidamente su moral y hacerle cuestionar su competencia en el nuevo entorno.

M1 – M4

Formación intensiva y coaching. Un empleado con baja competencia y baja motivación (M1) participa en un programa intensivo de formación y recibe coaching personalizado. Este programa no solo mejora sus habilidades técnicas significativamente, sino que también aumenta su confianza y motivación, llevándolo directamente a M4.

La evaluación de la madurez, competencias y relación con los resultados de cada miembro del equipo, basada en la matriz de Hersey y Blanchard, ofrece una perspectiva integral para comprender el desarrollo individual dentro del contexto

organizacional. Este enfoque, que cuantifica actitudes, conocimientos y habilidades, resulta particularmente pertinente cuando se vincula con la delegación como competencia clave en el liderazgo.

La identificación del nivel de madurez de los colaboradores permite a los líderes ajustar su estilo de delegación de manera más efectiva, asignando responsabilidades en función de la capacidad y disposición de los individuos para asumir nuevas tareas. A través de herramientas como los juegos serios y los simuladores de gestión, los líderes pueden experimentar y ajustar sus estrategias de delegación en un entorno seguro, lo que no solo facilita su propio crecimiento directivo, sino que también optimiza el desarrollo de competencias en el equipo. De este modo, la delegación se consolida como un pilar para alinear las estrategias de liderazgo con el nivel de madurez de cada miembro, promoviendo un crecimiento equilibrado y sostenido dentro del equipo.

6.2.9. Avance hacia el máximo nivel de madurez

En virtud de los argumentos previamente expuestos y tras un exhaustivo análisis de la matriz de Hersey & Blanchard, se llevó a cabo un caso práctico en el aula con el objetivo de demostrar la relevancia de una delegación efectiva en el ámbito organizacional. Este ejercicio no solo permitió ilustrar las mejores prácticas en la asignación de responsabilidades, sino que también evidenció la necesidad de establecer directrices claras y bien definidas para el equipo. Al ofrecer instrucciones precisas, los líderes aseguran que los miembros comprendan en su totalidad sus roles y objetivos, lo cual resulta fundamental para optimizar el rendimiento y garantizar una alineación estratégica con los objetivos organizacionales.

Además, se destacó la importancia de garantizar un seguimiento adecuado del desempeño, lo cual permite identificar oportunidades de mejora, proporcionar retroalimentación constructiva y, en última instancia, impulsar el crecimiento tanto individual como colectivo. Este enfoque estructurado hacia la delegación no solo refuerza la responsabilidad dentro del equipo, sino que también fomenta una cultura de confianza y autonomía, esenciales para el desarrollo continuo de competencias clave.

Trabajar en la delegación efectiva no solo es crucial para el desempeño inmediato de los equipos, sino que también es un pilar fundamental para promover el desarrollo profesional de sus integrantes. Al delegar de manera adecuada, los líderes brindan a sus equipos la oportunidad de asumir nuevos retos, aprender y evolucionar, lo que contribuye directamente al crecimiento general de la organización. Asimismo, este proceso fortalece la cultura organizacional al fomentar un ambiente de colaboración, donde la confianza y el empoderamiento se integran en el ADN de la empresa, creando así una base sólida para la innovación y el éxito a largo plazo.

El siguiente caso es un ejemplo del utilizado en las sesiones.

Caso práctico: Globalcaja.

No sabías donde meterte... convocar una reunión hace tres semanas, haber exigido la preparación antes de la asistencia, haber convocado a los idóneos... y el informe no estaba listo.

Tu jefe no te ha dicho nada, era suficiente haber notado su mirada inquisidora por el viaje que ha tenido que adelantar dos días para acudir a “tu importante reunión” perdiéndose el torneo de pádel que es una de sus prioridades.

Hace un mes que surgió esta reunión con Globalcaja para conseguir apoyos económicos, claves en este momento del año para la organización, y la necesidad de implicar a tu equipo de colaboradores era vital. Existía la posibilidad de comenzar con una línea de financiación continua que permitiría abordar reformas, bajo el paraguas de una entidad solvente, por ello la importancia que esta reunión tenía.

Tu jefe quería que fueras tú la que se encargara de todo y para ti era una oportunidad para demostrar tus capacidades. Tras tu llegada, los comentarios sobre tu juventud no habían ayudado en absoluto, valorando cualquier acción que realizabas, y esta era la forma de desmentir opiniones que no te ayudaban en absoluto.

Reuniste a tu equipo y delegaste la realización de un informe económico para presentarlo a Pedro Palacios, director general de Globalcaja, en la reunión que mantendría con tu jefe. También querías que reflejaran un análisis de las mejoras que eran necesarias acometer en la organización, para que Globalcaja fuera consciente del estado real de AFAS.

Hacía tiempo que contabas con un equipo a tu cargo. No sabías si sacabas todo el partido que ofrecía, pero tus jornadas continuaban siendo maratónicas. Los días pasaban sin que vieras grandes avances en tus resultados y, además, la supervisión del equipo a veces no era posible.

Era un gran equipo formado por psicólogos, graduados sociales y economistas. Salvo dos de las psicólogas que llevaban algo más de un mes, el resto (excepto Mario que llevaba algo más) hacía tres años que integraban tu departamento. Mario era el mayor y también el que solía liderar transaccionalmente el equipo en momentos críticos y ante determinados proyectos.

En este proyecto no consideraste oportuno que hubiese un liderazgo explícito porque pensabas que si interponías algún tipo de cortapisa podrías reducir la creatividad y se trataba de todo lo contrario.

Los últimos integrantes del equipo no estaban totalmente integrados, de hecho, aún no habían participado en muchos proyectos, pero la savia nueva era importante. Mario había hablado contigo en algunas ocasiones y te había comentado que le estaba costando implicarles: llegaban tarde, solían irse sin compartir aspectos tratados en el día y que revertían en el trabajo de otros, se quejaban continuamente de sus condiciones contractuales ante sus compañeros, costaba que aportasen por encima del mínimo...

Tú en ningún momento le habías apoyado en sus comentarios, pensabas que Mario ocultaba su preocupación por no ocupar una posición más relevante en el equipo y (salvo salarialmente) el nivel de responsabilidad frente a clientes, proveedores... e incluso en la estructura jerárquica, era similar al de los nuevos integrantes.

Sabías que Mario se sentía molesto, pero no podías hacer nada, las teorías del liderazgo hablaban de que generar competitividad en el equipo apoyaba la generación de resultados, y te sentías muy cómoda trabajando de esta forma.

Pues parece ser que el funcionamiento del equipo no era una balsa, y la responsabilidad que habías asignado podría estar afectando significativamente. En cualquier caso, hiciste una reunión inicial con el equipo y trasladaste la importancia del informe a realizar en la reunión con Globalcaja.

El informe tenía que estar listo el dieciocho de enero que era cuando tendría lugar la reunión. Cuando expusiste la fecha y preguntaste viabilidad del plazo todos asintieron. Si es verdad que Mario habló de mantener algunas reuniones periódicas, pero tú tenías mucho trabajo y no lo consideraste vital, además seguro que se trataría como siempre de la tendencia de Mario a ir contra el sistema y decidiste seguir adelante.

Dejaste al criterio del equipo la asignación de funciones y distribución de tareas, ya eran mayorcitos para hacerlo, además no tenías muy claro que parte del proyecto podrías asignar a Álvaro y María, las últimas adquisiciones, aunque seguro que Pedro, el que más llevaba en la empresa después de Mario, y sin duda más positivo que él (siempre era el que mostraba más afinidad contigo, todo le parecía bien, nunca ponía objeciones...), tendría las ideas claras.

Una semana antes de la entrega Mario vino a tu despacho, pero tú estabas manteniendo una reunión con un proveedor, al que querías atender, aunque no veías importante su oferta, y que como llevaba llamándote un mes decidiste confirmarle la reunión a pesar de tu apretada agenda.

Le dijiste a Mario que no podías atenderle y la reunión con el proveedor duró más de dos horas, además no pudiste decirle que no al almuerzo, eran casi las tres y no se te ocurrió otra idea.

Eran más de las cinco cuando volviste a la oficina y tenías todos los correos por revisar aún. Le dijiste a Mario que hablabais al día siguiente (la verdad es que no te apetecía escuchar problemas).

Mario no vino a verte al día siguiente. A las diez no había llegado aún a la oficina, y cuando le llamaron su voz manifestó un gripazo que le obligaría a estar en cama los próximos tres días. Eso supondría que no estaría los tres últimos días antes de entregar el informe, aunque a la altura que estábamos estabas segura de que ya estaría todo controlado.

El lunes dieciocho de enero llamaste a Mario a la oficina para pedirle el informe que no habías recibido vía mail y su respuesta fue que él no era el responsable, que llevaba fuera de la oficina tres días y que no sabía si se había terminado. Fuiste a la reunión sin nada que exponer, pero fuiste.

Tras la implementación del caso práctico sobre delegación, se puso de manifiesto la importancia crucial de esta competencia no solo en la distribución eficiente de tareas, sino también en el desarrollo integral del equipo. En el contexto de la fusión entre EKIPO y HOTEPO, una delegación bien estructurada se posiciona como un factor clave para superar los desafíos que presenta la integración de dos culturas organizacionales distintas, con procedimientos y enfoques de liderazgo variados.

La literatura académica y empresarial sobre delegación ha demostrado su relevancia para la gestión y el liderazgo efectivos. Bass (1990) argumenta que la delegación, como parte del liderazgo transformacional, no solo empodera a los miembros de los equipos, sino que también facilita su desarrollo profesional, proporcionando a los empleados la autonomía necesaria para asumir responsabilidades y tomar decisiones más complejas. En el caso de

EKIPO y HOTEPO, este tipo de liderazgo resulta esencial para integrar dos estructuras empresariales diferentes, ya que permite que los empleados de ambas organizaciones se adapten a nuevos roles dentro de una estructura más amplia y global, lo cual es crítico para la armonización de sus estilos de trabajo.

Yukl (2013) resalta que la delegación efectiva conduce a una mejora significativa del rendimiento general de los equipos, principalmente a través de la distribución equitativa de responsabilidades y la optimización de los recursos humanos. En este sentido, la delegación no solo facilita la alineación de los esfuerzos con los objetivos estratégicos, sino que también mejora la toma de decisiones al permitir que los miembros de los equipos desarrollen competencias clave. Para el proceso de integración entre EKIPO y HOTEPO, esta capacidad de delegar de manera estructurada y consciente permitirá que ambas organizaciones colaboren de forma más fluida, superando las barreras culturales y operativas, y generando un entorno más cohesivo.

Además, London (2002) destaca que la delegación adecuada brinda a los empleados la oportunidad de enfrentar desafíos novedosos, promoviendo su crecimiento y aprendizaje a largo plazo. Este proceso es fundamental para que el equipo integrado de EKIPO y HOTEPO pueda no solo resolver los problemas inmediatos que plantea la fusión, sino también desarrollar capacidades que les permitan afrontar con éxito los desafíos futuros. En este contexto, la delegación emerge como una herramienta esencial para el desarrollo de competencias individuales y colectivas, crucial para la consolidación de una cultura organizacional cohesiva.

Covey (2006), en su análisis sobre la construcción de culturas de confianza a través de la delegación, señala que esta práctica también fortalece la cohesión interna al fomentar un entorno de empoderamiento. En la fusión EKIPO-HOTEPO, donde la confianza entre los equipos de ambas organizaciones es esencial para el éxito, la delegación se convierte en un mecanismo clave para garantizar que cada empleado se sienta valorado y comprometido con la misión colectiva de la organización. Este enfoque, además, facilita la innovación y mejora la colaboración entre los equipos, promoviendo la adopción de soluciones creativas para los problemas derivados del proceso de integración.

Spreitzer (1995) resalta que la delegación no solo impulsa el crecimiento organizacional al permitir que los empleados desarrollen nuevas ideas y soluciones, sino que también genera una cultura corporativa adaptable y ágil. Esto es particularmente relevante en la integración de EKIPO y HOTEPO, donde la capacidad de responder rápidamente a las dinámicas del entorno empresarial global es esencial. La delegación eficaz, en este caso, no solo garantizará el éxito inmediato de la fusión, sino que también proporcionará las bases para un crecimiento sostenido y una evolución continua de la organización.

En definitiva, la delegación ha demostrado ser una competencia clave tanto para la integración de EKIPO y HOTEPO como para el desarrollo estratégico a largo plazo de ambas organizaciones. A través de un enfoque estructurado, la delegación ha permitido superar las diferencias culturales y operativas, fortalecer el liderazgo, mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y promover una cultura de empoderamiento y confianza. Estos logros no solo optimizan el rendimiento de los equipos, sino que también sientan las bases para el éxito futuro en un entorno empresarial cada vez más dinámico y globalizado.

6.2.10. Alineación de equipos con los objetivos organizacionales

El trabajo realizado en el caso práctico sobre delegación resalta la importancia de establecer un compromiso sólido dentro de los equipos, lo cual es crucial para el éxito organizacional. Según Meyer y Allen (1991), el compromiso de los empleados se traduce en una mayor dedicación y lealtad hacia la organización, lo que, a su vez, mejora el rendimiento individual y colectivo. Al proporcionar directrices claras y un marco adecuado para la delegación de responsabilidades, los líderes no solo empoderan a los miembros del equipo, sino que también fomentan un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Este enfoque ha sido corroborado por estudios que demuestran que un alto nivel de compromiso está relacionado con una mayor colaboración y cohesión dentro del equipo (Saks, 2006). En el contexto del análisis de la matriz de Hersey y Blanchard, se evidencia que un compromiso elevado facilita la adaptación a roles y tareas delegadas, lo que es esencial para el desarrollo de competencias y el rendimiento óptimo del equipo. Por lo tanto, abordar el compromiso en

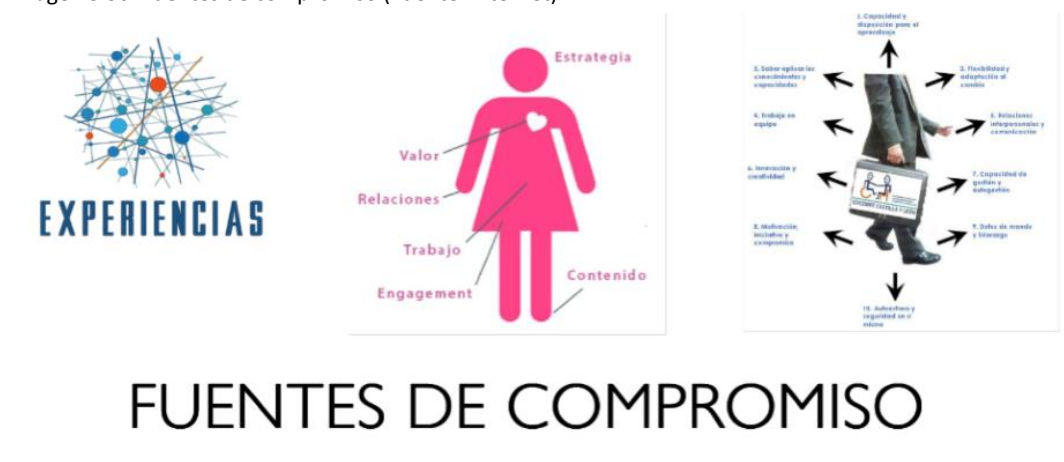
el marco de la delegación se presenta como un componente indispensable para el crecimiento organizacional y la mejora continua.

En el caso específico de la empresa EKIPO, que tras veinte años de experiencia en los sectores tecnológico y energético ha sido recientemente adquirida por HOTEPO, surge la necesidad de identificar y fortalecer las fuentes de compromiso laboral para asegurar una transición efectiva y alineada con los objetivos corporativos de la nueva organización. La magnitud de esta adquisición no solo implica la integración de estructuras operativas, sino también la alineación cultural y el desarrollo de un sentido de pertenencia compartido entre los empleados de ambas entidades. Para mitigar los desafíos inherentes a este proceso, es crucial establecer un marco que facilite la identificación y potenciación de los factores que impulsan el compromiso en los empleados, particularmente en un contexto organizacional en transformación.

Actividad: Identificación de acciones para fomentar el compromiso.

Con el fin de abordar esta necesidad, se decidió dividir a los empleados en equipos de trabajo multidisciplinarios, encargados de desarrollar vías específicas para generar compromiso dentro del contexto actual de la empresa.

Imagen 3.30. Fuentes de compromiso (Fuente: internet)



Cada equipo, compuesto por empleados de diversas áreas y niveles jerárquicos, se enfocó en identificar oportunidades y proponer iniciativas que promuevan la cohesión y la alineación con los valores y metas de HOTEPO. Esta metodología participativa no solo buscaba aprovechar el conocimiento interno de la organización, sino también involucrar activamente a los empleados en la creación de un entorno laboral más comprometido y adaptable a las nuevas circunstancias.

Imagen 3.31. Acciones que ayudan al compromiso (Fuente: internet)



Dado el impacto de este cambio estructural, el análisis de la cultura organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional resulta crítico. Tal como señalan Saradha y Patrick (2010), elementos como la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional influyen de manera significativa en el compromiso de los empleados, especialmente en escenarios de adquisición. En el caso de EKIPO, es esencial que la satisfacción con la nueva gestión, la percepción de igualdad de oportunidades y la práctica de comportamientos de ciudadanía organizacional —como el apoyo mutuo entre compañeros y la disposición a contribuir más allá de las obligaciones formales— sean factores prioritarios en el proceso de integración con HOTEPO. Estos aspectos ayudarán a mitigar la incertidumbre que inevitablemente surge en tales transiciones y a consolidar el compromiso de los empleados con la nueva estructura organizacional.

Asimismo, el reconocimiento y el sentido de pertenencia se posicionan como fuentes clave de compromiso para EKIPO en su integración con HOTEPO. De acuerdo con Joshi y Sodhi (2011), el equilibrio entre la vida laboral y personal, la naturaleza del contenido del trabajo y las relaciones entre los equipos son esenciales para fomentar un alto nivel de compromiso. Dado que HOTEPO opera con distintos niveles de desarrollo en cuanto a procedimientos, estilos de liderazgo y enfoques de delegación, es fundamental que se implemente un proceso de reconocimiento que valore tanto la experiencia previa de los empleados de EKIPO como sus esfuerzos en la adaptación a las nuevas dinámicas. Las oportunidades de crecimiento dentro de la estructura global de HOTEPO, así como el reconocimiento explícito de las contribuciones individuales y grupales, serán determinantes para consolidar el sentido de pertenencia de los empleados de EKIPO. Esto no solo promoverá la retención del talento, sino

que facilitará la cohesión en un entorno caracterizado por las diferencias en estilos de gestión y cultura organizacional.

En resumen, en la integración de EKIPO dentro de HOTEPO, el estudio de las fuentes de compromiso, como la satisfacción laboral, el reconocimiento y la construcción de un sentido de pertenencia, es fundamental para asegurar una transición exitosa y la estabilidad del equipo en una organización global de mayor complejidad.

6.2.11. Tomando decisiones como líder

Finalmente, nuestra formación se enfocó en desarrollar las habilidades de toma de decisiones de los participantes y subrayar la importancia de formar nuevos líderes mediante la adopción de un enfoque de **liderazgo multiplicador**. Este concepto, como expone Wiseman (2010), no solo implica liderar de manera efectiva, sino también empoderar a otros para que se conviertan en líderes y aprendan a tomar decisiones por sí mismos. El liderazgo multiplicador se fundamenta en la capacidad de los líderes para maximizar la inteligencia colectiva de sus equipos, lo que resulta en una mayor autonomía y toma de decisiones compartida. Así, formar a otros líderes no solo asegura la continuidad del liderazgo dentro de la organización, sino que también refuerza una cultura de decisión responsable y estratégica que permea todos los niveles jerárquicos.

En este contexto, la formación ilustró detalladamente qué constituye un buen criterio en la toma de decisiones, enfatizando la importancia de ser un líder con criterio sólido, como lo plantea **Drucker (2006)** en su obra *Criterio*. Según Drucker, el criterio en la toma de decisiones es el núcleo del liderazgo eficaz, ya que permite a los líderes abordar problemas complejos con claridad y confianza, al tiempo que impulsan la organización hacia sus objetivos estratégicos. En este sentido, se estableció que la capacidad para tomar decisiones informadas y bien fundamentadas es esencial para guiar eficazmente a los equipos y mantener la cohesión organizacional en tiempos de cambio.

Actividades: El criterio como la esencia del liderazgo y la Técnica de grupo nominal.

En esta actividad, los participantes analizarán la toma de decisiones a través de una matriz que considera cuatro escenarios: una buena decisión con un resultado positivo, una buena decisión con un resultado negativo, una mala decisión con un resultado positivo, y una mala decisión con un resultado negativo. Cada escenario será evaluado desde tres perspectivas: los efectos sobre la persona que toma la decisión, sobre su equipo de colaboradores y sobre la organización en general. Los participantes discutirán en pequeños grupos cómo cada combinación puede influir en aspectos como la confianza, la

motivación, la reputación profesional y el impacto en los objetivos organizacionales. Este ejercicio busca promover la reflexión crítica sobre la importancia de la calidad en la toma de decisiones y sus consecuencias a corto y largo plazo.

Imagen 3.32. Matriz de decisiones (Fuente: elaboración propia)



El entrenamiento culminó con la discusión de los tres ámbitos clave en la toma de decisiones: las decisiones sobre personas, sobre estrategia y en situaciones de crisis. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), entre estos tres ámbitos, las decisiones sobre personas son las que más influyen en el éxito de las demás. La razón es que las personas son quienes ejecutan la estrategia y quienes permanecen al lado del líder en momentos de crisis. Así, la correcta elección, formación y liderazgo de personas no solo garantiza el éxito en la implementación estratégica, sino que también asegura la resiliencia organizacional en contextos adversos. Como destacan Goleman, Boyatzis y McKee (2013), los líderes que son capaces de conectar emocionalmente con sus equipos y tomar decisiones adecuadas en relación con el talento humano son más efectivos en la gestión de crisis y en el logro de metas a largo plazo.

Este enfoque integrado de liderazgo y toma de decisiones no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que también crea un entorno donde los líderes emergentes están capacitados para tomar decisiones autónomas y estratégicas, fortaleciendo así la capacidad adaptativa y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Se implementaron diversas dinámicas prácticas orientadas a fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los participantes. Entre estas, se utilizó la Técnica de Grupo Nominal (TGN), que facilitó un proceso estructurado para generar ideas y llegar a consensos efectivos en la toma de decisiones. Esta técnica permitió a los participantes practicar el liderazgo colaborativo, fomentando el intercambio de perspectivas y la maximización de la inteligencia colectiva, tal como promueve el liderazgo multiplicador (Wiseman, 2010).

A través de la TGN, se estimuló la participación activa de todos los miembros en el proceso decisional, destacando la importancia del criterio sólido en la selección de las mejores soluciones, en línea con el enfoque de Drucker (2006) sobre el liderazgo basado en decisiones informadas. Este ejercicio práctico no solo consolidó la formación en torno a la toma de

decisiones sobre personas, estrategia y crisis, sino que también reforzó la capacidad de los nuevos líderes para integrar la opinión del equipo y, a la vez, ejercer un liderazgo con criterio claro y resolutivo.

Estas dinámicas fortalecieron la autonomía en la toma de decisiones y la cohesión del equipo, lo cual contribuye directamente a la resiliencia organizacional y a una mayor eficacia en la implementación de estrategias, alineadas con los principios establecidos por Kaplan y Norton (2008).

7. Resultados del programa de desarrollo de competencias

Tras la implementación del programa, los mandos intermedios de EKIPO evidenciaron cambios significativos en múltiples dimensiones de su desempeño y actitudes laborales.

- a. Análisis de los resultados obtenidos en los mandos intermedios de EKIPO tras la implementación del programa.

Se evaluaron cinco competencias principales en cada miembro del equipo antes y después del programa. Para las áreas de mayor debilidad (puntuaciones iniciales ≤ 6), se aplicó un plan de mejora que proyectó un incremento promedio del 20%. Los resultados finales fueron representados en gráficas radiales comparativas, que ilustran claramente los avances en cada dimensión evaluada.

Para garantizar una evaluación integral y objetiva, se combinó esta medición cuantitativa con un enfoque metodológico basado en herramientas y actividades complementarias. En primer lugar, se aplicó una evaluación 360°, en la que los participantes fueron valorados por sus superiores, pares y subordinados a través de un cuestionario con escalas tipo Likert. Este instrumento permitió medir competencias clave como comunicación, delegación, planificación, inteligencia emocional y gestión del tiempo desde diversas perspectivas, enriqueciendo el análisis con una visión multidimensional de sus habilidades en el entorno laboral.

Adicionalmente, se implementaron dinámicas grupales y sesiones de *role playing* durante las últimas etapas del programa, diseñadas específicamente para evaluar el desempeño de los participantes en situaciones prácticas. Estas dinámicas se centraron en simular escenarios reales de liderazgo y gestión de equipos, permitiendo observar comportamientos en tiempo real, como la capacidad para resolver conflictos, tomar decisiones bajo presión, liderar de manera efectiva y trabajar de forma colaborativa. Ejercicios como la resolución de casos

prácticos, la planificación de proyectos en equipos y la toma de decisiones en contextos simulados facilitaron una evaluación detallada de las competencias individuales y grupales, proporcionando información cualitativa clave sobre el progreso de cada participante.

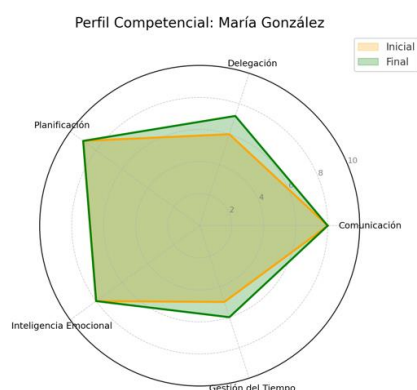
Por último, los directores y mandos superiores realizaron una evaluación del desempeño de los mandos intermedios participantes, valorando su capacidad para cumplir objetivos organizacionales, liderar con eficacia y aplicar los aprendizajes adquiridos en sus roles cotidianos. Este enfoque combinado asegura no solo la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos, sino también una perspectiva holística del impacto del programa, al integrar observaciones directas y cuantificaciones objetivas en la medición de las competencias evaluadas.

Resultados Individuales

1. María González

María destacó por un notable incremento en su capacidad de gestión del tiempo, pasando de una puntuación inicial de 5 a 6 tras el programa, logrando un aumento del 20%. Su habilidad para delegar también mejoró significativamente, contribuyendo a una mayor eficiencia en su desempeño general.

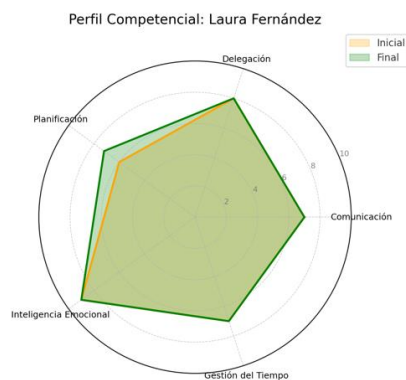
Imagen 3.33. Perfil competencial de M.G. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



2. Laura Fernández

Laura evidenció un crecimiento sobresaliente en su capacidad de planificación, y consolidó sus habilidades de inteligencia emocional, que ya eran uno de sus puntos fuertes.

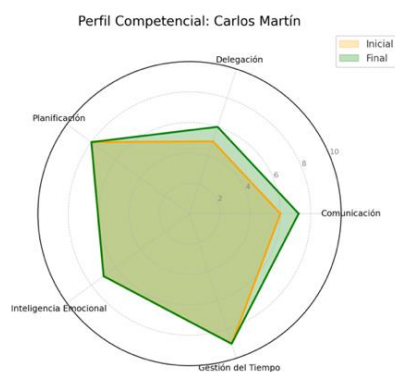
Imagen 3.34. Perfil competencial de L.F. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



3. Carlos Martín

Carlos mostró mejoras destacadas en comunicación interpersonal, aumentando de 6 a 7, lo que fortaleció su capacidad para inspirar y liderar equipos de manera efectiva.

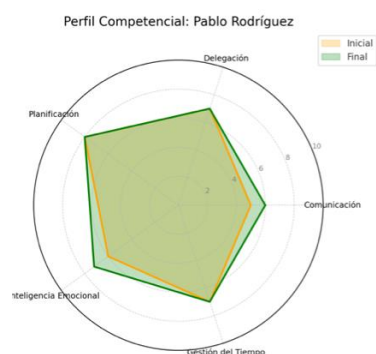
Imagen 3.35. Perfil competencial de C.M. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



4. Pablo Rodríguez

En el caso de Pablo, se observó una evolución positiva en inteligencia emocional y gestión del tiempo, áreas en las que presentaba mayores oportunidades de desarrollo.

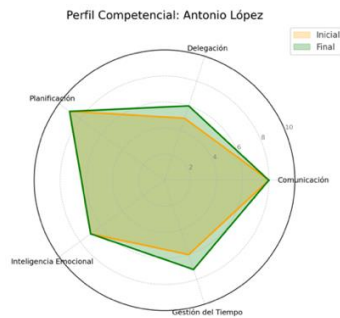
Imagen 3.36. Perfil competencial de P.R. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



5. Antonio López

Antonio mejoró significativamente en delegación, aumentando de 5 a 6, lo que le permitió optimizar la distribución de responsabilidades dentro de su equipo.

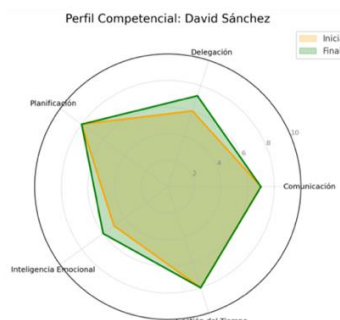
Imagen 3.37. Perfil competencial de A.L. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



6. David Sánchez

David logró un progreso notable en su inteligencia emocional, pasando de 5 a 6, lo que le permitió mejorar su empatía y conexión con el equipo. Además, su planificación estratégica también mejoró, contribuyendo a una mayor eficiencia.

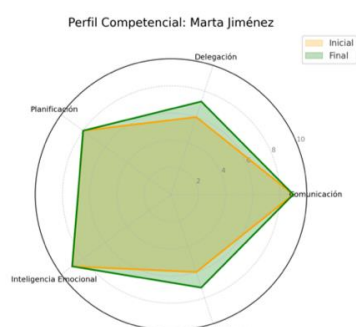
Imagen 3.38. Perfil competencial de D.S. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



7. Marta Jiménez

Marta reforzó sus capacidades en delegación y gestión del tiempo, logrando un desempeño más equilibrado y eficiente tras la intervención.

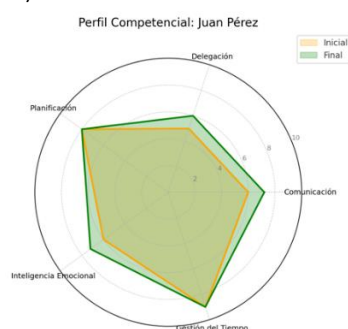
Imagen 3.39. Perfil competencial de M.J. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



8. Juan Pérez

Juan mostró un avance considerable en delegación, pasando de 5 a 6, lo que le ayudó a mejorar la distribución de responsabilidades en su equipo. También optimizó su comunicación efectiva.

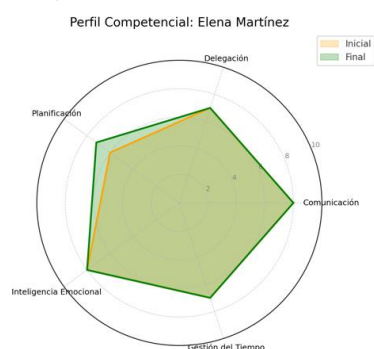
Imagen 3.40. Perfil competencial de J.P. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



9. Elena Martínez

Elena experimentó mejoras importantes en planificación estratégica, subiendo de 6 a 7, y reforzó su capacidad de comunicación, contribuyendo a un liderazgo más claro y efectivo.

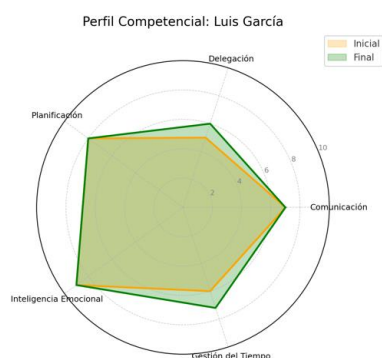
Imagen 3.41. Perfil competencial de E.M. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



10. Luis García

Luis mejoró notablemente en delegación y planificación, aumentando su puntuación de 5 a 6 en estas áreas. Su inteligencia emocional también se consolidó, fortaleciendo su liderazgo.

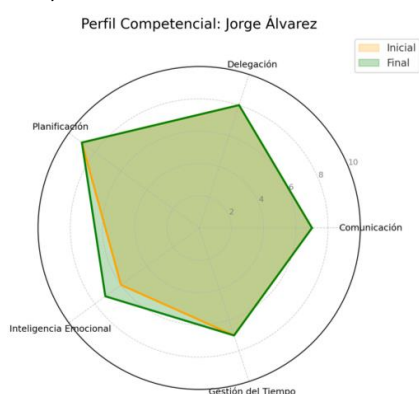
Imagen 3.42. Perfil competencial de L.G. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



11. Jorge Álvarez

Jorge mostró avances significativos en gestión del tiempo e inteligencia emocional, subiendo de 6 a 7, lo que le permitió manejar mejor las demandas de su equipo.

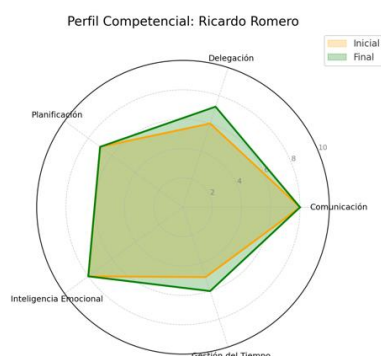
Imagen 3.43. Perfil competencial de J.A. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



12. Ricardo Romero

Ricardo logró un equilibrio destacado entre planificación y comunicación, aumentando su desempeño de 6 a 7 en ambas competencias, lo que contribuyó a un liderazgo más efectivo y proactivo.

Imagen 3.44. Perfil competencial de R.R. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Impacto Colectivo

El impacto colectivo del programa se refleja en una mejora integral de las competencias clave evaluadas, particularmente en áreas como planificación y delegación. En promedio, todos los participantes experimentaron un incremento en al menos dos competencias consideradas críticas para el desempeño de sus funciones.

La comunicación efectiva y la inteligencia emocional, identificadas como fortalezas previas en algunos participantes, se consolidaron como pilares esenciales para la cohesión y colaboración dentro del equipo. Por otro lado, las mejoras en gestión del tiempo y planificación estratégica han permitido optimizar los procesos internos, evidenciando un mayor enfoque en los objetivos a corto y largo plazo.

Finalmente, el avance en delegación ha tenido un impacto significativo en la distribución equitativa de responsabilidades, aliviando la carga operativa de los mandos intermedios y promoviendo un mayor empoderamiento de los equipos bajo su gestión. Estos resultados destacan la efectividad del programa y su contribución al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en el desarrollo continuo y el liderazgo colaborativo.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Consolidación de Aprendizajes: Continuar reforzando las competencias trabajadas mediante formación continua y sesiones de retroalimentación periódicas.
2. Áreas Pendientes: Diseñar programas específicos para profundizar en competencias que mostraron avances más limitados, como inteligencia emocional y gestión del tiempo.

3. Replicación del Modelo: Aplicar esta metodología a otros equipos de la organización para maximizar su impacto.

Estos resultados integrados en el análisis del programa destacan la efectividad de las iniciativas implementadas y refuerzan la importancia de continuar invirtiendo en el desarrollo competencial del equipo.

RESULTADOS GENERALES

Resultados tras la realización del programa de desarrollo de competencias para los mandos intermedios de EKIPO:

1. Unificación de estilos de liderazgo: Tras el programa, se logró una notable alineación entre los estilos de liderazgo de los mandos intermedios de EKIPO y los de HOTEPO. Los líderes ahora practican un enfoque de liderazgo más adaptativo, alineado con los estándares internacionales de la empresa matriz. Esto ha permitido una mayor coherencia en la toma de decisiones y una respuesta más efectiva a los desafíos del entorno global en el que opera HOTEPO.
2. Mejora en la comunicación interna: Las competencias de comunicación interpersonal y corporativa de los mandos intermedios se han fortalecido significativamente. Los líderes han mejorado en la escucha activa, la gestión de conflictos y la transmisión clara y concisa de objetivos a equipos multiculturales e internacionales. Esto ha resultado en una comunicación más fluida entre los equipos de EKIPO y HOTEPO, minimizando malentendidos y optimizando la colaboración global.
3. Delegación más efectiva: El programa ha potenciado las habilidades de delegación de los mandos intermedios, quienes ahora son más eficientes al asignar responsabilidades. Han aprendido a identificar y reconocer las competencias clave dentro de sus equipos, lo que ha generado una mayor confianza y autonomía en sus colaboradores, mejorando la productividad y la eficiencia operativa tanto en EKIPO como en HOTEPO.
4. Fomento del trabajo colaborativo: Se ha instaurado una cultura de colaboración y sinergia entre los equipos de EKIPO y HOTEPO. Los líderes intermedios han promovido el intercambio de mejores prácticas, facilitando la innovación conjunta y el trabajo en

equipo. Esto ha contribuido a maximizar el potencial de la integración, logrando que ambas organizaciones trabajen de manera más cohesionada y estratégica en la consecución de objetivos comunes.

5. Adaptación exitosa al nuevo entorno organizacional: Los mandos intermedios han mostrado una rápida asimilación de los nuevos procedimientos, políticas y estructuras organizativas de HOTEPO. Gracias al programa, los líderes han adquirido una comprensión profunda de las dinámicas de la nueva empresa, lo que ha facilitado su integración exitosa y ha permitido una transición fluida hacia el nuevo entorno organizacional. Esto ha reducido el tiempo de adaptación y ha mejorado el rendimiento general de los equipos tras la fusión.
6. Fortalecimiento de la toma de decisiones colaborativa: Como resultado de la implementación de dinámicas como la Técnica de Grupo Nominal durante el programa, los mandos intermedios han desarrollado habilidades avanzadas para tomar decisiones de forma más estructurada y participativa. Esta metodología, alineada con el enfoque de liderazgo multiplicador (Wiseman, 2010), ha permitido que los equipos no solo intercambien ideas de manera eficiente, sino que también lleguen a consensos de forma más rápida y fundamentada. La mejora en la toma de decisiones ha contribuido a una mayor autonomía entre los líderes emergentes y ha fortalecido la cohesión dentro de los equipos de EKIPO y HOTEPO. Esto ha incrementado la efectividad en la resolución de problemas y en la ejecución de estrategias en un entorno organizacional post-adquisición, facilitando una integración más eficiente y alineada con los objetivos globales de HOTEPO.

En resumen, el programa ha sido un éxito, facilitando la integración entre EKIPO y HOTEPO y posicionando a los mandos intermedios como líderes claves en el proceso de consolidación y crecimiento de la nueva estructura organizacional.

3.2.2. CASO GRUPAL 2. EL DESARROLLO DE LÍDERES FINANCIEROS DE OCEANDRIVE RENEWABLES

1. Datos de la empresa protagonista del caso

Tabla 3.45. Datos empresa Oceandrive Renewables. (Fuente: elaboración propia)

EMPRESA	OCEANDRIVE RENEWABLES
FECHA CONSTITUCIÓN	2013
SECTOR	ENERGÍA RENOVABLE, INCLUYENDO ACTIVOS DE ENERGÍA SOLAR Y EÓLICA
ÁMBITO	INTERNACIONAL
VOLUMEN FACTURACIÓN	697 MILLONES DE DÓLARES
NÚMERO DE EMPLEADOS	1300

2. Objetivo del caso y preguntas a la que da respuesta.

Tabla 3.46. Objetivos del caso y preguntas a la que da respuesta. (Fuente: elaboración propia)

CASO	EL DESARROLLO DE LÍDERES FINANCIEROS DE OCEANDRIVE RENEWABLES
OBJETIVO	El objetivo principal es evaluar y enriquecer el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, adaptándolo a las necesidades específicas del equipo directivo de Oceandrive Renewables. Este análisis busca determinar si los criterios tradicionales del modelo, como los niveles de madurez y las competencias técnicas, son suficientes para afrontar los retos contemporáneos de la organización. En este proceso, se considerará la integración de dimensiones adicionales como la alineación con valores organizacionales, la inteligencia emocional y las habilidades estratégicas, con el propósito de formar líderes capaces de gestionar equipos diversos y resilientes en un entorno empresarial dinámico y competitivo. Al aplicar el modelo de H&B al contexto de Oceandrive Renewables, se explorará cómo el liderazgo adaptativo puede potenciar la cohesión del equipo, fomentar la delegación estratégica y consolidar una cultura organizativa alineada con la sostenibilidad y la innovación. Este enfoque permitirá identificar prácticas y competencias clave que respondan a los desafíos del siglo XXI, garantizando un liderazgo efectivo y orientado al compromiso y desarrollo del talento humano.
PREGUNTAS A LA QUE DA RESPUESTA	¿Es suficiente el modelo de Hersey y Blanchard para desarrollar un liderazgo adaptado a las necesidades actuales? ¿Qué competencias, además de las técnicas, son esenciales en los líderes de Oceandrive Renewables? ¿Cómo puede el liderazgo situacional contribuir a la cohesión del equipo y a la alineación con los valores organizativos? ¿Qué papel juega la delegación efectiva en la gestión de un equipo diverso y resiliente? ¿Cómo se pueden integrar herramientas complementarias para fortalecer la comunicación, la planificación y la gestión del tiempo en el marco del modelo de H&B? ¿Qué prácticas de liderazgo aseguran la sostenibilidad y el éxito de la organización a largo plazo? ¿De qué manera el desarrollo de la inteligencia emocional puede potenciar el impacto del liderazgo situacional en la resolución de conflictos y la adaptación al cambio?

3. Antecedentes y secuencia de actuaciones realizadas

Antecedentes

La empresa Oceandrive Renewables, con una trayectoria de más de quince años en la gestión y operación de activos de infraestructura sostenible, surge como una iniciativa de reinversión empresarial tras la quiebra de una multinacional de renombre, de la cual heredó tanto proyectos exitosos como talento humano altamente cualificado. Actualmente, Oceandrive

Renewables se enfrenta al reto de consolidar su posición en el mercado y definir una cultura organizacional propia, que permita integrar a un equipo compuesto por profesionales provenientes de diferentes contextos empresariales, todos con una destacada experiencia en sectores críticos para el desarrollo corporativo.

En este contexto, la organización ha logrado estructurar un portafolio diversificado de activos estratégicos, incluyendo proyectos en energías renovables, infraestructura crítica y soluciones sostenibles, los cuales aportan valor tanto a nivel local como global. Estos activos representan un avance significativo hacia la transición energética y posicionan a la empresa como un referente en innovación y sostenibilidad. A lo largo del último año, Oceandrive Renewables ha registrado una sólida capacidad operativa, gestionando líneas de transmisión, sistemas energéticos avanzados y proyectos de abastecimiento de recursos esenciales, lo que evidencia su adaptabilidad a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo y orientado hacia la sostenibilidad.

El cambio en la estructura accionarial, resultado de un proceso estratégico para optimizar la gobernanza corporativa, ha proporcionado una base sólida para el crecimiento futuro de la empresa. Además, los esfuerzos en el ámbito de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) han sido reconocidos por instituciones internacionales, lo que refuerza el compromiso de Oceandrive Renewables con las mejores prácticas en sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

Este escenario no solo demanda una reestructuración operativa y estratégica, sino también un enfoque renovado en los estilos de liderazgo, la delegación de responsabilidades y la cohesión de equipo, aspectos esenciales para garantizar su sostenibilidad y éxito en un entorno dinámico y competitivo. Con estos fundamentos, Oceandrive Renewables continúa su transformación hacia una organización resiliente y preparada para liderar el cambio en su sector.

1. Identificación de Desafíos y Oportunidades

- **Acción:** Realizar un análisis inicial del equipo de liderazgo para identificar desafíos derivados de la transición organizacional y oportunidades para potenciar el desempeño estratégico.
- **Responsable:** Departamento de Recursos Humanos de Oceandrive Renewables.

2. Evaluación de Competencias y Diagnóstico

- **Acción 1:** Realizar evaluaciones individuales a los líderes utilizando herramientas como feedback 360° y pruebas específicas en comunicación, delegación, inteligencia emocional, planificación y gestión del tiempo.
- **Acción 2:** Llevar a cabo entrevistas individuales con cada líder para evaluar sus experiencias, aspiraciones y percepciones sobre el contexto organizacional.
- **Responsable:** Equipo de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

3. Diseño del Programa de Desarrollo de Liderazgo

- **Acción:** Elaborar un programa formativo basado en los resultados del diagnóstico, enfocado en fortalecer competencias clave como delegación estratégica, comunicación efectiva y planificación operativa.
- **Responsable:** Equipo de Formación y Desarrollo.

4. Implementación de Talleres de Comunicación y Trabajo en Equipo

- **Acción:** Organizar talleres dinámicos para fortalecer la comunicación entre los líderes y fomentar la colaboración interdepartamental, destacando la importancia de los valores organizativos.
- **Responsable:** Departamento de Recursos Humanos y consultores externos especializados en liderazgo.

5. Fomento de la Inteligencia Emocional y Gestión del Cambio

- **Acción:** Implementar sesiones formativas centradas en la inteligencia emocional y la resiliencia, equipando a los líderes con herramientas para manejar conflictos y adaptarse a las dinámicas cambiantes de la organización.
- **Responsable:** Equipo de Formación de Recursos Humanos.

6. Mejora de la Delegación Estratégica

- **Acción:** Diseñar simulaciones y actividades prácticas para reforzar la delegación efectiva, promoviendo la confianza en los equipos y optimizando la asignación de responsabilidades.
- **Responsable:** Líderes del programa formativo y equipo de coaching.

7. Establecimiento de Estándares de Planificación y Gestión del Tiempo

- **Acción:** Introducir herramientas de planificación como la matriz de Eisenhower y estrategias de gestión del tiempo, adaptadas a las necesidades específicas de los líderes.
- **Responsable:** Equipo de Consultores y Recursos Humanos.

8. Reforzamiento de los Valores Organizativos

- **Acción:** Integrar sesiones de reflexión sobre los valores de Oceandrive Renewables, vinculándolos con comportamientos observables que fortalezcan la cohesión y la identidad cultural de la organización.
- **Responsable:** Líderes del programa y departamento de Recursos Humanos.

9. Seguimiento y Evaluación del Programa

- **Acción:** Implementar un sistema de evaluación continua que incluya indicadores clave de desempeño y encuestas periódicas para medir el impacto de las acciones formativas.
- **Responsable:** Equipo de Evaluación de Recursos Humanos.

10. Retroalimentación y Ajustes

- **Acción:** Organizar sesiones de retroalimentación grupal e individual para identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las siguientes fases del programa.
- **Responsable:** Recursos Humanos y líderes del equipo.

Tabla 3.47. Proceso identificados, acciones realizadas y responsables asignados. (Fuente: elaboración propia)

Nombre	Proceso	Acción	Responsable
Identificación de Desafíos y Oportunidades	Análisis inicial	Identificar desafíos y oportunidades estratégicas.	Recursos Humanos

Evaluación de Competencias y Diagnóstico	Evaluación y entrevistas	Realizar evaluaciones 360° y entrevistas individuales.	Recursos Humanos y Formación
Diseño del Programa de Desarrollo de Liderazgo	Elaboración del programa	Diseñar un programa basado en competencias clave.	Equipo de Formación
Implementación de Talleres de Comunicación y Trabajo en Equipo	Talleres dinámicos	Fortalecer la comunicación y colaboración interdepartamental.	Recursos Humanos y consultores externos
Fomento de la Inteligencia Emocional y Gestión del Cambio	Sesiones formativas	Desarrollar resiliencia e inteligencia emocional en líderes.	Equipo de Formación
Mejora de la Delegación Estratégica	Diseño de simulaciones	Promover la delegación efectiva mediante simulaciones.	Formadores y coaching
Establecimiento de Estándares de Planificación y Gestión del Tiempo	Introducción de herramientas	Aplicar estrategias de planificación y gestión del tiempo.	Consultores y Recursos Humanos
Reforzamiento de los Valores Organizativos	Sesiones de reflexión	Vincular valores organizativos con comportamientos observables.	Recursos Humanos y líderes del programa
Seguimiento y Evaluación del Programa	Sistema de evaluación	Medir el impacto con indicadores clave y encuestas.	Equipo de Evaluación
Retroalimentación y Ajustes	Sesiones de retroalimentación	Recolectar feedback y ajustar el programa según necesidades.	Recursos Humanos y líderes del equipo

4. Objetivos de las actuaciones realizadas.

Objetivo principal:

Desarrollar las competencias de liderazgo y los valores organizativos del equipo financiero, controlling y contable, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la nueva empresa, con el propósito de fomentar una cultura organizacional cohesionada, resiliente y orientada a la excelencia operativa, basada en prácticas de liderazgo adaptativo y delegación efectiva.

Objetivos específicos:

1. Fortalecer las competencias de liderazgo: Potenciar las capacidades de los líderes para gestionar equipos de manera efectiva, promoviendo un liderazgo que combine empatía, dirección estratégica y adaptación a los retos de un entorno dinámico.
2. Desarrollar la delegación estratégica: Capacitar a los líderes para delegar de manera eficiente, maximizando el potencial de los equipos a través del reconocimiento de competencias individuales y la asignación adecuada de tareas.

3. Optimizar la planificación y gestión del tiempo: Mejorar las habilidades de los líderes en la organización de prioridades y en la implementación de estrategias de gestión del tiempo que incrementen la productividad y reduzcan la presión operativa.
4. Promover la comunicación efectiva: Desarrollar competencias de comunicación interpersonal y corporativa en los líderes, enfatizando la escucha activa, la claridad en la transmisión de objetivos y la resolución proactiva de conflictos.
5. Fomentar la inteligencia emocional en el liderazgo: Apoyar a los líderes en el desarrollo de habilidades emocionales clave, como la empatía y la gestión emocional, para fortalecer la cohesión del equipo y la resiliencia organizacional.
6. Alinear los valores organizativos: Incorporar los valores estratégicos de la organización en el estilo de liderazgo de los participantes, asegurando que actúen como embajadores de la cultura corporativa y promuevan comportamientos alineados con los objetivos organizativos.
7. Facilitar la integración en el nuevo contexto organizacional: Apoyar a los líderes en su adaptación al entorno de la nueva empresa, ayudándolos a comprender las dinámicas y los procesos organizativos, así como a fortalecer su identidad como parte de un equipo cohesionado.

5. Equipo

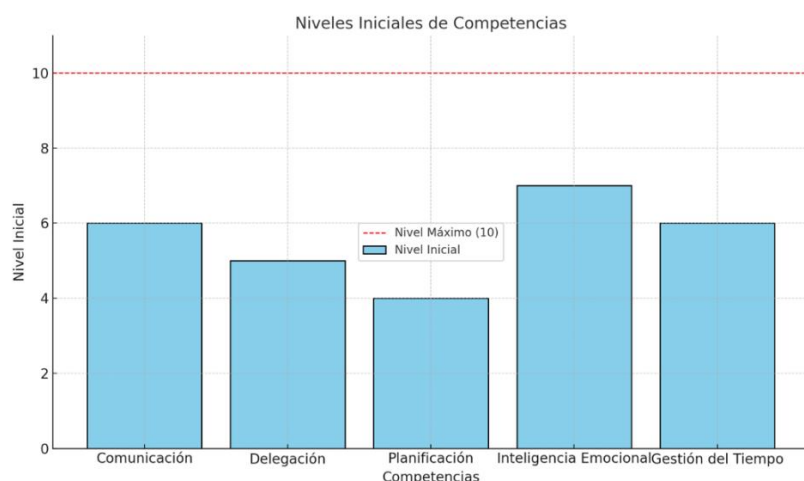
Fue diseñado un programa de desarrollo de competencias orientado a un grupo de ocho líderes, compuesto por tres hombres y cinco mujeres, quienes integran el área financiera, controlling y contable de una empresa en proceso de consolidación organizativa. Este equipo proviene de una destacada multinacional que, a pesar de su éxito histórico, enfrentó dificultades financieras que llevaron a su quiebra. Tras esta transición, los integrantes se unieron a una nueva organización que representa los proyectos más exitosos de la anterior, con la misión de reconstruir y fortalecer su impacto en el mercado.

El equipo destaca por la solidez de sus perfiles y la complementariedad de sus competencias, con integrantes que han ocupado posiciones clave en análisis financiero, liderazgo de proyectos y optimización de procesos. Esta diversidad de experiencias y capacidades en áreas críticas como la planificación estratégica, la delegación y la gestión emocional, constituye una

fortaleza significativa para el aprendizaje colaborativo. Asimismo, la transición de un entorno corporativo multinacional a un contexto empresarial emergente les ha brindado una perspectiva única para afrontar los retos del liderazgo adaptativo y la cohesión organizacional.

A continuación, se expone como ejemplo una representación gráfica tipo del perfil competencial inicial de un líder en los aspectos clave a desarrollar:

Imagen 3.48. Ejemplo de representación gráfica de perfil competencial inicial de un líder (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



En este perfil podemos apreciar:

- **Comunicación:** Nivel inicial de 6. Esta competencia se identifica como moderada, lo que indica que la persona cuenta con una capacidad básica para expresar ideas y liderar conversaciones. Sin embargo, aún existe margen de mejora en áreas como la escucha activa y la capacidad de adaptar el mensaje a diferentes interlocutores y situaciones.
- **Delegación:** Nivel inicial de 5. Este nivel refleja cierta dificultad para confiar responsabilidades a otros, lo que sugiere una tendencia a sobrecargarse con tareas que podrían ser delegadas a colaboradores. Esto representa un área clave para el

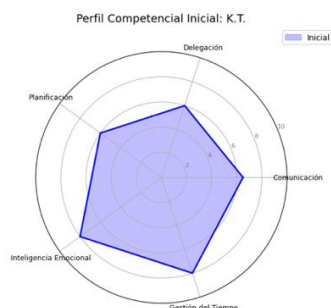
desarrollo, ya que una mejora en esta competencia podría incrementar la eficiencia del equipo y liberar tiempo para tareas estratégicas.

- **Planificación:** Nivel inicial de 4. Esta competencia se encuentra en un nivel básico, indicando desafíos significativos para establecer prioridades claras y estructurar tareas de manera que contribuyan a alcanzar objetivos estratégicos. Es una de las áreas más débiles del perfil y requiere atención prioritaria.
- **Inteligencia Emocional:** Nivel inicial de 7. Este es un punto fuerte en el perfil, reflejando una buena capacidad para gestionar las propias emociones y empatizar con los miembros del equipo. No obstante, podría optimizarse su aplicación en contextos de alta presión o conflictos para maximizar su impacto positivo.
- **Gestión del Tiempo:** Nivel inicial de 6. Se muestra una habilidad moderada para organizar el tiempo, pero con margen de mejora en la priorización de tareas y la eliminación de distracciones. Estas mejoras serían clave para aumentar la productividad general y asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos.

A continuación, se describen los perfiles de los ocho miembros del equipo, ofreciendo una visión integral de sus características profesionales, trayectorias y niveles de experiencia. Este análisis estructurado permite contextualizar el equipo en relación con los objetivos del programa formativo, que busca potenciar sus competencias directivas y reforzar los valores organizacionales.

Perfil de K.T. (Mujer, 35 años)

Imagen 3.49. Perfil competencial de K.T. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)

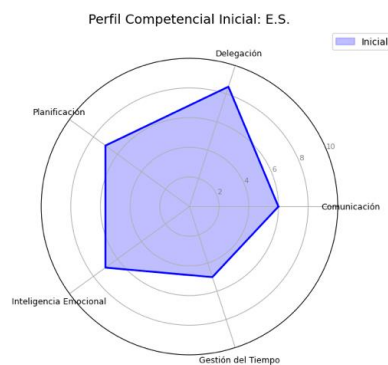


Con formación en contabilidad y auditoría, K.T. ha desempeñado roles clave en controlling financiero dentro de empresas multinacionales, destacándose en la implementación de sistemas de control interno y optimización presupuestaria. Muestra una sólida capacidad de

comunicación (6.5) y una eficiente gestión del tiempo (8). Sin embargo, áreas como delegación (6) y planificación estratégica (6) representan oportunidades clave para su desarrollo. Su perfil combina un enfoque técnico con un liderazgo en constante evolución en entornos dinámicos.

Perfil de E.S. (Mujer, 37 años)

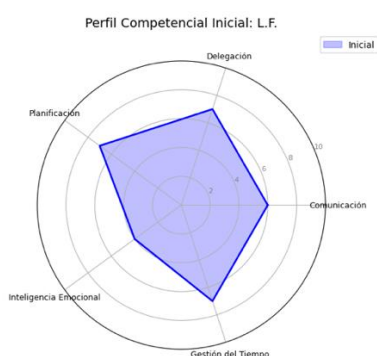
Imagen 3.50. Perfil competencial de E.S. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Especialista en finanzas corporativas, E.S. cuenta con una trayectoria consolidada en la reestructuración de proyectos financieros complejos. Ha liderado iniciativas en entornos de alta presión, destacándose por su notable habilidad para delegar (8.5) y su planificación estratégica (7). Sin embargo, su gestión del tiempo (5) es un área a optimizar. Su enfoque integrador y su capacidad para resolver problemas críticos la posicionan como un pilar clave en el equipo financiero.

Perfil de L.F. (Mujer, 40 años)

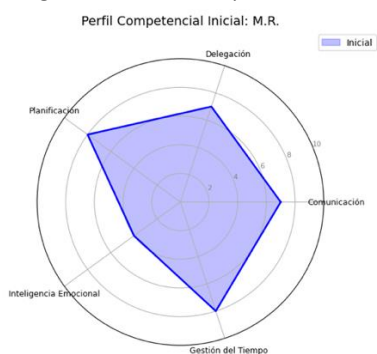
Imagen 3.51. Perfil competencial de L.F. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Financiera con formación en economía y experiencia en análisis de riesgos, L.F. ha trabajado en multinacionales liderando equipos de evaluación de proyectos de inversión. Su capacidad para delegar (7) y gestionar el tiempo (7) es notable, aunque su inteligencia emocional (4) muestra gran margen de mejora. Su perfil técnico se complementa con su capacidad de adaptación en contextos empresariales cambiantes, haciéndola idónea para proyectos estratégicos.

Perfil de M.R. (Mujer, 42 años)

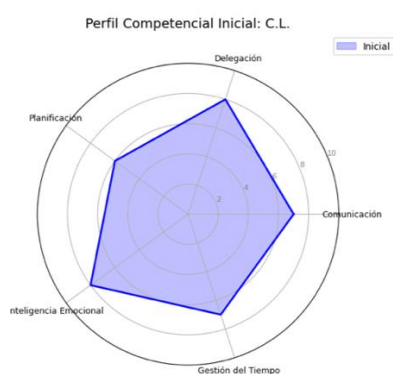
Imagen 3.52. Perfil competencial de M.R. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Diplomada en Ciencias Empresariales con más de 15 años de experiencia en auditoría y cumplimiento normativo, M.R. se destaca por su liderazgo en la implementación de sistemas de gestión financiera. Posee fortalezas en planificación (8) y gestión del tiempo (8), pero debe trabajar en desarrollar mayores competencias emocionales (4). Su capacidad analítica y su enfoque estructurado son fundamentales para la consolidación del área financiera en su organización actual.

Perfil de C.L. (Mujer, 40 años)

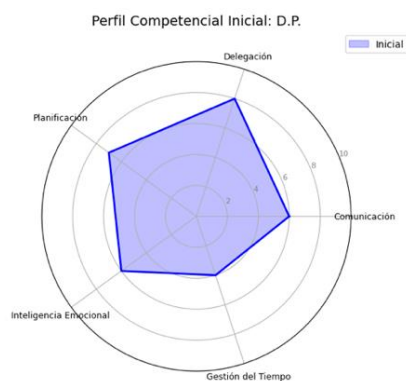
Imagen 3.53. Perfil competencial de C.L. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Con experiencia en finanzas internacionales, C.L. ha liderado equipos en la implementación de sistemas ERP y en la automatización de reportes financieros. Sobresale en inteligencia emocional (8) y delegación (8), aunque su capacidad de planificación (6) requiere fortalecimiento. Su enfoque en la transformación digital y su habilidad para coordinar equipos multiculturales la convierten en una figura esencial en su equipo.

Perfil de D.P. (Hombre, 42 años)

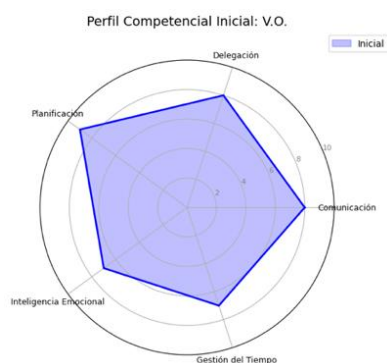
Imagen 3.54. Perfil competencial de C.L. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Economista con experiencia en consultoría financiera, D.P. ha trabajado en proyectos de fusiones y adquisiciones en compañías multinacionales. Destaca por su capacidad en delegación (8) y planificación (7), aunque su gestión del tiempo (4) y comunicación (6) son áreas de mejora. Su perfil combina una visión estratégica con un enfoque en el desarrollo de soluciones innovadoras para problemas financieros complejos.

Perfil de V.O. (Hombre, 46 años):

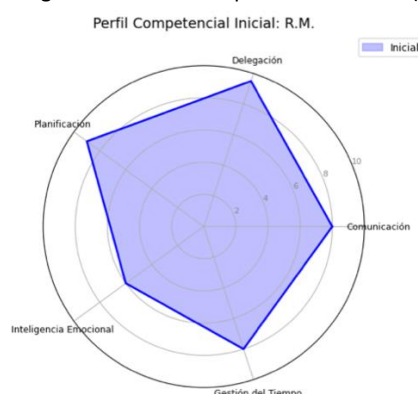
Imagen 3.55. Perfil competencial de V.O. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Especialista en controlling financiero con más de 20 años de experiencia, V.O. ha liderado proyectos de análisis de costos y optimización presupuestaria. Posee una sólida capacidad de comunicación (8) y planificación (9), además de un enfoque analítico que lo ha llevado a implementar procesos eficientes en empresas de gran envergadura. Su experiencia y habilidades técnicas lo convierten en un referente en la toma de decisiones estratégicas del equipo.

Perfil de R.M. (Hombre, 40 años, Jefe del equipo):

Imagen 3.56. Perfil competencial de R.M. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Con una trayectoria consolidada en finanzas y liderazgo, R.M. es el jefe del equipo y el responsable de la dirección estratégica del área financiera. Sus competencias en delegación (9.5) y planificación (9) son sobresalientes, lo que le permite coordinar y orientar eficazmente los esfuerzos del equipo. Aunque su inteligencia emocional (6) podría fortalecerse. Su experiencia en reestructuración financiera y su enfoque en la sostenibilidad organizacional lo posicionan como un líder clave en esta nueva etapa.

Los líderes objeto de este estudio, cada uno con equipos bajo su responsabilidad, han sido incluidos en un programa diseñado específicamente para potenciar y consolidar sus habilidades de liderazgo. Durante el desarrollo del programa, se han implementado actividades dinámicas y prácticas que buscan reforzar competencias esenciales, tales como la toma de decisiones estratégicas, la gestión efectiva de equipos y la comunicación asertiva. A través de dinámicas colaborativas, simulaciones prácticas y debates grupales, los participantes no solo han trabajado en el fortalecimiento de sus capacidades directivas, sino que también han contado con un espacio propicio para reflexionar sobre sus estilos de liderazgo individuales y recibir retroalimentación constructiva. A continuación, se analizarán en profundidad las actividades realizadas, destacando su impacto en la mejora y consolidación de las competencias de liderazgo de los participantes.

8. Metodología, herramientas y dinámicas aplicadas

El diseño del programa formativo para líderes se fundamenta en un enfoque integral que utiliza una combinación de herramientas para fortalecer competencias clave y trabajar los aspectos de personalidad que impactan en el desempeño del equipo. En el centro de este enfoque se encuentra la matriz de Hersey y Blanchard, que permite evaluar el nivel de madurez de los equipos en función de su competencia y compromiso. Esta herramienta ofrece estrategias de liderazgo adaptativo dirigidas a impulsar a los colaboradores hacia mayores niveles de autonomía y efectividad. No obstante, su efectividad aumenta significativamente cuando se complementa con otras metodologías que abordan áreas esenciales del liderazgo.

6.1. Metodología

El programa fomenta el autoconocimiento a través de actividades como el análisis DAFO personal y grupal, facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. Para explorar habilidades críticas en contextos dinámicos, se emplean casos prácticos como "La fiesta sorpresa", diseñados para poner en práctica funciones clave del liderazgo. Asimismo,

se enfatiza el desarrollo de los valores del líder mediante dinámicas como "La sopa de valores" y "Creando comportamientos", que traducen principios en acciones concretas para reforzar la cohesión y el compromiso del equipo.

Los líderes también realizan autoevaluaciones en valores y diagnósticos personales que les permiten reflexionar sobre sus fortalezas y áreas de mejora, comprendiendo cómo influyen en el equipo. Para complementar la matriz de Hersey y Blanchard, se integran actividades como la identificación de progresos en los niveles de madurez y casos prácticos, como el ejemplo de "Globalcaja", que demuestran cómo avanzar hacia una mayor integración y efectividad grupal. Además, se trabajan dinámicas orientadas a alinear los equipos con los objetivos estratégicos de la organización, utilizando técnicas participativas como el grupo nominal para mejorar la toma de decisiones.

Este enfoque integral garantiza que la matriz de Hersey y Blanchard no sea únicamente una herramienta de diagnóstico, sino una parte de un marco más amplio que integra valores, competencias técnicas y estrategias adaptativas, formando líderes capaces de gestionar equipos de manera efectiva y comprometida con el desarrollo sostenible de la organización.

6.2. Herramientas y dinámicas aplicadas

El proceso de análisis inicial incluyó un enfoque integral para evaluar los estilos de liderazgo de los mandos intermedios seleccionados.

6.2.1. Autoconocimiento

Actividad: Análisis DAFO Personal y Grupal, Complementado con Evaluaciones Psicométricas

Este análisis comenzó con un autodiagnóstico individual mediante un análisis DAFO Personal, en el que cada líder evaluó sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con su desempeño y estilo de liderazgo. A través de este ejercicio, los participantes identificaron áreas clave de mejora y establecieron un punto de partida claro para orientar sus futuros planes de desarrollo.

Imagen 3.57. Dafo (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Para complementar esta autoevaluación, se aplicaron cuatro pruebas psicométricas diseñadas para profundizar en el análisis de competencias y rasgos emocionales de los líderes:

1. TECA (Test de Evaluación de la Comunicación Asertiva): Este instrumento mide la capacidad de comunicación de los líderes, analizando habilidades clave como la asertividad, la empatía comunicativa y la claridad en la transmisión de mensajes. Es especialmente útil para identificar barreras en la interacción con equipos.
2. TMMS-24 (Trait Meta-Mood Scale de 24 Ítems): Este test mide la inteligencia emocional percibida en tres dimensiones: atención a las emociones, claridad emocional y reparación emocional. Proporciona información valiosa sobre cómo los líderes manejan sus propias emociones y las de los demás en situaciones de estrés o conflicto.
3. WEISP (Workplace Emotional Intelligence Scale): Diseñado específicamente para el entorno laboral, evalúa habilidades emocionales en el lugar de trabajo, como la gestión del estrés, la adaptabilidad y la toma de decisiones basada en la inteligencia emocional.

A partir de los resultados combinados del DAFO y las pruebas psicométricas, se elaboró un perfil detallado de cada líder, destacando sus competencias actuales y las áreas que requieren fortalecimiento. Este enfoque integral no solo permitió una comprensión más profunda de su posición inicial, sino que también sirvió como base para diseñar un plan de desarrollo estratégico que fomente un liderazgo efectivo y comprometido con los objetivos organizacionales.

6.2.2. Identificación de funciones de liderazgo

Después de esta autoevaluación, abordamos el concepto de liderazgo y las funciones esenciales que implica liderar, con el objetivo de que los participantes tomaran conciencia de cuáles de estas funciones ya estaban desempeñando y cuáles debían incorporar para fortalecer el desarrollo de su liderazgo.

La identificación de las funciones de liderazgo se realizó a través de la realización de un caso práctico, de elaboración propia, como el que exponemos a continuación:

Caso práctico: El viaje de Marcos

Era un martes soleado de marzo cuando Marcos, un ejecutivo apasionado por los retos, recibió un encargo desafiante: organizar un retiro corporativo para los equipos de ventas y marketing de su empresa. Este evento tenía como objetivo fortalecer la cohesión del equipo y establecer nuevas estrategias de colaboración entre departamentos. A pesar de la emoción inicial, Marcos sabía que no sería una tarea fácil. La empresa, con sede en una gran ciudad, nunca había organizado un evento de tal magnitud, y los plazos eran ajustados: solo disponía de cuatro meses para planificar todo.

Para iniciar, Marcos decidió que la mejor manera de abordar este proyecto era construir un equipo organizador compuesto por colegas con habilidades específicas. Así que, antes de definir tareas concretas, hizo una lista detallada de los aspectos clave que debían ser atendidos:

- La elección del destino ideal para el retiro: un lugar que equilibrara comodidad y funcionalidad.

- La planificación de actividades de formación y dinámicas grupales para fomentar el trabajo en equipo.
- La negociación con proveedores para garantizar presupuestos ajustados pero de alta calidad.
- La logística del transporte y alojamiento para todos los participantes.
- La organización de eventos sociales para cerrar el retiro con un impacto positivo.

Tras estructurar el plan, Marcos identificó a sus compañeros más capacitados para cada tarea. Sabía que asignar responsabilidades de manera adecuada sería crucial para el éxito del evento. Por ejemplo, eligió a Carla, gerente de proyectos con una excelente capacidad de planificación, para coordinar la agenda del retiro. A Pedro, experto en relaciones públicas, le encargó las negociaciones con hoteles y proveedores. Y a Sofía, conocida por su creatividad, le asignó la organización de las actividades sociales.

Marcos sabía que la motivación del equipo sería clave, por lo que decidió iniciar el proyecto con una reunión informal en la cafetería de la oficina. Allí presentó su visión del evento, explicando por qué había elegido a cada uno de ellos para las tareas asignadas y destacando cómo su trabajo conjunto sería fundamental para el éxito. La energía positiva de la reunión fue contagiosa, y todos aceptaron sus responsabilidades con entusiasmo.

Para mantener el compromiso del equipo, Marcos implementó un sistema de seguimiento semanal mediante correos motivadores, donde destacaba los avances logrados y enviaba mensajes personalizados para agradecer el esfuerzo de cada uno. Además, creó un grupo en una plataforma colaborativa donde todos podían compartir ideas y resolver problemas en tiempo real.

Dos semanas antes del evento, Marcos convocó una reunión final para revisar los detalles y asegurarse de que todo estuviera en marcha. Gracias a su liderazgo y a la dedicación del equipo, el retiro corporativo fue un éxito rotundo. Los participantes quedaron impresionados con la organización, las dinámicas grupales y las actividades sociales que habían fortalecido los lazos entre departamentos.

Al cierre del evento, Marcos tenía preparada una sorpresa para su equipo organizador: una cena especial donde celebraron el éxito del retiro y reflexionaron sobre los aprendizajes obtenidos. Inspirados por los resultados, todos acordaron colaborar en futuros proyectos de manera similar, fortaleciendo aún más su capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

|

6.2.3. Los valores de un líder

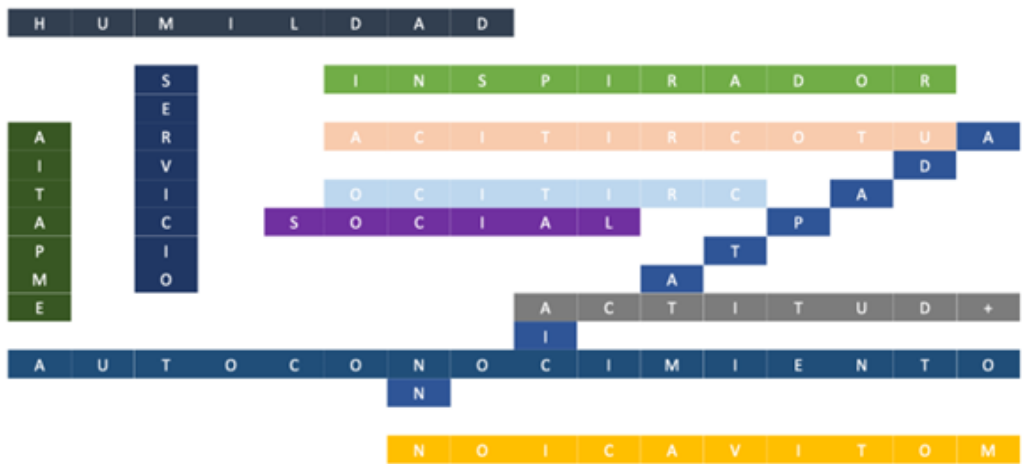
Tras centrarnos en “qué” debe realizar un líder, a través de identificar las funciones claves que todo líder de equipo debe realizar, pasamos a valorar “cómo actuamos”, a través de la identificación de los valores claves de un líder.

La sopa de valores

Como parte del proceso de alineación de los valores organizacionales entre los mandos intermedios, se desarrolló una actividad en aula centrada en la identificación de los valores clave de liderazgo. A través de un ejercicio interactivo, se empleó una dinámica de búsqueda de cualidades, características o valores de un líder, que los participantes debían identificar.

H	U	M	I	L	D	A	D	O	P	E	R	L	Y	G	A
K	X	Y	I	G	A	E	J	R	R	J	S	C	E	U	U
S	A	S	K	W	I	N	S	P	I	R	A	D	O	R	N
I	B	E	J	U	D	X	I	Z	J	M	G	Y	X	X	C
A	B	R	E	O	A	C	I	T	I	R	C	O	T	U	A
I	E	V	I	V	O	M	A	C	I	A	O	N	N	D	L
T	J	I	C	E	O	C	I	T	I	R	C	O	A	U	A
A	U	C	Q	S	O	C	I	A	L	E	A	P	P	O	L
P	W	I	W	N	L	M	D	L	F	I	T	E	O	W	P
M	S	O	P	R	F	G	X	N	S	A	A	E	R	E	E
E	V	I	U	A	T	N	M	A	C	T	I	T	U	D	+
J	B	P	N	G	Q	N	U	I	I	G	V	X	R	T	S
A	U	T	O	C	O	N	O	C	I	M	I	E	N	T	O
I	U	R	H	U	M	N	L	D	A	D	J	S	B	S	R
H	L	P	I	F	V	E	Y	B	M	D	D	Z	Q	P	Z
W	Ñ	B	X	Z	V	N	O	I	C	A	V	I	T	O	M

Imagen 3.59. Solución de sopa de letras (Fuente: elaboración propia)



Posteriormente, estos valores fueron traducidos en comportamientos observables, asegurando así que todos los miembros del equipo compartieran una comprensión común y aplicable de los comportamientos esperados.

110

Tabla 3.60. Valores y comportamientos observables (Fuente: elaboración propia)

VALOR/ CARACTERÍSTICA	COMPORTAMIENTOS
HUMILDAD	RECONOCER NUESTRAS LIMITACIONES, ERRORES Y MÉRITOS DE OTROS SER AGRADECIDO HACER SIN BUSCAR UN RECONOCIMIENTO RECONOCER LOS PROPIOS ERRORES Y LOS LOGROS DE LOS DEMÁS CEDER PROTAGONISMOS Y MÉRITOS SER DISCRETO ACEPTAR LAS OPINIONES/CRÍTICAS
MOTIVACIÓN	ENTUSIASMO TRANSMITE SEGURIDAD CRECIMIENTO – DESARROLLO- TENER OBJETIVOS- PLANTEAR METAS SUPERACIÓN DE RETOS O METAS ENRIQUECIMIENTO MUESTRA PASIÓN INSPIRADORA- MUESTRA INICIATIVA ILUSIÓN COHERENCIA INVOLUCRAR ESCUCHANDO IDEAS DEL EQUIPO HACER PARTÍCIPE DE LAS DECISIONES DEL EQUIPO DAR EJEMPLO (INFLUENCIAR A LOS DEMÁS CON SU TRABAJO EN SITUACIONES COMPLICADAS) RECONOCEN EL TRABAJO BIEN HECHO PROPONER UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL COMO SISTEMA DE CRECIMIENTO DAR RESPONSABILIDAD, AUTONOMÍA SUELDO ADECUADO A LA RESPONSABILIDAD

6.2.5. Autoevaluación en valores

En esta parte de la formación, los participantes debían identificar cuatro valores que consideraban fundamentales en un líder y evaluar su propio nivel de competencia en cada uno de ellos.

Actividad: Autodiagnóstico personal.

Esta autoevaluación les brindó un punto de partida claro para orientar y enfocar su desarrollo personal y profesional en función de esos valores clave.

Después de analizar en profundidad las funciones que debe desempeñar un líder y los valores fundamentales que deben guiar su ejercicio de liderazgo, procedimos a evaluar cómo debe actuar un líder en relación con su equipo.

6.2.6. Conociendo a mi equipo

Para ello, se realizó un trabajo individual, en el cual cada mando intermedio llevó a cabo un análisis detallado de su propio equipo, utilizando la herramienta "fotografía de tu organización", de elaboración propia.

Fotografía de mi equipo.

Esta actividad permitió a los participantes obtener una visión más clara y estructurada de la dinámica de su equipo, identificando fortalezas y áreas de mejora en su liderazgo.

Tabla 3.61. Cómo calcular el nivel de madurez de un colaborador (Fuente: elaboración propia)

	A	B	C	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	NOMBRE DEL MIEMBRO DE MI EQUIPO			APTITUD: (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)			DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR		ACTITUD (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)		DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR		NIVEL DE MADUREZ ASIGNADO	PRINCIPAL MOTIVACIÓN
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														

Fotografía cualitativa

Fotografía con ponderaciones

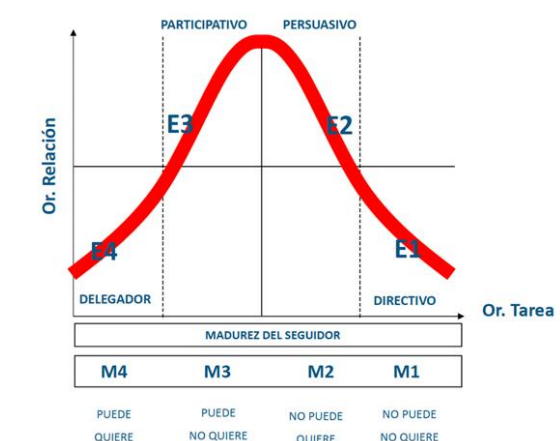
Esta herramienta, "Fotografía de mi equipo", desarrollada internamente, permite evaluar a cada integrante de un equipo en términos de madurez, competencias y su relación con los resultados obtenidos. La herramienta exige una reflexión profunda sobre la actitud de cada miembro hacia su trabajo, así como sobre su aptitud en cuanto a conocimientos y habilidades demostradas en el desempeño de sus funciones. A partir de estos datos, cuantificados mediante valores numéricos, se deben identificar hechos concretos que sustenten dichas evaluaciones.

6.2.7. Determinación del nivel de madurez del equipo

Finalmente, se determina el nivel de madurez de cada miembro, el cual es representado en la matriz de Hersey y Blanchard.

Actividad: Ubicación en la matriz de Hersey y Blanchard.

Imagen 3.62. Matriz de H&B (Fuente: elaboración propia)



Gracias a la identificación de perfiles se maximiza el aprovechamiento de la primera sesión del programa formativo, en el que se estudia la realización de estrategias con el equipo.

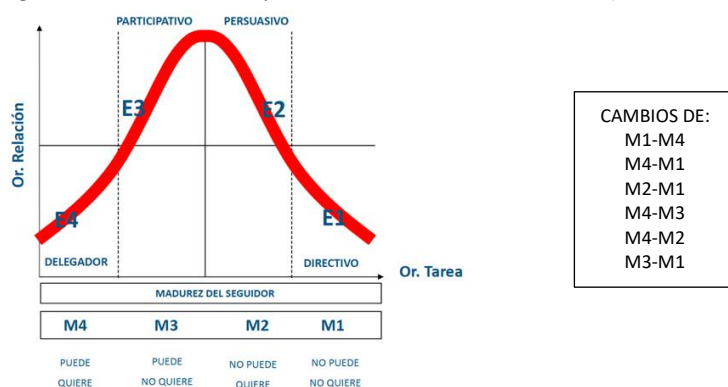
6.2.8. Rompiendo la línea de tendencia

Después de esta evaluación inicial, analizamos a personas dentro de la organización que, por diversas circunstancias, no han seguido la trayectoria establecida por la teoría de Hersey & Blanchard, y han avanzado en su nivel de madurez de manera no lineal.

Actividad: Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B.

Esta actividad se basa en una metodología sólida que emplea el juego y dinámicas prácticas para fomentar la reflexión estratégica, la toma de decisiones y el desarrollo de competencias directivas en un entorno simulado. Estas actividades no solo permiten a los líderes sumergirse en contextos simulados, sino que también les ofrecen un espacio para experimentar, reflexionar y ajustar sus enfoques sin enfrentarse a las consecuencias reales del entorno organizacional. El uso de juegos serios y simuladores de gestión facilita que los directivos desarrollen habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, tal como lo indican Kolb (1984) y Kapp (2012), proporcionando un entorno seguro para aprender y crecer.

Imagen 3.63. Matriz de H&B y actividad de cambios de madurez (Fuente: elaboración propia)



La actividad grupal se organiza dividiendo a los participantes en equipos, a los que se les asignan diferentes situaciones, como se muestra en la figura anterior, que representan saltos en los niveles de madurez de los colaboradores, desviándose de la evolución natural que establece la matriz de Hersey y Blanchard. Esta dinámica permite analizar casos en los que la progresión en madurez no sigue el patrón previsto, fomentando una reflexión sobre cómo abordar estos escenarios en el liderazgo práctico.

A continuación, exponemos dos ejemplos de posibles situaciones que muestran saltos en la madurez del colaborador:

Imagen 3.64. Ejemplo de cambio de nivel de madurez (Fuente: elaboración propia)

M4-M1

M1 – M4

Cambio organizacional negativo. Un empleado con alta competencia y alta motivación (M4) experimenta un cambio organizacional drástico, como una nueva dirección que impone políticas restrictivas o desmotivadoras. Esto puede destruir rápidamente su moral y hacerle cuestionar su competencia en el nuevo entorno.

Formación intensiva y coaching. Un empleado con baja competencia y baja motivación (M1) participa en un programa intensivo de formación y recibe coaching personalizado. Este programa no solo mejora sus habilidades técnicas significativamente, sino que también aumenta su confianza y motivación, llevándolo directamente a M4.

La evaluación de la madurez, competencias y relación con los resultados de cada miembro del equipo, basada en la matriz de Hersey y Blanchard, ofrece una perspectiva integral para comprender el desarrollo individual dentro del contexto

organizacional. Este enfoque, que cuantifica actitudes, conocimientos y habilidades, resulta particularmente pertinente cuando se vincula con la delegación como competencia clave en el liderazgo.

La identificación del nivel de madurez de los colaboradores permite a los líderes ajustar su estilo de delegación de manera más efectiva, asignando responsabilidades en función de la capacidad y disposición de los individuos para asumir nuevas tareas. A través de herramientas como los juegos serios y los simuladores de gestión, los líderes pueden experimentar y ajustar sus estrategias de delegación en un entorno seguro, lo que no solo facilita su propio crecimiento directivo, sino que también optimiza el desarrollo de competencias en el equipo. De este modo, la delegación se consolida como un pilar para alinear las estrategias de liderazgo con el nivel de madurez de cada miembro, promoviendo un crecimiento equilibrado y sostenido dentro del equipo.

6.2.9. Avance hacia el máximo nivel de madurez

En virtud de los argumentos previamente expuestos y tras un exhaustivo análisis de la matriz de Hersey & Blanchard, se llevó a cabo un caso práctico en el aula con el objetivo de demostrar la relevancia de una delegación efectiva en el ámbito organizacional. Este ejercicio no solo permitió ilustrar las mejores prácticas en la asignación de responsabilidades, sino que también evidenció la necesidad de establecer directrices claras y bien definidas para el equipo. Al ofrecer instrucciones precisas, los líderes aseguran que los miembros comprendan en su totalidad sus roles y objetivos, lo cual resulta fundamental para optimizar el rendimiento y garantizar una alineación estratégica con los objetivos organizacionales.

Además, se destacó la importancia de garantizar un seguimiento adecuado del desempeño, lo cual permite identificar oportunidades de mejora, proporcionar retroalimentación constructiva y, en última instancia, impulsar el crecimiento tanto individual como colectivo. Este enfoque estructurado hacia la delegación no solo refuerza la responsabilidad dentro del equipo, sino que también fomenta una cultura de confianza y autonomía, esenciales para el desarrollo continuo de competencias clave.

Trabajar en la delegación efectiva no solo es crucial para el desempeño inmediato de los equipos, sino que también es un pilar fundamental para promover el desarrollo profesional de sus integrantes. Al delegar de manera adecuada, los líderes brindan a sus equipos la oportunidad de asumir nuevos retos, aprender y evolucionar, lo que contribuye directamente al crecimiento general de la organización. Asimismo, este proceso fortalece la cultura organizacional al fomentar un ambiente de colaboración, donde la confianza y el empoderamiento se integran en el ADN de la empresa, creando así una base sólida para la innovación y el éxito a largo plazo.

El siguiente caso, de elaboración propia, es un ejemplo del utilizado en las sesiones.

Caso práctico: La presentación estratégica.

Laura, una joven gerente en el área de planificación estratégica, recibió la responsabilidad de liderar la preparación de una presentación clave para el comité directivo de su empresa. Esta presentación tenía como objetivo exponer el análisis de viabilidad para expandir las operaciones de la organización hacia nuevos mercados. Laura estaba entusiasmada, ya que era una oportunidad única para demostrar su capacidad de liderazgo y ganar reconocimiento en la alta dirección.

Consciente de la magnitud del proyecto, Laura reunió a su equipo, compuesto por cinco colaboradores con diferentes niveles de experiencia. Entre ellos, Clara, una analista de datos altamente eficiente; David, un economista con sólida experiencia en modelos financieros; y Paula y Andrés, dos recién incorporados al equipo, con grandes ideas, pero aun adaptándose a la dinámica de la organización. Marcos, un empleado veterano conocido por su enfoque práctico, completaba el equipo.

Durante la primera reunión, Laura explicó la importancia del proyecto y asignó tareas generales a cada miembro, dejando la distribución detallada al criterio del equipo. Clara y David se encargarían del análisis de datos y modelos financieros; Marcos lideraría la integración de información; y Paula y Andrés apoyarían con la recopilación de datos externos y gráficos visuales. Aunque Laura enfatizó la importancia del plazo —la presentación debía estar lista en tres semanas— no definió reuniones de seguimiento ni verificó cómo se distribuían las cargas de trabajo.

La segunda semana, Laura estaba completamente enfocada en otro proyecto importante y no tuvo tiempo de revisar el progreso de la presentación. Sin embargo, asumió que todo iba bien, confiando en la capacidad de su equipo para organizarse. Fue entonces cuando Clara la buscó para comentarle que Paula y Andrés estaban teniendo dificultades con la calidad de los datos recopilados y que esto estaba retrasando la integración de la información clave. Laura, sin tiempo para involucrarse, delegó a Clara la tarea de supervisar los avances de Paula y Andrés, sin considerar el impacto que esto podría tener en su carga de trabajo.

Con pocos días para la fecha límite, Laura solicitó una actualización general del proyecto. Durante la reunión, descubrió que el informe financiero no estaba terminado y que el contenido visual era inconsistente con los objetivos de la presentación. Clara, visiblemente agotada, expresó que no podía asumir más responsabilidades, mientras que Paula y Andrés mencionaron que no habían recibido una guía clara sobre sus tareas específicas. Marcos, por su parte, había estado esperando información consolidada para realizar su parte del trabajo.

Laura intentó recuperar el control, reestructurando el cronograma y reasignando tareas, pero el tiempo era insuficiente. La presentación se entregó incompleta y con un nivel de calidad inferior al esperado. Aunque el comité directivo valoró el esfuerzo del equipo, la oportunidad de generar un impacto significativo se perdió.

Tras la implementación del caso práctico sobre delegación, se evidenció la importancia crítica de esta competencia no solo en la asignación eficaz de tareas, sino también como un motor esencial para el desarrollo integral del equipo en el contexto de Oceandrive Renewables. La delegación estructurada se posiciona como un pilar clave para abordar los desafíos inherentes a la integración de un equipo diverso, compuesto por profesionales provenientes de distintos contextos organizativos, cada uno con estilos de trabajo y enfoques de liderazgo particulares.

La literatura académica y empresarial reafirma el valor de la delegación como una herramienta central en la gestión y el liderazgo efectivos. Bass (1990) plantea que, como componente del liderazgo transformacional, la delegación no solo empodera a los colaboradores, sino que también fomenta su crecimiento profesional al proporcionar autonomía para asumir responsabilidades y tomar decisiones complejas. En el caso de Oceandrive Renewables, este enfoque es crucial para cohesionar un equipo que ha heredado la experiencia y los retos de su organización matriz, y ahora debe consolidarse en un entorno más dinámico y competitivo. La delegación efectiva, en este contexto, permitirá a los miembros del equipo adaptarse a nuevos roles y contribuir de manera significativa al éxito colectivo.

Yukl (2013) destaca que la delegación bien gestionada mejora notablemente el rendimiento general de los equipos al distribuir de forma equitativa las responsabilidades y optimizar los recursos humanos. Esta capacidad es particularmente relevante para Oceandrive Renewables, ya que fomenta la alineación de los esfuerzos individuales y grupales con los objetivos estratégicos de la organización. Además, permite a los líderes fortalecer las competencias clave del equipo, promoviendo una cultura organizacional más ágil y eficiente. Al delegar de manera estructurada, Oceandrive Renewables podrá superar barreras iniciales de integración y fomentar un entorno colaborativo que potencie la innovación.

London (2002) subraya que la delegación eficaz ofrece a los empleados la oportunidad de enfrentar desafíos novedosos, lo cual es fundamental para su crecimiento y aprendizaje continuo. En Oceandrive Renewables, este enfoque es esencial no solo para resolver los desafíos inmediatos que enfrenta la organización, sino también para desarrollar capacidades estratégicas que permitan afrontar con éxito retos futuros. La delegación emerge, así, como una herramienta clave para el fortalecimiento de competencias individuales y colectivas, contribuyendo al establecimiento de una cultura organizacional cohesionada y resiliente.

Covey (2006) plantea que la delegación, al fomentar un entorno de empoderamiento, también refuerza la cohesión interna y construye culturas de confianza. En el caso de Oceandrive Renewables, donde la consolidación de la confianza entre miembros del equipo provenientes de diferentes antecedentes es esencial, la delegación actúa como un mecanismo integrador que refuerza el compromiso colectivo con la visión y los valores de la

organización. Este enfoque facilita, además, la colaboración y la creatividad, promoviendo soluciones innovadoras para los desafíos que plantea la nueva etapa de la empresa.

Spreitzer (1995) argumenta que la delegación impulsa el crecimiento organizacional al permitir que los empleados desarrollen nuevas ideas y enfoques. Asimismo, señala que esta práctica contribuye a la creación de una cultura corporativa adaptable y ágil, especialmente relevante para Oceandrive Renewables, cuya sostenibilidad y éxito dependen de su capacidad para responder rápidamente a las dinámicas de un mercado cambiante. La delegación bien implementada no solo garantizará un rendimiento óptimo en el presente, sino que también establecerá las bases para un crecimiento sostenido y una evolución continua de la organización.

En resumen, la delegación se posiciona como una competencia estratégica para Oceandrive Renewables en su camino hacia la consolidación y el desarrollo sostenible. Un enfoque estructurado y consciente en la delegación no solo facilita la integración de un equipo diverso, sino que también fortalece el liderazgo, optimiza la toma de decisiones, y promueve una cultura de empoderamiento, innovación y confianza. Estos logros no solo garantizan el éxito a corto plazo, sino que también preparan a la organización para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial cada vez más dinámico y globalizado.

6.2.10. Alineación de equipos con los objetivos organizacionales

El caso práctico sobre delegación implementado en Oceandrive Renewables ha resaltado la relevancia de construir un compromiso sólido dentro de los equipos como un pilar esencial para el éxito organizacional. De acuerdo con Meyer y Allen (1991), un alto nivel de compromiso de los empleados se traduce en mayor dedicación, lealtad y rendimiento, tanto individual como colectivo. La delegación estructurada no solo empodera a los miembros del equipo al brindarles autonomía, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. Estudios como el de Saks (2006) refuerzan esta idea, demostrando que un compromiso elevado está directamente relacionado con una mayor cohesión y colaboración entre los equipos. En el contexto de la matriz de Hersey y Blanchard, un compromiso fuerte facilita la adaptación a roles delegados y la mejora de competencias, elementos indispensables para el desempeño y crecimiento continuo del equipo.

Para Oceandrive Renewables, una empresa nacida de los proyectos y talentos de una organización predecesora de renombre, la consolidación del compromiso laboral es crítica para garantizar la estabilidad en un entorno caracterizado por la transición y la incertidumbre. La organización enfrenta el reto de alinear a un equipo diverso con valores y objetivos comunes, mientras construye una cultura organizacional propia. Este desafío requiere identificar y potenciar las fuentes de compromiso que impulsen tanto la cohesión interna como la alineación con los objetivos estratégicos.

Actividad: Identificación de acciones para fomentar el compromiso.

Con el fin de abordar esta necesidad, se decidió dividir a los empleados en equipos de trabajo multidisciplinarios, encargados de desarrollar vías específicas para generar compromiso dentro del contexto actual de la empresa.

Imagen 3.65. Fuentes de compromiso (Fuente: elaboración propia; Imagen: obtenida de internet)



Cada equipo, compuesto por empleados de diversas áreas y niveles jerárquicos, se enfocó en identificar oportunidades y proponer iniciativas que promuevan la cohesión y la alineación con los valores y metas de HOTEPO. Esta metodología participativa no solo buscaba aprovechar el conocimiento interno de la organización, sino también involucrar activamente a los empleados en la creación de un entorno laboral más comprometido y adaptable a las nuevas circunstancias.

Imagen 3.66. Acciones que ayudan al compromiso (Fuente: elaboración propia; Imagen: obtenida de internet)



ACCIONES QUE AYUDAN AL COMPROMISO

Como parte de esta iniciativa, se organizaron equipos en el aula con objeto de que identificaran oportunidades y desarrollaran acciones específicas que pudieran fortalecer el compromiso dentro de la empresa.

En línea con el análisis de Saradha y Patrick (2010), el compromiso laboral en Oceandrive Renewables depende de factores como la satisfacción laboral, un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades de desarrollo profesional. En un contexto de transición organizacional, estos elementos adquieren especial relevancia. Es necesario garantizar que los empleados perciban igualdad de oportunidades, apoyo mutuo entre compañeros y un enfoque en comportamientos de ciudadanía organizacional, como la disposición a contribuir más allá de las responsabilidades formales. Este enfoque ayuda a mitigar las incertidumbres inherentes al cambio y fortalece el compromiso colectivo con la misión de la empresa.

Adicionalmente, Joshi y Sodhi (2011) señalan que el reconocimiento y el equilibrio entre vida laboral y personal son factores esenciales para fomentar el compromiso. En el caso de Oceandrive Renewables, es crucial implementar un proceso de reconocimiento que valore tanto la experiencia previa de los empleados como sus esfuerzos en la adaptación a la nueva dinámica organizacional. Este reconocimiento, junto con oportunidades de crecimiento profesional, no solo retendrá el talento, sino que también consolidará la cohesión en un equipo diverso.

En este proceso, se han identificado actividades clave para reforzar el compromiso, como sesiones para alinear el equipo en torno a los valores organizacionales, dinámicas participativas y sistemas de reconocimiento personalizados. Estas acciones son complementadas por la implementación de herramientas de delegación basadas en la matriz

de Hersey y Blanchard, que permiten adaptar las responsabilidades a las competencias y niveles de compromiso de los colaboradores.

En síntesis, la construcción de compromiso en Oceandrive Renewables se posiciona como un componente indispensable para la cohesión y el desarrollo organizacional. Al fomentar el reconocimiento, la satisfacción laboral y un sentido claro de pertenencia, la empresa no solo garantiza el éxito de la transición, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenido en un entorno competitivo y globalizado.

6.2.11. Tomando Decisiones en Oceandrive Renewables: Construyendo Liderazgo con Criterio

En Oceandrive Renewables, el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones es más que una prioridad; es una necesidad crítica, dada la historia compartida de muchos de sus empleados, quienes provienen de una organización donde las decisiones erróneas a nivel estratégico y operativo contribuyeron a su colapso. Reconociendo la importancia de transformar esta experiencia en un aprendizaje colectivo, la empresa ha adoptado un enfoque formativo que no solo refuerza las competencias individuales, sino que también establece una cultura organizacional basada en decisiones responsables y estratégicas.

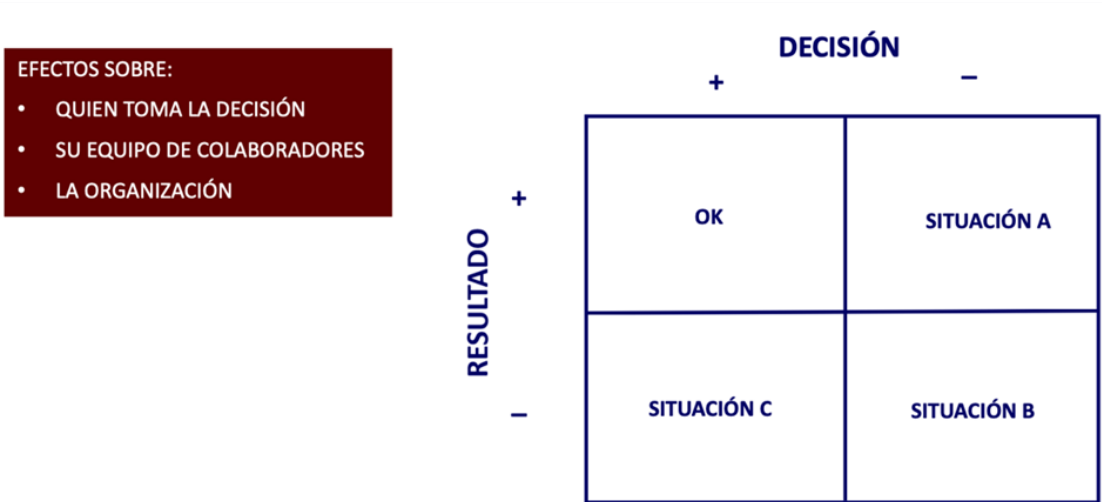
El programa formativo enfatizó que el liderazgo no solo radica en la capacidad de tomar decisiones, sino también en empoderar a otros para que desarrollen este criterio de forma autónoma, como sugiere Wiseman (2010) en su concepto de liderazgo multiplicador. Este enfoque busca maximizar la inteligencia colectiva del equipo, fomentando una toma de decisiones compartida que promueva tanto la autonomía como el compromiso colectivo. La importancia de formar nuevos líderes con criterio sólido fue central en este módulo, destacando que este proceso no solo asegura la continuidad del liderazgo, sino que también construye una organización resiliente y capaz de afrontar los retos del entorno empresarial actual.

Actividades: El Criterio como Pilar del Liderazgo y la Técnica de Grupo Nominal

A través de actividades prácticas, se introdujo a los participantes a una matriz de análisis decisional que les permitió explorar diferentes escenarios: decisiones buenas con resultados positivos, decisiones buenas con resultados negativos, decisiones malas con resultados positivos y decisiones malas con resultados negativos. Cada caso fue evaluado desde tres perspectivas: impacto en el decisor, en su equipo y en la organización. Este enfoque permitió reflexionar sobre cómo las decisiones pueden

influir en la confianza, la motivación y la reputación profesional, y resaltó la importancia de comprender las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones tomadas.

Imagen 3.67. Matriz de decisiones (Fuente: elaboración propia)



Además, se destacó la relevancia de las decisiones sobre personas, estrategia y crisis, siguiendo el marco propuesto por Kaplan y Norton (2008). En Oceandrive Renewables, donde la reconstrucción del equipo y la confianza son esenciales, las decisiones sobre personas se posicionan como el eje más influyente. Las personas no solo ejecutan la estrategia, sino que también son el soporte del líder en momentos de adversidad. Por ello, identificar, formar y liderar talento humano se presentó como una competencia clave para la resiliencia organizacional.

El módulo incorporó dinámicas como la Técnica de Grupo Nominal (TGN), que permitió a los participantes practicar un liderazgo colaborativo y estructurado en el proceso de toma de decisiones. La TGN fomentó la participación equitativa, maximizando la contribución de todos los miembros y promoviendo un entorno donde las mejores ideas emergieron del intercambio colectivo. Este enfoque reflejó los principios de Wiseman (2010) sobre el liderazgo multiplicador, al tiempo que subrayó la necesidad de un criterio claro y fundamentado, como plantea Drucker (2006).

La integración de estas actividades no solo fortaleció las habilidades individuales de toma de decisiones, sino que también promovió una cultura organizacional más cohesionada y estratégica. Los participantes reconocieron la importancia de basar sus decisiones en análisis rigurosos y de considerar el impacto multidimensional de cada acción, aprendiendo a equilibrar las perspectivas individuales y colectivas para lograr los mejores resultados posibles.

En Oceandrive Renewables, este enfoque de formación en la toma de decisiones no solo apunta a corregir los errores del pasado, sino también a construir un futuro donde el liderazgo con criterio sea el núcleo de su éxito organizacional. A través de estas dinámicas, se refuerza una cultura de confianza, aprendizaje y adaptabilidad, elementos esenciales para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico.

6. Resultados del programa de desarrollo de competencias

a. Análisis de los Resultados Obtenidos en los Líderes de Oceandrive Renewables tras la Implementación del Programa

Se analizaron cinco competencias clave en cada miembro del equipo antes y después de la implementación del programa. En las áreas con puntuaciones iniciales ≤ 6 , que reflejaban mayores oportunidades de desarrollo, se diseñó un plan de mejora orientado a lograr un incremento promedio del 20%. Los resultados obtenidos fueron presentados mediante gráficas radiales comparativas, que permitieron visualizar de forma clara los avances alcanzados en cada dimensión evaluada.

Para garantizar una evaluación integral y equilibrada, se complementó este análisis cuantitativo con un enfoque metodológico que incluyó herramientas y actividades prácticas. En primer lugar, se llevó a cabo una evaluación 360°, en la que los participantes fueron evaluados por sus supervisores, compañeros y subordinados, empleando cuestionarios con escalas tipo Likert. Este método permitió obtener una visión multidimensional de competencias como comunicación, delegación, planificación, inteligencia emocional y gestión del tiempo, valoradas desde diferentes perspectivas en el entorno organizacional.

Asimismo, durante las fases finales del programa, se desarrollaron dinámicas grupales y sesiones de role playing. Estas actividades estaban específicamente diseñadas para evaluar el desempeño de los participantes en escenarios prácticos, simulando situaciones reales relacionadas con el liderazgo y la gestión de equipos. Las dinámicas facilitaron la observación directa de comportamientos en tiempo real, evaluando habilidades como la resolución de conflictos, la toma de decisiones bajo presión, la coordinación colaborativa y el liderazgo efectivo. Ejercicios como la resolución de casos reales, la planificación conjunta de proyectos y la toma de decisiones estratégicas fueron esenciales para obtener una comprensión cualitativa profunda del progreso individual y grupal.

Por último, los directores y líderes superiores realizaron una evaluación del desempeño de los participantes, enfocándose en su capacidad para cumplir objetivos estratégicos, liderar de manera eficiente y aplicar los conocimientos adquiridos en su labor diaria. Este enfoque integral no solo asegura la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, sino que también ofrece una visión holística del impacto del programa, al combinar herramientas cuantitativas y cualitativas para medir las competencias de forma objetiva y práctica.

Perfil de K.T.

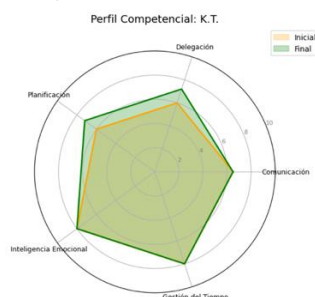
Competencias Iniciales:

K.T. destacó inicialmente por su sólida capacidad de comunicación (6.5) y una gestión eficiente del tiempo (8). Sin embargo, presentaba áreas de mejora en delegación (6) y planificación estratégica (6), que limitaban su capacidad para liderar equipos de manera más estructurada y estratégica.

Mejoras Logradas:

Tras el programa, K.T. logró incrementar sus habilidades en delegación y planificación en un 20%, alcanzando puntuaciones de 7.2 en ambas áreas. Esto le permitió optimizar la asignación de tareas dentro de su equipo y establecer prioridades de manera más efectiva.

Imagen 3.68. Perfil competencial de K.T. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Perfil de E.S.

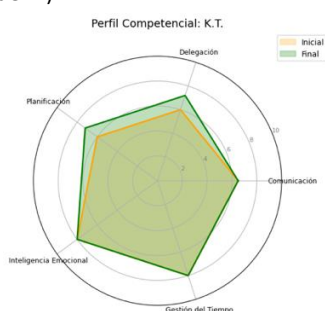
Competencias Iniciales:

E.S. mostró una destacada habilidad para delegar (8.5) y una sólida capacidad de planificación estratégica (7). Sin embargo, su gestión del tiempo (5) requería atención, ya que afectaba su capacidad para cumplir con plazos ajustados y equilibrar responsabilidades.

Mejoras Logradas:

Gracias al programa, E.S. mejoró significativamente en gestión del tiempo, elevando su puntuación a 6. Esto le permitió manejar mejor sus tareas y optimizar su productividad sin comprometer la calidad de su trabajo.

Imagen 3.69. Perfil competencial de K.T. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Perfil de L.F.

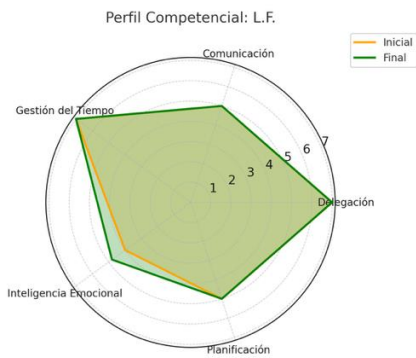
Competencias Iniciales:

L.F. presentaba fortalezas en delegación (7) y gestión del tiempo (7), pero su inteligencia emocional (4) era un área de oportunidad crítica que afectaba la cohesión dentro de su equipo y su capacidad para manejar conflictos.

Mejoras Logradas:

El enfoque en inteligencia emocional durante el programa permitió a L.F. elevar su puntuación a 4.8, logrando un manejo más efectivo de sus emociones y una mayor empatía en su liderazgo.

Imagen 3.70. Perfil competencial de K.T. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Perfil de M.R.

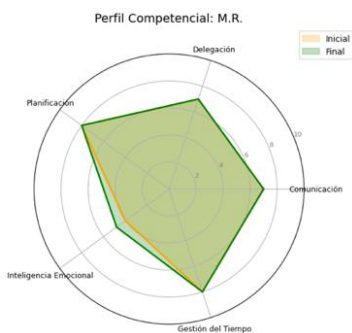
Competencias Iniciales:

M.R. sobresalía en planificación (8) y gestión del tiempo (8), pero necesitaba fortalecer sus competencias emocionales (4), especialmente en situaciones de alta presión.

Mejoras Logradas:

Al finalizar el programa, M.R. mejoró su inteligencia emocional a 4.8, permitiéndole liderar con mayor confianza y establecer un ambiente más colaborativo en su equipo.

Imagen 3.71. Perfil competencial de M.R. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Perfil de C.L.

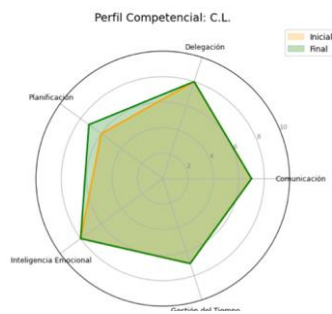
Competencias Iniciales:

C.L. demostró un alto nivel de inteligencia emocional (8) y delegación (8), pero requería mejorar su capacidad de planificación (6), que a veces generaba retrasos en la implementación de proyectos.

Mejoras Logradas:

Con el apoyo del programa, C.L. incrementó su puntuación en planificación a 7.2, desarrollando habilidades más estructuradas para manejar múltiples proyectos de manera eficiente.

Imagen 3.72. Perfil competencial de C.L. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Perfil de D.P.

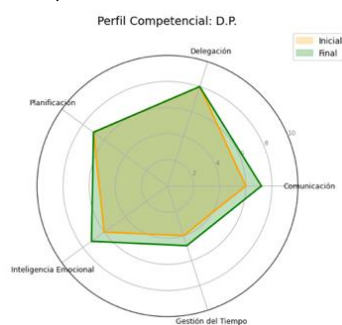
Competencias Iniciales:

D.P. tenía fortalezas en delegación (8) y planificación (7), pero su gestión del tiempo (4) representaba una debilidad significativa que dificultaba la entrega de resultados oportunos.

Mejoras Logradas:

D.P. logró un avance notable en gestión del tiempo, alcanzando una puntuación de 4.8, lo que le permitió mejorar su desempeño operativo y estratégico.

Imagen 3.73. Perfil competencial de D.P. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Perfil de V.O.

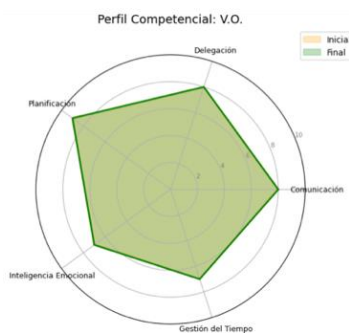
Competencias Iniciales:

V.O. se destacó por su excelente capacidad de planificación (9) y comunicación (8), aunque su enfoque en inteligencia emocional (7) podía beneficiarse de un ajuste para manejar mejor dinámicas grupales complejas.

Mejoras Logradas:

El programa ayudó a V.O. a consolidar sus competencias emocionales, lo que fortaleció su liderazgo en la organización.

Imagen 3.74. Perfil competencial de V.O. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Perfil de R.M.

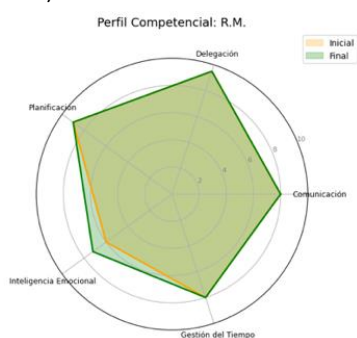
Competencias Iniciales:

R.M., como jefe del equipo, tenía puntuaciones sobresalientes en delegación (9.5) y planificación (9), pero su inteligencia emocional (6) y su capacidad para liderar en contextos de alta presión requerían mejoras.

Mejoras Logradas:

R.M. alcanzó una puntuación de 7.2 en inteligencia emocional, permitiéndole manejar mejor las expectativas del equipo y fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y productivo.

Imagen 3.75. Perfil competencial de R.M. tras el programa realizado (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



7. Resultados del programa de desarrollo de competencias

a. Análisis de los Resultados Obtenidos en los Líderes de Oceandrive Renewables tras la Implementación del Programa

Evolución en los estilos de liderazgo y más allá de la matriz H&B: El programa permitió que los líderes de Oceandrive Renewables adaptaran sus estilos de liderazgo no solo en función de los niveles de madurez identificados a través de la matriz de Hersey y Blanchard, sino también integrando herramientas adicionales que enriquecieron su capacidad de gestión. Si bien la matriz H&B fue una base esencial para el diagnóstico, las dinámicas enfocadas en valores, competencias emocionales y estrategias adaptativas ampliaron significativamente su impacto. Este enfoque complementario facilitó un liderazgo más holístico, capaz de abordar desafíos complejos en un entorno en constante cambio.

Mejoras significativas en la comunicación organizacional:

Las competencias de comunicación de los líderes se fortalecieron notablemente. A través de actividades específicas y la aplicación de herramientas como el TMMS-24 para medir y trabajar la inteligencia emocional, los participantes desarrollaron habilidades avanzadas de escucha activa, gestión de conflictos y transmisión efectiva de objetivos. Esto resultó en una comunicación interna más fluida, lo que ha sido clave para alinear a un equipo diverso proveniente de contextos empresariales diferentes y en un momento de reconstrucción organizacional.

Delegación más estructurada y efectiva:

El programa destacó la importancia de una delegación consciente, reforzada mediante casos prácticos y dinámicas como la Técnica de Grupo Nominal (TGN). Los líderes aprendieron a asignar responsabilidades de manera estratégica, basándose en las competencias individuales y la capacidad de sus equipos para asumir tareas autónomamente. Este enfoque ha incrementado la confianza entre los colaboradores y ha reducido la sobrecarga operativa de los líderes, generando una mayor eficiencia y autonomía en el equipo.

Fomento de una cultura organizacional basada en valores:

Se integró un marco que enfatiza la alineación con los valores organizacionales, utilizando herramientas como dinámicas de autoevaluación y actividades grupales enfocadas en la cohesión. Esto ha permitido que los líderes desarrollen comportamientos observables que refuerzan la cultura organizacional de Oceandrive Renewables, promoviendo un entorno de trabajo comprometido y alineado con los objetivos estratégicos.

Desarrollo de habilidades avanzadas para la toma de decisiones:

La formación incluyó actividades que profundizaron en la calidad de la toma de decisiones, un aspecto crítico dada la experiencia previa de los empleados en una organización donde este factor fue decisivo en su colapso. La matriz de análisis decisional permitió a los líderes reflexionar sobre las consecuencias de sus decisiones en múltiples niveles, fomentando un enfoque más estratégico y consciente. Este aprendizaje fue reforzado con ejercicios prácticos de liderazgo colaborativo, que promovieron la deliberación estructurada y la generación de consensos fundamentados.

Resiliencia y cohesión en un entorno post-crisis:

El programa no solo fortaleció las competencias individuales, sino que también consolidó un entorno organizacional más cohesivo y resiliente. A través de talleres sobre alineación cultural y dinámicas participativas, los líderes de Oceandrive Renewables han desarrollado una capacidad superior para gestionar la incertidumbre y adaptarse a las demandas del mercado, aprovechando las lecciones aprendidas de su experiencia anterior.

Capacitación en liderazgo transformacional y multiplicador:

Las actividades relacionadas con el liderazgo transformacional y multiplicador, como las dinámicas basadas en el modelo de Wiseman (2010), han fomentado una visión más inclusiva del liderazgo. Los participantes ahora están mejor preparados para empoderar a sus equipos, desarrollar nuevos líderes y maximizar la inteligencia colectiva, asegurando así un impacto sostenido en el tiempo.

Conclusión:

El programa de desarrollo de competencias implementado en Oceandrive Renewables no solo ha reforzado las capacidades de los líderes, sino que también ha demostrado que la matriz de Hersey y Blanchard, aunque útil, requiere ser complementada con herramientas y enfoques más amplios. La integración de valores organizacionales, la mejora en la comunicación, la delegación estratégica y el fortalecimiento de la toma de decisiones han sido factores determinantes para lograr un cambio significativo. Este enfoque integral ha sentado las bases para una cultura organizacional sólida, adaptable y orientada al crecimiento sostenible en un entorno empresarial altamente competitivo.

3.2.3. CASO INDIVIDUAL 1. EL DESARROLLO DEL CEO

ÍNDICE

- 1. Datos del directivo y la empresa protagonista del caso.**
 - a. Descripción y características relevantes del directivo protagonista del proceso y la empresa que lidera.**
- 2. Objetivo del caso y preguntas a la que da respuesta.**
- 3. Antecedentes y secuencia de actuaciones realizadas.**
 - a. Contexto inicial y cronología de las acciones implementadas.**
- 4. Objetivos de las actuaciones realizadas.**
- 5. Equipo.**
- 6. Metodología, herramientas y dinámicas aplicadas.**
 - 6.A. Desarrollo del nivel de madurez del equipo de mandos**

6.A.1. Metodología Evaluación del nivel de madurez del equipo de mandos.

Descripción del enfoque metodológico utilizado para cada una de las acciones realizadas.

6.A.2. Herramientas y dinámicas aplicadas

6.A.2.1. Autoconocimiento

Actividad: Análisis DAFO personal y grupal.

6.A.2.2. Identificación de funciones de liderazgo

Caso práctico: El 25 aniversario de boda.

6.A.2.3. Los valores de un líder

Dinámica: La sopa de valores.

6.2.4. Haciendo tangibles los valores

Dinámica: Creando comportamientos.

6.A.2.5. Autoevaluación en valores

Actividad: Autodiagnóstico personal.

6.A.2.6. Liderando a mi equipo

Dinámica: Fotografía de mi equipo.

6.A.2.7. Determinación del nivel de madurez del equipo

Actividad: Ubicación en la matriz de Hersey y Blanchard.

6.A.2.8. Rompiendo la línea de tendencia

Actividad: Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B.

6.A.2.9. Avance hacia el máximo nivel de madurez

Caso práctico: Globalcaja.

6.A.2.10. Alineación de equipos con los objetivos organizacionales

Actividad: Identificación de acciones para fomentar el compromiso.

6.B. Desarrollo de competencias clave del CEO.

6.B.1. Metodología Desarrollo de Competencias clave en M.H.

6.B.2. Herramientas y dinámicas aplicadas

6.B.2.1. Mentoring y evaluación 360

6.B.2.2. Conociendo a mi equipo

Dinámica: Fotografía de mi equipo.

6.B.2.3. Determinación del nivel de madurez del equipo

6.B.2.4. Rompiendo la línea de tendencia

6.C. Elección de un director general que gestione la operativa diaria del negocio.

6.C.1. Metodología Elección de un director general

6.C.2. Herramientas y dinámicas aplicadas

6.C.2.1. Mentoring y evaluación 360

6.C.2.2. Dinámica de valores de liderazgo

6.C.2.3. Pruebas Psicométricas

6.C.2.4. Entrevista Competencial

6.C.2.5. Sistema de Retribución Variable

6.C.2.6. Plan de Seguimiento y Desarrollo

6.C.2.2. Dinámica de valores de liderazgo

7. Resultados del programa de desarrollo de competencias

Análisis de los resultados obtenidos en los mandos intermedios de AutoGestión Tech tras la implementación del programa.

7.A. Evolución de M.H. tras el Programa

7.B. Transición Gerencial y Selección del Nuevo director general

1. Datos del directivo y la empresa protagonistas del caso

El presente caso analiza las competencias y desafíos del directivo M.H., quien lidera una empresa innovadora en el sector de movilidad. Este análisis busca entender cómo su perfil profesional y las características organizacionales influyen en el desempeño y en las oportunidades de mejora para potenciar el crecimiento estratégico de la compañía.

a. Descripción y características relevantes del directivo protagonista del proceso y la empresa que lidera.

Tabla 3.76. Datos y características del directivo protagonista del caso. (Fuente: elaboración propia)

EMPRESA	AutoGestión Tech
FECHA CONSTITUCIÓN	2003
SECTOR	Servicios
VOLUMEN FACTURACIÓN	2,8 millones de euros
NÚMERO DE EMPLEADOS	80
GÉNERO	43 mujeres y 37 hombres
EDAD MEDIA	30 años
ORGANIGRAMA FUNCIONAL	Ver imagen a continuación

Imagen 3.77. Organigrama Funcional AutoGestión Tech (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



M.H., director general y propietario de una empresa innovadora en el sector de la movilidad, cuenta con un perfil que combina fortalezas notables y áreas clave de mejora. Su recorrido profesional y su conocimiento técnico le han permitido construir una organización sólida, pero también enfrenta desafíos que limitan su capacidad para liderar estratégicamente y garantizar el crecimiento sostenido de su negocio.

Fortalezas

Entre las principales fortalezas de M.H., destaca su conocimiento técnico profundo en soluciones tecnológicas relacionadas con la movilidad, lo cual ha sido fundamental para posicionar a su empresa como un referente en su sector. Además, su capacidad de resolución de problemas es sobresaliente, con un nivel inicial de 8/10, permitiéndole analizar situaciones complejas y generar soluciones prácticas de manera efectiva.

Asimismo, M.H. demuestra un nivel sólido en gestión de proyectos, con un nivel inicial de 7/10. Esta competencia le ha permitido coordinar plazos y recursos de forma adecuada, contribuyendo a la ejecución eficiente de los proyectos dentro de la empresa.

Áreas de mejora

A pesar de estas fortalezas, el análisis también revela áreas críticas de mejora. Una de las principales limitaciones de M.H. es su dificultad para delegar responsabilidades críticas, lo que ha resultado en una sobrecarga operativa. Este desafío no solo afecta su bienestar

personal, sino que también limita la autonomía y el desarrollo de su equipo, afectando la eficiencia organizacional.

Otra área de mejora es su liderazgo estratégico, ya que M.H. tiende a enfocarse excesivamente en las operaciones diarias en lugar de dedicar tiempo a actividades de representación institucional y posicionamiento estratégico. En términos de comunicación, si bien cuenta con una capacidad moderada (nivel inicial de 7/10), necesita mejorar su escucha activa y adaptarse mejor a diversos interlocutores para fortalecer las relaciones internas y externas.

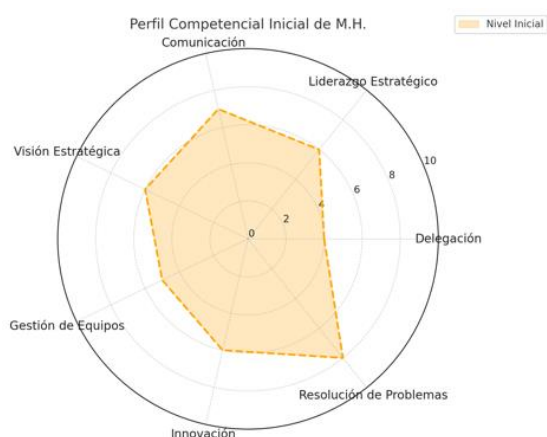
Finalmente, su visión estratégica muestra un nivel inicial de 6/10, lo que indica la necesidad de trabajar en la anticipación de tendencias y en el desarrollo de estrategias a largo plazo que permitan alinear los objetivos organizacionales con las demandas dinámicas del mercado.

Perfil inicial de competencias

El perfil inicial de M.H. es una representación gráfica que sintetiza tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora, permitiendo una visualización clara de su punto de partida antes de implementar un programa de desarrollo directivo. Este análisis evidencia la necesidad de un enfoque integral para fortalecer sus competencias y potenciar su liderazgo estratégico.

A continuación, se presenta la gráfica que ilustra el perfil competencial inicial de M.H.:

Imagen 3.78. Perfil competencial inicial de M.H. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Consciente de la importancia de delegar la gestión operativa para enfocarse en la expansión y representación institucional de la empresa, M.H. decide participar en un proceso de acompañamiento directivo.

2. Objetivo del caso y preguntas a la que da respuesta.

Tabla 3.79. Objetivos del caso y preguntas a la que da respuesta. (Fuente: elaboración propia)

CASO	EL DESARROLLO DEL CEO
OBJETIVO	El objetivo fundamental es diseñar y ejecutar un proceso integral para el relevo del actual CEO y director general de la organización M.H., con énfasis en la transición hacia un liderazgo que responda a los retos estratégicos y operativos del futuro. Este proceso se basa en una evaluación crítica del modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, adaptado al contexto de la alta dirección, considerando las particularidades inherentes a la doble función que desempeña actualmente la posición. Al aplicar el modelo de H&B al liderazgo ejecutivo, se busca determinar si los criterios tradicionales de madurez y competencia del equipo directivo son suficientes para garantizar una transición efectiva, o si es preciso integrar herramientas adicionales que fortalezcan la visión estratégica, la capacidad de innovación y la resiliencia organizacional. El análisis incluirá también factores clave como la alineación cultural, el impacto de los cambios tecnológicos y la necesidad de construir un liderazgo ágil que fomente la colaboración y el desarrollo sostenible de la organización. Este enfoque permitirá identificar las competencias críticas y las mejores prácticas para seleccionar y desarrollar un perfil de director general que pueda asumir con éxito las responsabilidades actuales, al tiempo que garantiza la continuidad y el crecimiento de la empresa en un entorno dinámico y competitivo.
PREGUNTAS LA QUE DA RESPUESTA	¿Podremos desarrollar al director general que nuestro necesita para liderar en el siglo XXI? ¿Qué competencias y valores son esenciales para un CEO y un director general en una organización moderna? ¿Cómo puede la empresa garantizar su continuidad y éxito a largo plazo en un entorno competitivo y cambiante? ¿Depende esta continuidad únicamente de la visión estratégica, la eficiencia operativa y la adecuada alineación con el mercado, o también de otros factores como el liderazgo y la cultura organizacional? ¿Es un estilo de liderazgo multiplicador la clave para una transición exitosa? ¿Qué papel juega la capacidad de delegar en un liderazgo efectivo durante el relevo ejecutivo? ¿Qué rol desempeñan las personas y el equipo directivo en el éxito de este relevo y la sostenibilidad organizacional? ¿Qué competencias son fundamentales para el nuevo director general y para los equipos que liderará?

3. Antecedentes y secuencia de actuaciones realizadas

a. Contexto inicial y cronología de las acciones implementadas en nuestra propuesta de intervención.

M.H., economista y CEO de una empresa innovadora en el sector de movilidad, enfrenta sobrecarga de trabajo por su incapacidad para delegar tareas críticas. Su limitado enfoque en representación institucional restringe el crecimiento estratégico.

A continuación, se procederá a exponer de manera detallada la cronología de las acciones implementadas en el marco de nuestra propuesta de intervención. Esta sección tiene como objetivo proporcionar una descripción estructurada y secuencial de las etapas, estrategias y actividades desarrolladas, con el fin de garantizar una comprensión integral de los procesos llevados a cabo y su alineación con los objetivos planteados en este estudio doctoral.

1-Evaluar el Nivel de Madurez del Equipo

- Método: Realizar una evaluación individual de los colaboradores considerando competencias (habilidades técnicas) y compromiso (motivación y confianza), a través de la realización de un programa de desarrollo de dichos mandos intermedios.
- Resultados esperados: Identificar áreas de mejora en habilidades o autonomía y valorar el candidato a director general

2-Desarrollar Competencias Clave en M.H.

- Delegación efectiva:
 - Formación en cómo asignar tareas con claridad y seguimiento sin microgestión.
- Liderazgo estratégico:
 - Focalizar su tiempo en expansión y representación institucional.
 - Fomentar una visión compartida que permita a su equipo asumir mayor responsabilidad.

3-Elección de un director general que gestione la operativa diaria del negocio.

- Método: Valoración tras el programa formativo desarrollado de las relaciones inter-equipo y el liderazgo del candidato propuesto. Tras el programa, evaluación del candidato a través pruebas psicométricas y realización de entrevista competencial.
- Resultados esperados: Confirmar la idoneidad del candidato propuesto por el CEO para ocupar la posición de director general.

4. **Objetivos de las actuaciones realizadas.**

El caso de M.H. ilustra la necesidad de integrar el modelo de liderazgo situacional con competencias modernas para enfrentar desafíos contemporáneos. La delegación efectiva, el desarrollo del equipo y el enfoque estratégico son fundamentales para lograr un liderazgo alineado con las demandas del siglo XXI.

Objetivo principal

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar las habilidades de liderazgo y delegación de M.H. para que pueda nombrar a un gerente que gestione la operación diaria del negocio, permitiéndole así tener más tiempo libre y centrarse en la representación institucional. Decide elegir, entre el equipo de sus mandos intermedios, la persona más capacitada para asumir las funciones de gerente/ director general. Además, M.H. decide aprovechar este proceso para desarrollar las competencias de liderazgo de su equipo de mandos intermedios, para garantizar que poseen las herramientas necesarias para seguir desarrollando a sus equipos.

Objetivos Específicos del Proyecto

1. Identificar las fortalezas y debilidades de M.H. como líder.
2. Mejorar su capacidad para delegar tareas y responsabilidades a un gerente.
3. Desarrollar habilidades de comunicación y liderazgo para ser más eficaz en la dirección del equipo.
4. Incrementar su representación institucional y presencia en eventos del sector.
5. Crear un plan de sucesión claro y efectivo para la gestión diaria de la empresa.
6. Desarrollar las competencias de liderazgo de su equipo de mandos intermedios
7. Garantizar que los valores compartidos por el equipo de mandos intermedios se alinean con la cultura de la organización.
8. Realizar un análisis del equipo que permita elegir el gerente adecuado, en el que concurren capacidades de gestión y valores compartidos.

5. Equipo

Fue realizado un programa formativo en aula dirigido a un grupo de 16 mandos intermedios, 9 hombres y 7 mujeres, cuyo perfil se destaca a continuación.

Los datos presentados se basan en un análisis estructurado para proporcionar una visión integral de sus características profesionales y su experiencia, permitiendo una adecuada contextualización del equipo en relación con la acción formativa diseñada.

1. Sra. L. Gómez (43 años)

Con más de 15 años de experiencia en gestión de equipos en el sector de la automoción, ha liderado proyectos clave en el área de gestoría, especialmente en la digitalización de procesos administrativos. Su enfoque está orientado hacia la mejora continua y la excelencia operativa, destacando por su capacidad para motivar equipos y gestionar cambios organizativos.

2. Sr. J. Martínez (37 años)

Profesional con experiencia internacional en proyectos de optimización de flotas y desarrollo de soluciones tecnológicas para el tráfico. Ha trabajado en colaboración con equipos en Europa y América Latina, lo que le ha permitido adquirir una perspectiva multicultural y habilidades avanzadas en negociación y liderazgo en entornos globales.

3. Sra. A. Torres (35 años)

Especialista en análisis financiero con más de 10 años de experiencia en el sector. Su trayectoria incluye la implementación de sistemas de control de costes y presupuestos en empresas automovilísticas. Su perfil destaca por su rigor analítico, capacidad para interpretar datos complejos y proponer estrategias financieras sólidas.

4. Sr. F. Ruiz (31 años)

Ingeniero informático con experiencia en el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones móviles de gestión. Ha liderado el diseño de interfaces para usuarios de gestorías y administraciones, logrando soluciones innovadoras que optimizan la experiencia del cliente y aumentan la eficiencia operativa.

5. Sra. C. Herrera (29 años)

Responsable del área tecnológica, especializada en la integración de software en plataformas de gestión del tráfico. Destaca por su capacidad para gestionar equipos interdisciplinarios y garantizar la implementación exitosa de proyectos tecnológicos en plazos ajustados.

6. Sr. M. Sánchez (33 años)

Mandos intermedios del área de gestoría con una sólida trayectoria en la gestión de procesos administrativos relacionados con el sector automovilístico. Reconocido por su meticulosidad y habilidad para garantizar el cumplimiento normativo en proyectos de alta complejidad.

7. Srta. V. Ortiz (26 años)

Joven profesional del área financiera con enfoque en la automatización de procesos contables y la elaboración de informes de rentabilidad. Su capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y herramientas la posiciona como un talento clave en la modernización de sistemas.

8. Sr. R. Navarro (39 años)

Con experiencia en gestión administrativa, su especialización incluye la optimización de procesos en gestorías, centrando su labor en la mejora de la productividad y la reducción de tiempos de respuesta para clientes.

9. Sra. M. Vega (25 años)

Profesional del área tecnológica, enfocada en el desarrollo de sistemas de notificaciones electrónicas para gestiones administrativas. Su perfil destaca por su creatividad y dominio de herramientas de programación modernas.

10. Sr. C. López (32 años)

Informático con experiencia en análisis de datos y desarrollo de algoritmos para la optimización del tráfico. Ha trabajado en proyectos de inteligencia artificial aplicados al sector de la automoción.

11. Sra. P. Castro (30 años)

Especialista en gestión de proyectos financieros, con experiencia en la evaluación de riesgos y la planificación estratégica. Su perfil está orientado hacia la creación de valor a través de decisiones financieras acertadas.

12. Sr. D. Romero (27 años)

Responsable del área informática, con experiencia en ciberseguridad y protección de datos en aplicaciones de gestión. Su capacidad para anticipar riesgos tecnológicos lo convierte en un activo crucial para la empresa.

13. Sr. A. Méndez (28 años)

Técnico de gestoría con un enfoque especializado en la gestión de flotas automovilísticas y la normativa asociada. Su perfil destaca por su atención al detalle y su capacidad para garantizar el cumplimiento de las regulaciones vigentes.

14. Sra. S. Ramírez (23 años)

Recientemente incorporada al área administrativa, su perfil combina habilidades técnicas con una mentalidad analítica. Ha mostrado gran capacidad para aprender rápidamente y adaptarse a proyectos complejos.

15. Sr. E. Delgado (34 años)

Con una sólida experiencia en proyectos de gestión administrativa y logística, se ha especializado en la coordinación de equipos para la resolución de problemas operativos en tiempo récord.

16. Sra. I. Montes (24 años)

Ingeniera informática, experta en programación para aplicaciones móviles de tráfico y gestoría. Su capacidad para trabajar en equipo y aportar soluciones innovadoras ha sido clave para el éxito de varios proyectos recientes.

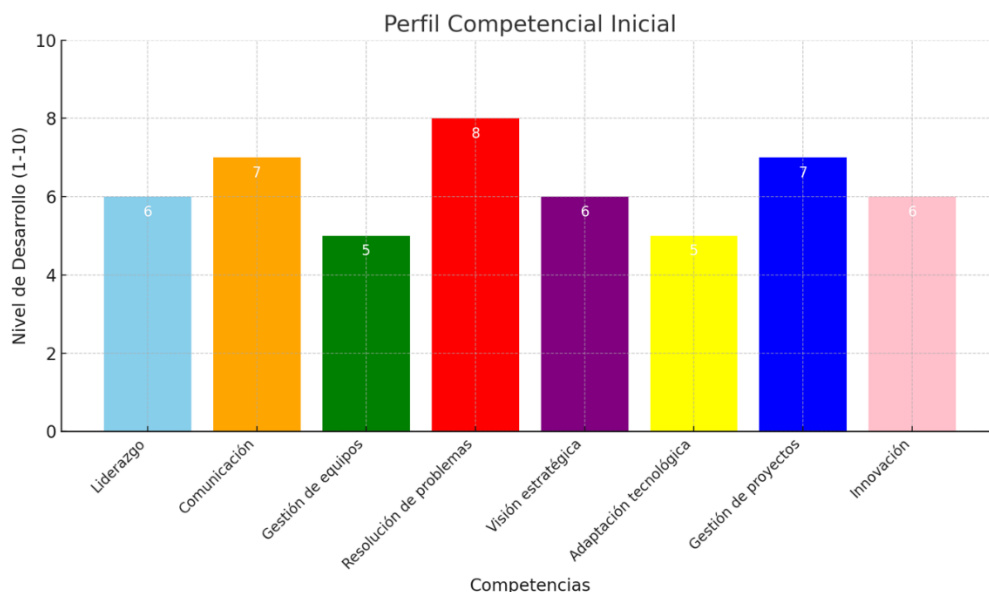
17. Sr. L. Vargas (41 años)

Responsable de proyectos tecnológicos con más de 15 años de experiencia. Su conocimiento profundo del sector de la automoción le permite diseñar e implementar estrategias efectivas para el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas.

El equipo se caracteriza por la diversidad de perfiles, tanto en términos de experiencia como de disciplinas, lo que representa una gran fortaleza para el aprendizaje colaborativo en la acción formativa propuesta.

A continuación, se expone como ejemplo una representación gráfica tipo del perfil competencial inicial de un líder en los aspectos clave a desarrollar:

Imagen 3.80. Ejemplo de representación gráfica de un perfil competencial (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



En esta gráfica podemos apreciar:

- **Liderazgo:** Nivel inicial de 6. Se considera una competencia en desarrollo, destacando en la toma de decisiones y dirección de equipos, pero requiere desarrollo en habilidades para delegar y fomentar un liderazgo más inclusivo.
- **Comunicación:** Nivel inicial de 7. Competencia moderada, con habilidad básica para transmitir ideas de forma clara y liderar conversaciones, pero con margen de mejora en la escucha activa y la adaptación a distintos interlocutores.
- **Gestión de equipos:** Nivel inicial de 5. Habilidad emergente con capacidad para organizar tareas y gestionar conflictos, pero necesita trabajar en la motivación del equipo y el empoderamiento de sus miembros.
- **Resolución de problemas:** Nivel inicial de 8. Alta competencia para analizar situaciones complejas y proponer soluciones prácticas, aunque podría beneficiarse de un enfoque más colaborativo en la toma de decisiones.

- **Visión estratégica:** Nivel inicial de 6. Se muestra competente en la planificación y detección de oportunidades, aunque necesita mayor enfoque en la anticipación de tendencias y el análisis a largo plazo.
- **Adaptación tecnológica:** Nivel inicial de 5. Habilidad incipiente, con conocimiento básico de herramientas digitales, pero requiere un mayor esfuerzo en la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de trabajo.
- **Gestión de proyectos:** Nivel inicial de 7. Competencia moderada, con buena capacidad para coordinar plazos y recursos, aunque necesita perfeccionar habilidades en el seguimiento y la evaluación del impacto de los proyectos.
- **Innovación:** Nivel inicial de 6. Habilidad en desarrollo, con ideas creativas puntuales, pero requiere fortalecer la generación de propuestas disruptivas y su implementación efectiva en la organización.

Siguiendo este ejemplo, exponemos a continuación los perfiles competenciales del resto del equipo:

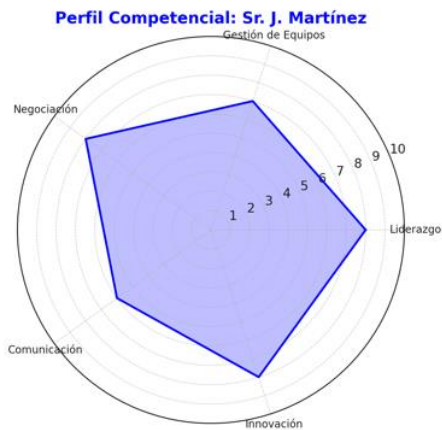
Imagen 3.81. Perfil competencial de L.G. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



1. Sra. L. Gómez (43 años)

Posee una gran capacidad de gestión de equipos y motivación, destacando especialmente en la mejora continua y liderazgo. Sin embargo, necesita fortalecer su habilidad en digitalización de procesos y gestión del cambio, especialmente en situaciones de transición tecnológica.

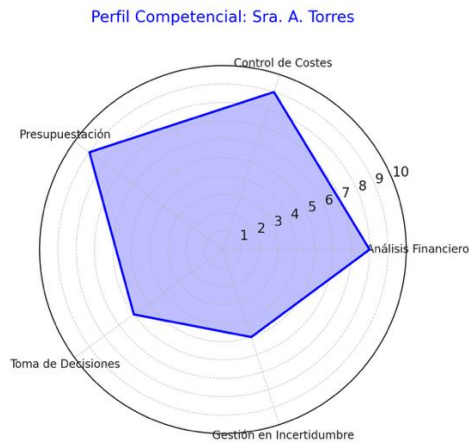
Imagen 3.82. Perfil competencial de J.M. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



2. Sr. J. Martínez (37 años)

Con amplia experiencia internacional en optimización de flotas y soluciones tecnológicas, su fortaleza radica en la negociación y liderazgo global. Debería mejorar su enfoque en gestión de equipos y comunicación interna para una mayor integración en proyectos multiculturales.

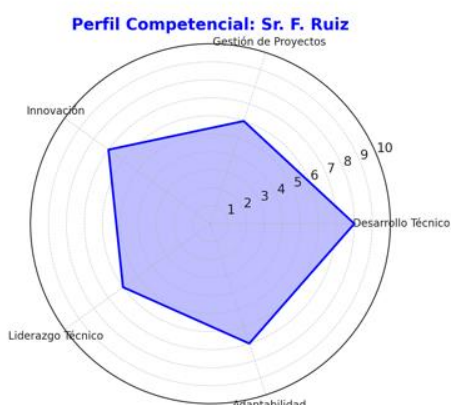
Imagen 3.83. Perfil competencial de A.T. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



3. Sra. A. Torres (35 años)

Destaca por su capacidad analítica en la gestión financiera, implementando eficazmente control de costes y presupuestos. Sin embargo, podría mejorar su habilidad para la toma de decisiones estratégicas a nivel operativo, especialmente en situaciones de alta incertidumbre.

Imagen 3.84. Perfil competencial de F.R. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



4. Sr. F. Ruiz (31 años)

Tiene una sólida competencia técnica en el desarrollo de aplicaciones móviles, logrando soluciones innovadoras para la gestión administrativa. Necesita perfeccionar sus habilidades en gestión de proyectos y liderazgo de equipos técnicos multidisciplinarios.

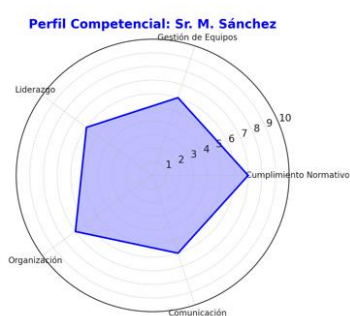
Imagen 3.85. Perfil competencial de C.H. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



5. Sra. C. Herrera (29 años)

Especializada en la integración de software, se destaca en la gestión de proyectos tecnológicos. A pesar de su capacidad organizativa, debe trabajar en la toma de decisiones estratégicas y la mejora de su adaptabilidad frente a cambios rápidos del entorno.

Imagen 3.86. Perfil competencial de M.S. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



6. Sr. M. Sánchez (33 años)

Con una sólida base en procesos administrativos y cumplimiento normativo, su perfil es técnico y meticuloso. Sin embargo, le falta mayor proactividad en la gestión de equipos y el desarrollo de competencias de liderazgo y comunicación interpersonales.

Imagen 3.87. Perfil competencial de V.O. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



7. Srta. V. Ortiz (26 años)

Joven profesional con capacidad para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías. Destaca por su habilidad para la automatización de procesos contables, pero necesita mejorar en habilidades de comunicación y gestión de proyectos para liderar iniciativas de mayor escala.

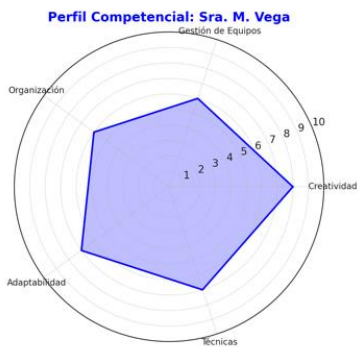
Imagen 3.88. Perfil competencial de R.N. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



8. Sr. R. Navarro (39 años)

Experto en optimización de procesos administrativos, con un enfoque en la mejora de productividad. Debe mejorar en su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y en su habilidad para liderar equipos en proyectos transversales de gran escala.

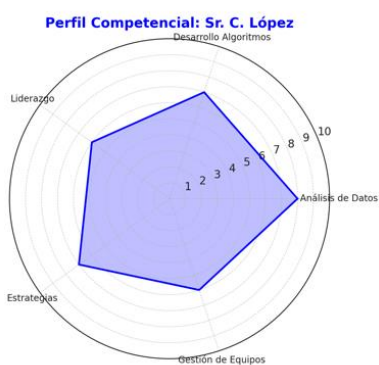
Imagen 3.89. Perfil competencial de M.V. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



9. Sra. M. Vega (25 años)

Con una gran capacidad creativa y técnica en el desarrollo de sistemas de notificación electrónica, destaca en su rol. Sin embargo, debe mejorar su capacidad de organización y gestión de equipos para proyectos complejos y en entornos de alta presión.

Imagen 3.90. Perfil competencial de C.L. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



10. Sr. C. López (32 años)

Con experiencia en análisis de datos y desarrollo de algoritmos, su perfil es fuerte en la optimización de tráfico. Sin embargo, le falta experiencia en gestión de equipos y desarrollo de estrategias a largo plazo en proyectos interdisciplinarios.

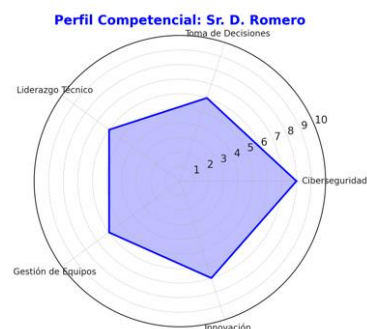
Imagen 3.91. Perfil competencial de P.C. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



11. Sra. P. Castro (30 años)

Especializada en la gestión de proyectos financieros y evaluación de riesgos, su capacidad analítica es destacada. A pesar de su enfoque estratégico, debe trabajar en la mejora de sus habilidades interpersonales y en su capacidad para gestionar equipos multidisciplinarios.

Imagen 3.92. Perfil competencial de D.R. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



12. Sr. D. Romero (27 años)

Con una gran habilidad en ciberseguridad y protección de datos, su perfil técnico es muy fuerte. Sin embargo, le falta experiencia en la gestión de equipos y en la toma de decisiones estratégicas en proyectos de gran escala.

Imagen 3.93. Perfil competencial de A.M. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



13. Sr. A. Méndez (28 años)

Especialista en la gestión de flotas y cumplimiento normativo, su atención al detalle es excelente. A pesar de su enfoque técnico, necesita fortalecer su capacidad de liderazgo y mejorar la toma de decisiones en entornos cambiantes.

Imagen 3.94. Perfil competencial de S.R. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



14. Sra. S. Ramírez (23 años)

Con habilidades técnicas y analíticas, ha mostrado gran capacidad de aprendizaje y adaptación a nuevos proyectos. Sin embargo, necesita desarrollar sus habilidades en gestión de equipos y toma de decisiones a nivel organizativo.

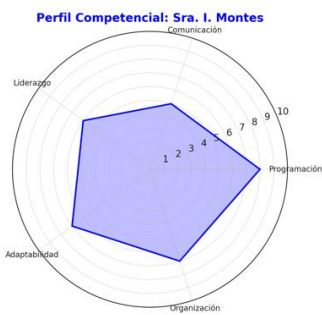
Imagen 3.95. Perfil competencial de E.D. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



15. Sr. E. Delgado (34 años)

Especializado en la resolución de problemas operativos y la coordinación de equipos, es eficiente en la gestión de proyectos. No obstante, debe mejorar en la delegación de tareas y en la gestión del tiempo para optimizar los recursos.

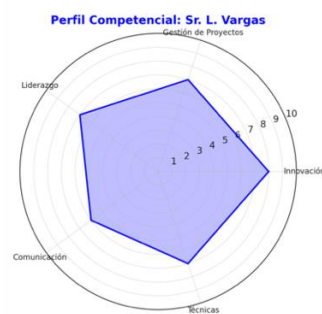
Imagen 3.96. Perfil competencial de L.M. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



16. Sra. I. Montes (24 años)

Con experiencia en programación de aplicaciones móviles de tráfico y gestión, tiene una gran capacidad técnica. Sin embargo, necesita mejorar su capacidad de comunicación y liderazgo para trabajar de forma más efectiva con equipos multidisciplinarios.

Imagen 3.97. Perfil competencial de L.V. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



17. Sr. L. Vargas (41 años)

Con más de 15 años de experiencia en el sector, se especializa en el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para la automoción. A pesar de su conocimiento técnico, debe mejorar en habilidades de comunicación y liderazgo para proyectos grandes y complejos.

Imagen 3.98. Perfil competencial de L.V. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



6. Metodología, herramientas y dinámicas aplicadas

El desarrollo del programa formativo para líderes se centra en una aproximación integral que combina herramientas diversas para potenciar competencias clave y abordar los rasgos de personalidad que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño del equipo.

6.A. Desarrollo del nivel de madurez del equipo de mandos

Para comenzar, el autoconocimiento se fomenta mediante actividades como el análisis DAFO personal y grupal, que ayudan a los participantes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora. La identificación de funciones de liderazgo se desarrolla con casos prácticos como “El 25 aniversario de boda”, de elaboración propia, diseñados para explorar habilidades esenciales en un entorno dinámico. Además, el programa pone un fuerte énfasis en los valores del líder, utilizando dinámicas como “La sopa de valores”, también de elaboración propia, y “Creando comportamientos” para traducir estos principios y valores en acciones tangibles que refuercen la cohesión y el compromiso del equipo.

6.A.1. Metodología Evaluación del nivel de madurez del equipo de mandos.

Un elemento fundamental del programa es la matriz de Hersey y Blanchard, que permite determinar el nivel de madurez de los equipos en función de su competencia y compromiso. Esta herramienta facilita estrategias de liderazgo adaptativo, orientadas a guiar a los colaboradores hacia mayores niveles de autonomía y eficacia. Sin embargo, su eficacia se maximiza cuando se complementa con otras metodologías del programa, que profundizan en áreas críticas del liderazgo.

A través de la autoevaluación en valores y actividades de diagnóstico personal, los líderes reflexionan sobre sus propias carencias y fortalezas, entendiendo cómo estas impactan en el grupo. Para complementar el uso de la matriz de Hersey y Blanchard, el programa incluye actividades como la identificación de saltos en los niveles de madurez y casos prácticos como “Globalcaja”, de elaboración propia, que ilustran cómo avanzar hacia una mayor integración y eficiencia del equipo. Finalmente, se trabajan dinámicas de alineación de los equipos con los objetivos organizacionales, mediante la definición de acciones estratégicas y el uso de técnicas participativas como el grupo nominal para la toma de decisiones.

Este enfoque holístico asegura que la matriz de Hersey y Blanchard no solo sea una herramienta de diagnóstico, sino también un componente integrado en un marco más amplio, que combina valores, competencias técnicas y estrategias adaptativas para formar líderes efectivos y comprometidos con el desarrollo sostenible de sus equipos.

6.A.2. Herramientas y dinámicas aplicadas para evaluar el nivel de madurez del equipo.

Comenzamos con una evaluación inicial en la que los mandos intermedios valoran su estilo de liderazgo actual.

6.A.2.1. Autoconocimiento

Actividad: Análisis DAFO personal y grupal.

Los mandos intermedios seleccionados realizaron un autodiagnóstico individual mediante un análisis DAFO personal, en el que evaluaron sus estilos de liderazgo e identificaron tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. A través de este proceso, cada participante pudo establecer un punto de partida claro en sus competencias de liderazgo, lo que les permitió desarrollar un plan de acción estratégico para guiar sus futuras iniciativas de desarrollo profesional. Este enfoque no solo facilitó un entendimiento más profundo de su posición actual, sino que también promoverá un compromiso activo en su proceso de mejora continua.

Imagen 3.99. Dafo (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



6.A.2.2. Identificación de funciones de liderazgo

Después de esta autoevaluación, abordamos el concepto de liderazgo y las funciones esenciales que implica liderar, con el objetivo de que los participantes tomaran conciencia de cuáles de estas funciones ya estaban desempeñando y cuáles debían incorporar para fortalecer el desarrollo de su liderazgo.

La identificación de las funciones de liderazgo se realizó a través de la realización de un caso práctico, de elaboración propia, como el que exponemos a continuación:

Caso práctico: El 25 aniversario de boda.

Aquella luminosa mañana de mayo, Laura se despertó con una misión clara: organizar un evento especial para celebrar el 25 aniversario de boda de sus padres, Clara y Alberto. Laura había estado dándole vueltas a la idea durante semanas, pero quería asegurarse de que todo estuviera perfectamente planeado antes de dar el primer paso. Era conocida por su carácter meticuloso, y este evento no sería una excepción.

El lugar elegido para la celebración fue la finca familiar en el pueblo de Ronda, un espacio amplio rodeado de naturaleza, ideal para una fiesta llena de detalles. Laura sabía que para que el evento fuera memorable, necesitaría la ayuda de personas clave de su círculo cercano. Así que, antes de contactar con nadie, elaboró una lista exhaustiva con todas las tareas necesarias:

- Contratar a un chef especializado en cocina tradicional andaluza para un almuerzo inolvidable.
- Organizar una actividad previa para Clara y Alberto, para mantener la sorpresa mientras se ultimaban los detalles.
- Diseñar un álbum fotográfico interactivo con momentos clave de sus 25 años juntos, para presentarlo durante la celebración.
- Contratar un grupo de música que interpretara sus canciones favoritas de juventud.
- Coordinar la llegada de invitados desde distintas partes de España, incluyendo transporte y alojamiento en hoteles cercanos.
- Decorar la finca con un estilo vintage que reflejara la esencia de la pareja.

Laura sabía exactamente a quién recurrir para cada tarea. No solo se trataba de asignar funciones, sino de inspirar a las personas correctas para que dieran lo mejor de sí.

Marina, su mejor amiga y experta en diseño gráfico, sería la encargada de crear el álbum interactivo. Raúl, su primo fotógrafo, se ocuparía de capturar los momentos especiales y diseñar la decoración. Lucía, su tía y amante de la música, se encargaría de contratar al grupo y coordinar las canciones. Y Santiago, su cuñado chef, sería el responsable del menú.

Para lograr el compromiso de todos, Laura organizó una comida en la finca donde compartió su visión y explicó por qué había pensado en cada uno de ellos para estas tareas. Su entusiasmo contagió a todos, y aunque estaban ocupados con sus propios compromisos, no pudieron resistirse a formar parte de algo tan especial.

Laura también implementó un sistema de seguimiento para que nadie perdiera el ritmo. Cada semana enviaba un mensaje de motivación en un grupo de WhatsApp titulado "Equipo 25 Años", recordándoles el objetivo y destacando los avances realizados. Siempre incluía fotos inspiradoras de la finca o frases motivadoras sobre la importancia del trabajo en equipo.

Dos semanas antes del gran día, Laura convocó una reunión para repasar los avances. Esto le permitió asegurarse de que todo estuviera en marcha y ajustar pequeños detalles. La revisión final confirmó que su elección de personas había sido acertada, y el compromiso del equipo hizo que todos sintieran el proyecto como suyo.

El día del evento, la sorpresa de Clara y Alberto fue indescriptible. Entre risas, lágrimas de alegría y un ambiente lleno de amor, la celebración se convirtió en un recuerdo imborrable para todos los presentes.

Al día siguiente, Laura reunió a su equipo en la finca para un desayuno especial. Además de agradecerles su implicación, les pidió que compartieran lo que habían aprendido y qué mejorarían en futuros eventos. Inspirados por el éxito, el grupo

decidió bautizarse como “Los Artífices” y se comprometieron a colaborar en futuros proyectos familiares, seguros de que juntos podían lograr cualquier cosa.

6.A.2.3. Los valores de un líder

Tras centrarnos en “qué” debe realizar un líder, a través de identificar las funciones claves que todo líder de equipo debe realizar, pasamos a valorar “cómo actuamos”, a través de la identificación de los valores claves de un líder. Como parte del proceso de alineación de los valores organizacionales entre los mandos intermedios, se desarrolló una actividad en aula centrada en la identificación de los valores clave de liderazgo.

La sopa de valores

A través de un ejercicio interactivo, se empleó una dinámica de búsqueda de cualidades, características o valores de un líder, que los participantes debían identificar.

Imagen 3.100. Sopa de letras (Fuente: elaboración propia)

H	U	M	I	L	D	A	D	O	P	E	R	L	Y	G	A
K	X	Y	I	G	A	E	J	R	R	J	S	C	E	U	U
S	A	S	K	W	I	N	S	P	I	R	A	D	O	R	N
I	B	E	J	U	D	X	I	Z	J	M	G	Y	X	X	C
A	B	R	E	O	A	C	I	T	I	R	C	O	T	U	A
I	E	V	I	V	O	M	A	C	I	A	O	N	N	D	L
T	J	I	C	E	O	C	I	T	I	R	C	O	A	U	A
A	U	C	Q	S	O	C	I	A	L	E	A	P	P	O	L
P	W	I	W	N	L	M	D	L	F	I	T	E	O	W	P
M	S	O	P	R	F	G	X	N	S	A	A	E	R	E	E
E	V	I	U	A	T	N	M	A	C	T	I	T	U	D	+
J	B	P	N	G	Q	N	U	I	I	G	V	X	R	T	S
A	U	T	O	C	O	N	O	C	I	M	I	E	N	T	O
I	U	R	H	U	M	N	L	D	A	D	J	S	B	S	R
H	L	P	I	F	V	E	Y	B	M	D	D	Z	Q	P	Z
W	Ñ	B	X	Z	V	N	O	I	C	A	V	I	T	O	M

Se realizó una competición por equipos, e incluso la identificación del equipo ganador, que fue el que primero identificó las once cualidades, características o valores de un líder.

6.A.2.4. Haciendo tangibles los valores

Posteriormente, estos valores fueron traducidos en comportamientos observables, asegurando así que todos los miembros del equipo compartieran una comprensión común y aplicable de los comportamientos esperados.

Dinámica: Creando comportamientos.

Tabla 3.101. Valores y comportamientos observables (Fuente: elaboración propia)

VALOR/ CARACTERÍSTICA	COMPORTAMIENTOS
HUMILDAD	RECONOCER NUESTRAS LIMITACIONES, ERRORES Y MÉRITOS DE OTROS SER AGRADECIDO HACER SIN BUSCAR UN RECONOCIMIENTO RECONOCER LOS PROPIOS ERRORES Y LOS LOGROS DE LOS DEMÁS CEDER PROTAGONISMOS Y MÉRITOS SER DISCRETO ACEPTAR LAS OPINIONES/CRÍTICAS
MOTIVACIÓN	ENTUSIASMO TRANSMITE SEGURIDAD CRECIMIENTO – DESARROLLO- TENER OBJETIVOS- PLANTEAR METAS SUPERACIÓN DE RETOS O METAS ENRIQUECIMIENTO MUESTRA PASIÓN INSPIRADORA- MUESTRA INICIATIVA ILUSIÓN COHERENCIA INVOLUCRAR ESCUCHANDO IDEAS DEL EQUIPO HACER PARTÍCIPE DE LAS DECISIONES DEL EQUIPO DAR EJEMPLO (INFLUENCIAR A LOS DEMÁS CON SU TRABAJO EN SITUACIONES COMPLICADAS) RECONOCEN EL TRABAJO BIEN HECHO PROPONER UN PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL COMO SISTEMA DE CRECIMIENTO DAR RESPONSABILIDAD, AUTONOMÍA SUELDO ADECUADO A LA RESPONSABILIDAD

6.A.2.5. Autoevaluación en valores

En esta parte de la formación, los participantes debían identificar cuatro valores que consideraban fundamentales en un líder y evaluar su propio nivel de competencia en cada uno de ellos.

Actividad: Autodiagnóstico personal.

Esta autoevaluación les brindó un punto de partida claro para orientar y enfocar su desarrollo personal y profesional en función de esos valores clave.

Después de analizar en profundidad las funciones que debe desempeñar un líder y los valores fundamentales que deben guiar su ejercicio de liderazgo, procedimos a evaluar cómo debe actuar un líder en relación con su equipo.

6.A.2.6. Conociendo a mi equipo

Para ello, se realizó un trabajo individual, en el cual cada mando intermedio llevó a cabo un análisis detallado de su propio equipo, utilizando la herramienta "fotografía de tu organización", de elaboración propia.

Dinámica: Fotografía de mi equipo.

Esta actividad permitió a los participantes obtener una visión más clara y estructurada de la dinámica de su equipo, identificando fortalezas y áreas de mejora en su liderazgo.

Tabla 3.102. Cómo calcular el nivel de madurez de un colaborador (Fuente: elaboración propia)

	A	B	C	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
1	NOMBRE DEL MIEMBRO DE MI EQUIPO			APTITUD: (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)			DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR		ACTITUD (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)		DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR		NIVEL DE MADUREZ ASIGNADO	PRINCIPAL MOTIVACIÓN
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														

Esta herramienta, "Fotografía de mi equipo", desarrollada internamente, permite evaluar a cada integrante de un equipo en términos de madurez, competencias y su relación con los resultados obtenidos. La herramienta exige una reflexión profunda sobre la actitud de cada miembro hacia su trabajo, así como sobre su aptitud en cuanto a conocimientos y habilidades demostradas en el desempeño de sus funciones. A partir de estos datos, cuantificados mediante valores numéricos, se deben identificar hechos concretos que sustenten dichas evaluaciones.

Existe una versión más avanzada de esta dinámica, que permite introducir ponderaciones, de forma que para cada líder de equipo la configuración de factores que proporciona el valor final dependerá de la elección que haga de esos factores y el peso de estos sobre el resultado.

Tabla 3.103. Cómo calcular el nivel de madurez de un colaborador con ponderaciones (Fuente: elaboración propia)

	A	B	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
	APTITUD: (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)				ACTITUD (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)												
					40%	40%	20%				30%	40%	30%				
NOMBRE DEL MIEMBRO DE MI EQUIPO	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	EXPERIENCIA - CONOCIMIENTO DEPARTAMENTO	EXPERIENCIA- CONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN	TOTAL APTITUD	COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	RELACIONES CON EL EQUIPO	RELACIÓN CON EL LÍDER	TOTAL ACTITUD	NIVEL DE MADUREZ ASIGNADO								
	6	4	5	5	7	2	5	4,4									

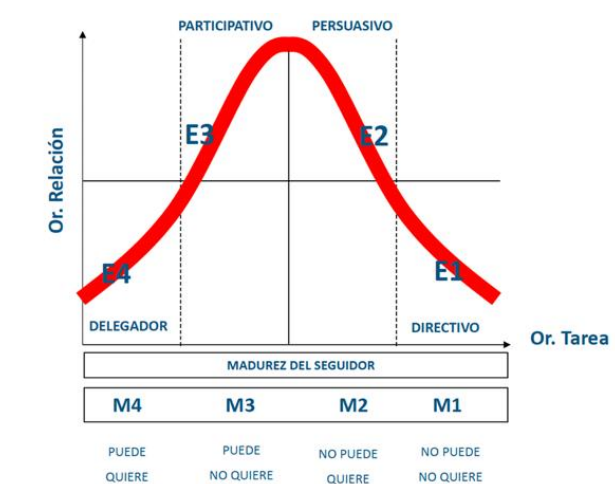
6.A.2.7. Determinación del nivel de madurez del equipo

Finalmente, se determina el nivel de madurez de cada miembro, el cual es representado en la matriz de Hersey y Blanchard.

Actividad: Ubicación en la matriz de Hersey y Blanchard.

Gracias a la identificación de perfiles se maximiza el aprovechamiento de la primera sesión del programa formativo, en el que se estudia la realización de estrategias con el equipo.

Imagen 3.104. Matriz de H&B (Fuente: elaboración propia)



6.A.2.8. Rompiendo la línea de tendencia

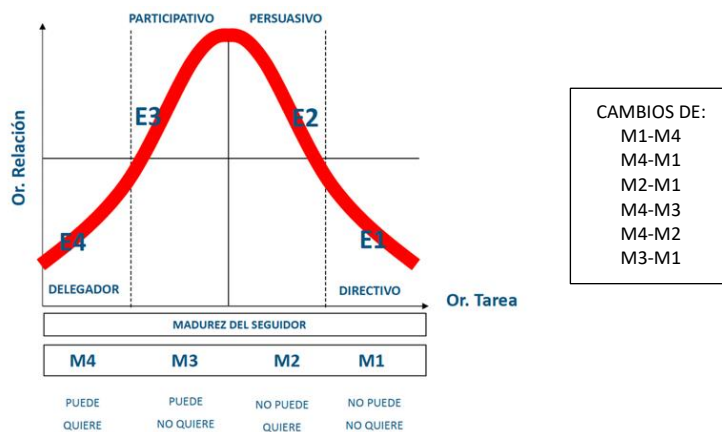
Después de esta evaluación inicial, analizamos a personas dentro de la organización que, por diversas circunstancias, no han seguido la trayectoria establecida por la teoría de Hersey & Blanchard, y han avanzado en su nivel de madurez de manera no lineal.

Actividad: Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B.

Esta actividad se basa en una metodología sólida que emplea el juego y dinámicas prácticas para fomentar la reflexión estratégica, la toma de decisiones y el desarrollo de competencias directivas en un entorno simulado. Estas actividades no solo permiten a los líderes sumergirse en contextos simulados, sino que también les ofrecen un espacio para experimentar, reflexionar y ajustar sus enfoques sin enfrentarse a las consecuencias reales del entorno organizacional. El uso de juegos serios y simuladores de gestión facilita que los directivos desarrollen habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, tal como lo indican Kolb (1984) y Kapp (2012), proporcionando un entorno seguro para aprender y crecer.

La actividad grupal se organiza dividiendo a los participantes en equipos, a los que se les asignan diferentes situaciones, como se muestra en la figura anterior, que representan saltos en los niveles de madurez de los colaboradores, desviándose de la evolución natural que establece la matriz de Hersey y Blanchard. Esta dinámica permite analizar casos en los que la progresión en madurez no sigue el patrón previsto, fomentando una reflexión sobre cómo abordar estos escenarios en el liderazgo práctico.

Imagen 3.105. Matriz de H&B y actividad de cambios de madurez (Fuente: elaboración propia)



A continuación, exponemos dos ejemplos de posibles situaciones que muestran saltos en la madurez del colaborador:

Imagen 3.106. Ejemplo de cambio de nivel de madurez (Fuente: elaboración propia)

M4-M1

Cambio organizacional negativo. Un empleado con alta competencia y alta motivación (M4) experimenta un cambio organizacional drástico, como una nueva dirección que impone políticas restrictivas o desmotivadoras. Esto puede destruir rápidamente su moral y hacerle cuestionar su competencia en el nuevo entorno.

M1 – M4

Formación intensiva y coaching. Un empleado con baja competencia y baja motivación (M1) participa en un programa intensivo de formación y recibe coaching personalizado. Este programa no solo mejora sus habilidades técnicas significativamente, sino que también aumenta su confianza y motivación, llevándolo directamente a M4.

La evaluación de la madurez, competencias y relación con los resultados de cada miembro del equipo, basada en la matriz de Hersey y Blanchard, ofrece una perspectiva integral para comprender el desarrollo individual dentro del contexto organizacional. Este enfoque, que cuantifica actitudes, conocimientos y habilidades, resulta particularmente pertinente cuando se vincula con la delegación como competencia clave en el liderazgo.

La identificación del nivel de madurez de los colaboradores permite a los líderes ajustar su estilo de delegación de manera más efectiva, asignando responsabilidades en función de la capacidad y disposición de los individuos para asumir nuevas tareas. A través de herramientas como los juegos serios y los simuladores de gestión, los líderes pueden experimentar y ajustar sus estrategias de delegación en un entorno seguro, lo que no solo facilita su propio crecimiento directivo, sino que también optimiza el desarrollo de competencias en el equipo. De este modo, la delegación se consolida como un pilar para alinear las estrategias de liderazgo con el nivel de madurez de cada miembro, promoviendo un crecimiento equilibrado y sostenido dentro del equipo.

6.A.2.9. Avance hacia el máximo nivel de madurez

En virtud de los argumentos previamente expuestos y tras un exhaustivo análisis de la matriz de Hersey & Blanchard, se llevó a cabo un caso práctico en el aula con el objetivo de demostrar

la relevancia de una delegación efectiva en el ámbito organizacional. Este ejercicio no solo permitió ilustrar las mejores prácticas en la asignación de responsabilidades, sino que también evidenció la necesidad de establecer directrices claras y bien definidas para el equipo. Al ofrecer instrucciones precisas, los líderes aseguran que los miembros comprendan en su totalidad sus roles y objetivos, lo cual resulta fundamental para optimizar el rendimiento y garantizar una alineación estratégica con los objetivos organizacionales.

Además, se destacó la importancia de garantizar un seguimiento adecuado del desempeño, lo cual permite identificar oportunidades de mejora, proporcionar retroalimentación constructiva y, en última instancia, impulsar el crecimiento tanto individual como colectivo. Este enfoque estructurado hacia la delegación no solo refuerza la responsabilidad dentro del equipo, sino que también fomenta una cultura de confianza y autonomía, esenciales para el desarrollo continuo de competencias clave.

Trabajar en la delegación efectiva no solo es crucial para el desempeño inmediato de los equipos, sino que también es un pilar fundamental para promover el desarrollo profesional de sus integrantes. Al delegar de manera adecuada, los líderes brindan a sus equipos la oportunidad de asumir nuevos retos, aprender y evolucionar, lo que contribuye directamente al crecimiento general de la organización. Asimismo, este proceso fortalece la cultura organizacional al fomentar un ambiente de colaboración, donde la confianza y el empoderamiento se integran en el ADN de la empresa, creando así una base sólida para la innovación y el éxito a largo plazo.

El siguiente caso es un ejemplo del utilizado en las sesiones.

Caso práctico: La presentación ante Oriontech.

Aquella tarde de marzo, Carolina se encontraba en su oficina revisando el correo cuando recibió una notificación inesperada: la próxima semana tendría que liderar una presentación clave ante un potencial cliente internacional, OrionTech. Era una oportunidad única para cerrar un contrato millonario que supondría el impulso necesario para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, el tiempo para prepararse era ajustado y la responsabilidad recaía completamente sobre ella y su equipo.

Desde su llegada a la empresa hacía dos años, Carolina había demostrado ser una líder competente, aunque no exenta de desafíos. Algunos miembros del equipo cuestionaban su estilo de liderazgo descentralizado, especialmente Andrés, un analista senior que llevaba diez años en la organización. Aunque su experiencia era invaluable, solía adoptar una actitud crítica hacia las decisiones que Carolina tomaba.

En esta ocasión, Carolina reunió al equipo para asignar tareas específicas para la preparación de la presentación. Clara, la diseñadora gráfica, se encargaría de crear un diseño atractivo; Marcos, el analista de datos, debía preparar estadísticas claras

y precisas sobre el impacto de los servicios propuestos; y Andrés, con su conocimiento técnico, debía liderar el desarrollo del informe que detallara las soluciones técnicas para OrionTech.

El plazo era ajustado y Carolina enfatizó la importancia de la puntualidad y el trabajo en equipo. Sin embargo, en su afán por delegar y concentrarse en otros proyectos, dejó que el equipo se organizara de forma autónoma. Pensaba que su equipo era lo suficientemente maduro para gestionar los tiempos y coordinarse sin una supervisión constante.

Una semana antes de la presentación, Carolina notó que no había recibido actualizaciones significativas. Intentó coordinar una reunión, pero Clara y Marcos estaban ocupados con otros proyectos, y Andrés no respondió a su correo. Preocupada, se acercó al escritorio de Andrés, quien le comentó que había enviado un borrador preliminar del informe a Clara y Marcos para que lo complementaran, pero que no había recibido respuesta.

Carolina decidió dejar el tema en manos del equipo y centrarse en otros aspectos de la presentación. Su agenda estaba repleta, y tenía la impresión de que los retrasos se resolverían por sí mismos. Tres días antes del plazo, Clara y Marcos le entregaron un diseño sin datos finales, alegando que no habían recibido el contenido técnico completo de Andrés. Cuando Carolina lo enfrentó, este explicó que estaba esperando confirmaciones de algunos detalles por parte de Clara.

La situación se complicó aún más cuando, al día siguiente, Andrés llamó para informar que estaba enfermo y no podría trabajar. Con el plazo acercándose y el informe incompleto, Carolina intentó organizar una reunión de emergencia, pero el caos en la comunicación había hecho mella en el equipo.

El día de la presentación llegó, y Carolina se presentó ante OrionTech con un informe incompleto y una propuesta llena de lagunas. Los representantes de OrionTech, aunque corteses, dejaron entrever su descontento por la falta de preparación. La oportunidad se esfumó, y Carolina sabía que la responsabilidad recaía en ella.

De vuelta en la oficina, Carolina reflexionó sobre los errores cometidos. Había delegado sin establecer un plan de seguimiento claro, asumió que el equipo gestionaría los problemas por su cuenta y no priorizó la supervisión en un proyecto crítico. Comprendió que un liderazgo efectivo no solo consiste en confiar en el equipo, sino en garantizar que cuenten con el apoyo y la estructura necesarios para cumplir con las expectativas.

Tras la implementación de la intervención centrada en la delegación dentro de la empresa de M.H., se destacó la relevancia de esta competencia como catalizador para el desarrollo de equipos autónomos y para el fortalecimiento del liderazgo estratégico. En un contexto donde la sobrecarga de trabajo y la falta de enfoque en tareas de alto nivel limitaban el crecimiento organizacional, la delegación estructurada emergió como una solución clave para redistribuir responsabilidades operativas y liberar tiempo para iniciativas estratégicas.

La literatura académica subraya que la delegación efectiva no solo optimiza los procesos organizativos, sino que también promueve el empoderamiento y la confianza entre los colaboradores. Yukl (2013) argumenta que una delegación bien implementada permite que los equipos adquieran competencias críticas, mejoren la toma de decisiones y alineen sus esfuerzos con los objetivos estratégicos. Para M.H., estas prácticas resultaron fundamentales al permitirle identificar un candidato idóneo para la dirección general, asegurando

continuidad en la gestión operativa y un enfoque más claro en la representación institucional.

Por otro lado, Covey (2006) enfatiza que la delegación fomenta una cultura de confianza, esencial en entornos de alta competitividad. En este caso, permitió a M.H. construir un equipo más cohesionado y comprometido, capaz de asumir responsabilidades complejas sin la necesidad de una supervisión constante. Este cambio no solo mejoró el rendimiento individual, sino que también fortaleció la resiliencia organizacional frente a desafíos contemporáneos.

London (2002) también destaca que, al enfrentar tareas desafiantes, los empleados no solo desarrollan habilidades técnicas, sino que también adquieren un sentido de propósito y pertenencia. Este fue un factor crucial en la empresa de M.H., ya que facilitó la transición hacia un modelo de liderazgo más estratégico y menos dependiente de la intervención directa del CEO en tareas operativas.

Finalmente, Spreitzer (1995) argumenta que la delegación promueve la agilidad organizacional al capacitar a los equipos para adaptarse rápidamente a los cambios. En este contexto, la delegación no solo permitió a M.H. abordar de manera efectiva la falta de autonomía en su equipo, sino que también sentó las bases para un crecimiento sostenido, alineado con las demandas de un entorno empresarial dinámico y globalizado.

En conclusión, la delegación se consolidó como una competencia indispensable para M.H., facilitando tanto la optimización de los procesos internos como el desarrollo de un equipo más capacitado y comprometido. Este enfoque no solo resolvió problemas operativos inmediatos, sino que también posicionó a la empresa para un crecimiento estratégico y sostenible en el largo plazo.

6.A.2.10. Alineación de equipos con los objetivos organizacionales

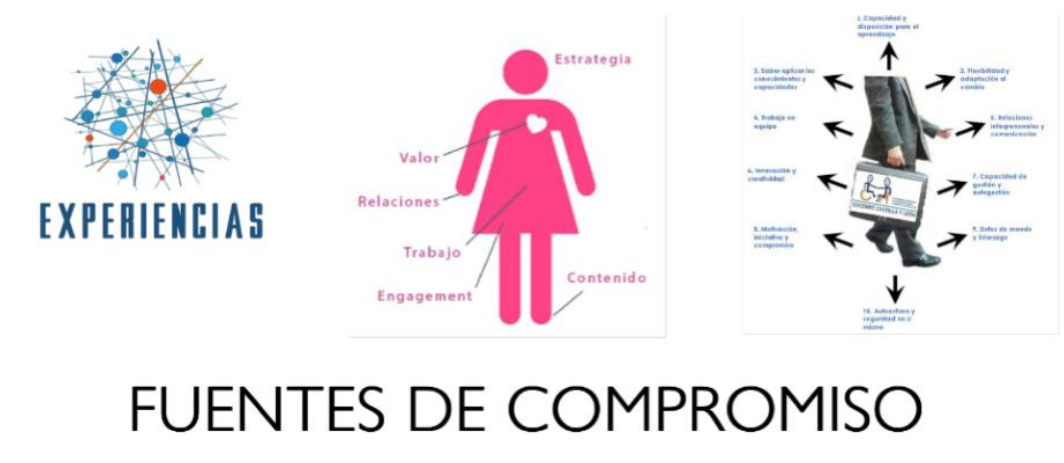
El trabajo realizado en el caso práctico sobre delegación en el contexto de M.H. resalta la importancia de establecer un compromiso sólido dentro de los equipos, un elemento crucial para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Según Meyer y Allen (1991), el compromiso de los empleados se traduce en mayor dedicación y lealtad hacia la organización, impactando positivamente en el rendimiento individual y colectivo. La delegación estructurada, acompañada de directrices claras y un marco adecuado de apoyo, no solo

empodera a los colaboradores, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida dentro del equipo. Este enfoque está respaldado por estudios que indican que un compromiso elevado fomenta la cohesión y colaboración entre los miembros del equipo (Saks, 2006). En el marco de la matriz de Hersey y Blanchard, se evidencia que un alto nivel de compromiso facilita la adaptación de los colaboradores a roles y tareas delegadas, lo cual es esencial para el desarrollo de competencias y el logro de los objetivos organizacionales.

Actividad: Identificación de acciones para fomentar el compromiso.

Para abordar esta necesidad, se dividió a los empleados en equipos multidisciplinarios encargados de identificar barreras y proponer iniciativas para fortalecer el compromiso en el contexto actual de la empresa. Esta metodología participativa no solo buscó aprovechar el conocimiento interno, sino también involucrar activamente a los empleados en la creación de un entorno laboral más comprometido y alineado con los objetivos estratégicos de M.H. y su organización.

Imagen 3.107. Fuentes de compromiso (Fuente: elaboración propia; Imagen: obtenida de internet)



El análisis de la cultura organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional desempeñó un papel crítico en este proceso. Tal como señalan Saradha y Patrick (2010), factores como la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional tienen un impacto significativo en el compromiso de los empleados. En el caso de M.H., asegurar que los empleados perciban igualdad de oportunidades, satisfacción con la nueva dirección y comportamientos de apoyo mutuo es fundamental para generar un entorno cohesivo. Estos elementos ayudan a mitigar la resistencia al cambio, consolidando un compromiso organizacional que favorezca la ejecución efectiva de las estrategias delegadas.

Además, el reconocimiento y el sentido de pertenencia se posicionan como fuentes clave de compromiso en el desarrollo de la organización. De acuerdo con Joshi y Sodhi (2011), aspectos como el equilibrio entre la vida laboral y personal, el contenido del trabajo y las relaciones interpersonales son esenciales para fomentar un alto nivel de compromiso. En este contexto, implementar un sistema de reconocimiento que valore las contribuciones individuales y grupales será fundamental para retener el talento y promover una cohesión organizacional. Asimismo, proporcionar oportunidades claras de crecimiento y valorar las iniciativas individuales permitirá que el equipo asuma de manera más efectiva las responsabilidades delegadas y se adapte a los nuevos desafíos estratégicos.

En resumen, en la transición hacia un modelo de liderazgo más estratégico, el compromiso organizacional es un pilar esencial. Estudiar y fomentar factores como la satisfacción laboral, el reconocimiento y el sentido de pertenencia garantizará, no solo el éxito inmediato de las estrategias de delegación, sino también la estabilidad y cohesión del equipo en un entorno empresarial dinámico y en constante evolución.

6.B. DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE DEL CEO

El proceso de acompañamiento directivo con M.H. integra una metodología sólida basada en el uso del juego y dinámicas prácticas que promueven la reflexión estratégica, la toma de decisiones y el desarrollo de competencias directivas en un entorno simulado.

6.B.1. Metodología Desarrollo de Competencias clave en M.H.

Estas actividades no solo facilitan la inmersión de los líderes en contextos ficticios, sino que también brindan un espacio para experimentar, reflexionar y ajustar enfoques sin las consecuencias reales del entorno organizacional. El uso de juegos serios y simuladores de gestión permite a los directivos desarrollar habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, como señalan Kolb (1984) y Kapp (2012), ofreciendo un entorno seguro para aprender y crecer. Dentro de esta propuesta, el desarrollo de competencias clave en M.H. abarca la delegación efectiva—formándose para asignar tareas con claridad y un seguimiento equilibrado sin caer en la microgestión—y el fortalecimiento del liderazgo estratégico, orientado a que el directivo concentre sus esfuerzos en la expansión, la representación institucional y la generación de una visión compartida, impulsando así a su equipo a asumir una mayor responsabilidad.

6.B.2. Herramientas y dinámicas aplicadas

M.H. participó en varias sesiones de mentoring donde reflexionó sobre su estilo de liderazgo y recibió retroalimentación a través de una evaluación 360 grados.

6.B.2.1. Mentoring y evaluación 360

Estas sesiones le permitieron identificar tanto sus fortalezas como áreas de mejora, generando un plan de acción personalizado enfocado en la delegación y el liderazgo efectivo. Además, realizó un ejercicio de autorreflexión estructurada, analizando sus valores personales y su alineación con la visión y misión de la organización. Complementariamente, llevó a cabo actividades como la escritura de un diario de aprendizaje y la participación en talleres de inteligencia emocional, lo que le ayudó a desarrollar una mayor autoconciencia y a gestionar de manera más efectiva las dinámicas interpersonales dentro de su equipo.

La metodología también incluía talleres sobre comunicación y representación institucional, los cuales prepararon a M.H. para interactuar de manera más efectiva con socios y en eventos del sector, fortaleciendo sus habilidades de representación y construcción de relaciones estratégicas.

6.B.2.2. Conociendo a mi equipo

M.H. llevó a cabo un análisis exhaustivo de los miembros de su equipo utilizando la herramienta "Fotografía de tu organización", desarrollada internamente.

Dinámica: Fotografía de mi equipo.

Esta metodología permite evaluar a cada integrante en términos de madurez, competencias y su relación con los resultados obtenidos. La herramienta exige una reflexión profunda sobre la actitud de cada miembro hacia su trabajo, así como sobre su aptitud en cuanto a conocimientos y habilidades demostradas en el desempeño de sus funciones.

Tabla 3.108. Cómo calcular el nivel de madurez de un colaborador (Fuente: elaboración propia)

	A	B	C	D	E	F	G
1	NOMBRE DEL MIEMBRO DE MI EQUIPO	APTITUD: (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)	DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR	ACTITUD (VALORA DEL 1 AL 10, SIENDO 10 LA MEJOR VALORACIÓN)	DESCRIBE HECHOS O EJEMPLOS QUE JUSTIFICAN LA VALORACIÓN ANTERIOR	NIVEL DE MADUREZ ASIGNADO	PRINCIPAL MOTIVACIÓN
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Este enfoque permitió a M.H. llevar a cabo una asignación más eficiente de roles y responsabilidades dentro de su equipo, ajustándose a las fortalezas individuales de cada miembro, en línea con los principios expuestos por Belbin (2010).

A partir de estos datos, cuantificados mediante valores numéricos, se deben identificar hechos concretos que sustenten dichas evaluaciones. Finalmente, se determina el nivel de madurez de cada miembro, el cual es representado en la matriz de Hersey y Blanchard.

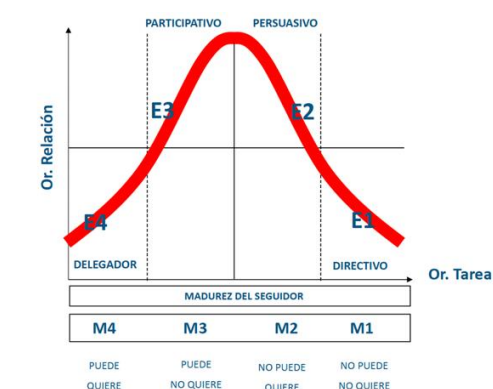
6.B.2.3. Determinación del nivel de madurez del equipo

Finalmente, se determina el nivel de madurez de cada miembro, el cual es representado en la matriz de Hersey y Blanchard.

Actividad: Ubicación en la matriz de Hersey y Blanchard.

Gracias a la identificación de perfiles se maximiza el aprovechamiento de la primera sesión del programa formativo, en el que se estudia la realización de estrategias con el equipo.

Imagen 3.109. Matriz de H&B (Fuente: elaboración propia)



6.B.2.4. Rompiendo la línea de tendencia

Actividad: Identificación de saltos en los niveles de madurez según H&B.

Después de esta evaluación inicial, analizamos a personas dentro de la organización que, por diversas circunstancias, no han seguido la trayectoria establecida por la teoría de Hersey & Blanchard, y han avanzado en su nivel de madurez de manera no lineal. Esta actividad se basa en una metodología sólida que emplea el juego y dinámicas prácticas para fomentar la reflexión estratégica, la toma de decisiones y el desarrollo de competencias directivas en un entorno simulado. Estas actividades no solo permiten a los líderes sumergirse en contextos simulados, sino que también les ofrecen un espacio para experimentar, reflexionar y ajustar sus enfoques sin enfrentarse a las consecuencias reales del entorno organizacional. El uso de juegos serios y simuladores de gestión facilita que los directivos desarrollen habilidades de liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas, tal como lo indican Kolb (1984) y Kapp (2012), proporcionando un entorno seguro para aprender y crecer.

La actividad grupal se organiza dividiendo a los participantes en equipos, a los que se les asignan diferentes situaciones, como se muestra en la figura anterior, que representan saltos en los niveles de madurez de los colaboradores, desviándose de la evolución natural que establece la matriz de Hersey y Blanchard. Esta dinámica permite analizar casos en los que la progresión en madurez no sigue el patrón previsto, fomentando una reflexión sobre cómo abordar estos escenarios en el liderazgo práctico.

A continuación, exponemos dos ejemplos de posibles situaciones que muestran saltos en la madurez del colaborador:

Imagen 3.110. Ejemplo de cambio de nivel de madurez (Fuente: elaboración propia)

M4-M1

Cambio organizacional negativo. Un empleado con alta competencia y alta motivación (M4) experimenta un cambio organizacional drástico, como una nueva dirección que impone políticas restrictivas o desmotivadoras. Esto puede destruir rápidamente su moral y hacerle cuestionar su competencia en el nuevo entorno.

M1 – M4

Formación intensiva y coaching. Un empleado con baja competencia y baja motivación (M1) participa en un programa intensivo de formación y recibe coaching personalizado. Este programa no solo mejora sus habilidades técnicas significativamente, sino que también aumenta su confianza y motivación, llevándolo directamente a M4.

La evaluación de la madurez, competencias y relación con los resultados de cada miembro del equipo, basada en la matriz de Hersey y Blanchard, ofrece una perspectiva integral para comprender el desarrollo individual dentro del contexto organizacional. Este enfoque, que cuantifica actitudes, conocimientos y habilidades, resulta particularmente pertinente cuando se vincula con la delegación como competencia clave en el liderazgo.

La identificación del nivel de madurez de los colaboradores permite a los líderes ajustar su estilo de delegación de manera más efectiva, asignando responsabilidades en función de la capacidad y disposición de los individuos para asumir nuevas tareas. A través de herramientas como los juegos serios y los simuladores de gestión, los líderes pueden experimentar y ajustar sus estrategias de delegación en un entorno seguro, lo que no solo facilita su propio crecimiento directivo, sino que también optimiza el desarrollo de competencias en el equipo. De este modo, la delegación se consolida como un pilar para alinear las estrategias de liderazgo con el nivel de madurez de cada miembro, promoviendo un crecimiento equilibrado y sostenido dentro del equipo.

6.C. ELECCIÓN DE UN DIRECTOR GENERAL QUE GESTIONE LA OPERATIVA DIARIA DEL NEGOCIO.

En esta sección, se aborda una de las decisiones estratégicas más relevantes para la sostenibilidad y el crecimiento del negocio: la elección de un director general que asuma la

gestión operativa diaria. Este proceso, fundamental para garantizar el alineamiento entre la visión estratégica de la organización y su ejecución operativa, se desarrolla a través de un enfoque estructurado que combina metodologías probadas y herramientas específicas

6.C.1. Metodología: Elección de un director general

El proceso de elección de un director general en la organización de M.H. se estructuró para garantizar que el candidato seleccionado no solo cumpliera con los requisitos técnicos, sino que también estuviera alineado con los valores organizacionales y poseyera las competencias necesarias para liderar en un entorno dinámico y en constante cambio. Aunque M.H. inicialmente identificó a un candidato como el más adecuado para el puesto, basándose en su experiencia técnica y en las relaciones interpersonales existentes, el consultor sugirió una evaluación integral para confirmar la idoneidad del perfil.

La metodología empleada incluyó varias etapas diseñadas para obtener una visión holística del candidato y de su capacidad para asumir el liderazgo:

1. Evaluación de Competencias:

Se llevaron a cabo pruebas competenciales para analizar habilidades clave relacionadas con el liderazgo, la gestión del cambio, la resolución de conflictos y la comunicación. Estas pruebas permitieron identificar áreas de fortaleza y debilidades en el perfil del candidato, comparándolas con las competencias requeridas para la posición.

2. Entrevistas en profundidad:

Las entrevistas fueron realizadas por el consultor externo e incluyeron preguntas orientadas a evaluar la capacidad del candidato para liderar en contextos de alta presión, gestionar equipos multidisciplinares y mantener relaciones interdepartamentales sólidas.

3. Análisis de Clima Organizacional:

Este análisis se utilizó para valorar cómo la percepción del equipo sobre el candidato podía impactar en la cohesión y en la dinámica organizacional. A través de encuestas y entrevistas con miembros clave del equipo, se identificaron posibles resistencias o apoyos hacia el liderazgo del candidato.

4. Validación con la Matriz de Hersey y Blanchard:

El candidato fue evaluado bajo este modelo situacional, identificándose inicialmente como un M4, lo que implicaba alta competencia técnica y compromiso. Sin embargo, los resultados revelaron que, si bien poseía experiencia técnica, carecía de competencias emocionales y habilidades interpersonales sólidas, además de la capacidad para movilizar equipos, lo que lo posicionaba más acertadamente en un nivel de madurez M1 para la función específica de director general.

6.C.2. Herramientas y Dinámicas Aplicadas

Para garantizar la alineación del candidato con los valores y objetivos organizacionales, se implementaron herramientas y dinámicas que fomentaran tanto la introspección como la evaluación objetiva. Estas incluyeron:

6.C.2.1. Dinámica de Valores de Liderazgo

En un entorno de aula, se diseñó una actividad interactiva para el equipo, incluido el candidato, en la que los participantes identificaron los valores fundamentales asociados al liderazgo en la organización. A través de esta dinámica, se fomentó la reflexión sobre la importancia de liderar con integridad, colaboración y enfoque estratégico, elementos clave para el éxito organizacional.

6.C.2.2. Pruebas Psicométricas

Se aplicaron herramientas como evaluaciones de personalidad y liderazgo para medir la capacidad del candidato en áreas como toma de decisiones, resiliencia emocional y manejo de conflictos. Estas pruebas ayudaron a identificar discrepancias entre las percepciones iniciales y las competencias reales del candidato.

6.C.2.3. Entrevista Competencial

Esta herramienta permitió evaluar en profundidad la experiencia previa del candidato en posiciones de liderazgo, su habilidad para gestionar recursos humanos y su capacidad para adaptarse a la cultura organizacional.

6.C.2.4. Sistema de Retribución Variable

Ante las dudas sobre la idoneidad del candidato, se diseñó un sistema de compensación que vinculaba una parte significativa de su remuneración con el logro de objetivos específicos. Este sistema permitió mitigar los riesgos asociados a su contratación, proporcionando una ventana de tiempo para que demostrara su capacidad para adaptarse al rol.

6.C.2.5. Plan de Seguimiento y Desarrollo

Para abordar las debilidades identificadas en las evaluaciones, se diseñó un plan de desarrollo a tres años, que incluía formación en liderazgo, mentorías y revisiones periódicas del desempeño. Este enfoque garantizó que el candidato recibiera apoyo continuo para mejorar sus competencias, mientras la organización minimizaba los riesgos asociados a una transición mal gestionada.

7. Resultados del programa de desarrollo de competencias

7.A. Evolución de M.H. tras el Programa

El programa integral de desarrollo directivo permitió a M.H. experimentar una transformación significativa en sus competencias clave, pasando de un enfoque operativo a un liderazgo estratégico con impacto organizacional y externo.

Fortalezas adquiridas:

1. Delegación efectiva:

- M.H. aprendió a asignar tareas con claridad, realizar seguimientos estructurados y empoderar a su equipo, liberando tiempo para la representación estratégica.
- Resultado: Reducción de la sobrecarga operativa y mayor autonomía en los mandos intermedios.

2. Liderazgo estratégico:

- Incremento en la representación institucional mediante la participación en foros sectoriales y creación de alianzas estratégicas.
- Inspiración de una visión compartida que motivó a su equipo.

3. Habilidades de comunicación:

- Mejora en la escucha activa y la resolución de conflictos.
- Mayor alineación entre metas estratégicas y operativas.

4. Capacidad de planificación y gestión:

- Uso de herramientas como la matriz de Hersey y Blanchard para ajustar el liderazgo según las necesidades del equipo.

Resultados clave:

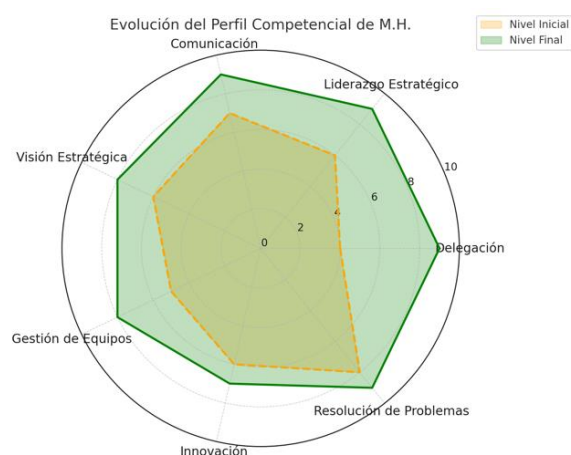
- Alineación cultural: Refuerzo de valores organizacionales y cohesión interna.
- Crecimiento organizacional: Creación de un entorno más ágil y autónomo.
- Impacto externo: Mayor visibilidad empresarial y nuevas alianzas estratégicas.

Comparativa del perfil competencial de M.H.

Tabla 3.111. Comparativa del perfil competencial de M.H. antes y después del programa. (Fuente: elaboración propia)

Competencia	Nivel Inicial	Nivel Tras el Programa
Delegación	4/10	9/10
Liderazgo estratégico	6/10	9/10
Comunicación	7/10	9/10
Visión estratégica	6/10	8/10
Gestión de equipos	5/10	8/10
Innovación	6/10	7/10
Resolución de problemas	8/10	9/10

Imagen 3.112. Comparativa del perfil competencial de M.H. antes y después del programa. . (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



La evolución del perfil competencial de M.H. muestra avances significativos, especialmente en delegación, liderazgo estratégico y gestión de equipos. Esta transformación permitió un enfoque en la sostenibilidad del negocio y la representación institucional

7.B. Evolución del equipo de mandos intermedios

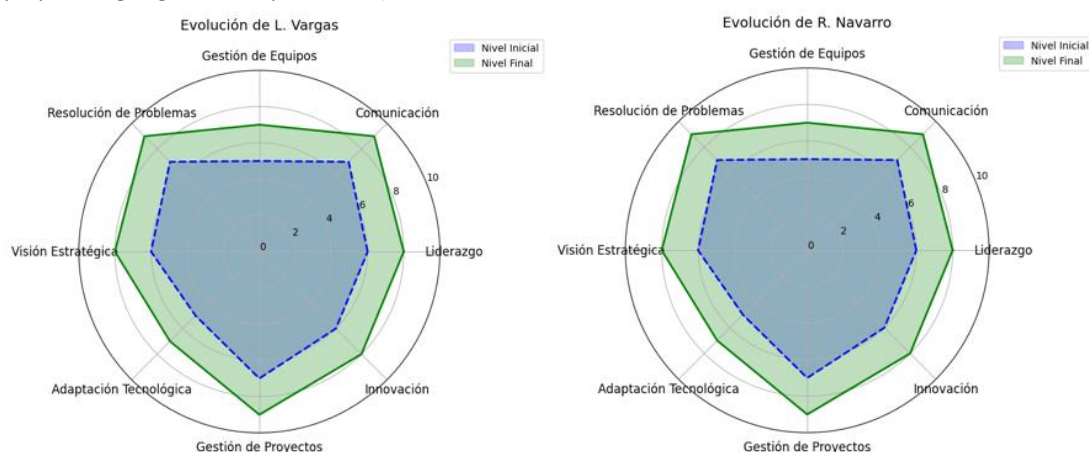
El programa de desarrollo directivo implementado generó un impacto significativo en el fortalecimiento de competencias clave entre los mandos intermedios. Estas mejoras se observaron particularmente en habilidades críticas como liderazgo, comunicación, resolución de problemas, visión estratégica y adaptabilidad tecnológica. A través de la aplicación de metodologías de aprendizaje experiencial (Kolb, 1984) y dinámicas participativas, los participantes lograron avances sustanciales que contribuyeron a consolidar su desempeño tanto individual como colectivo.

Los resultados reflejan una transformación integral que permitió al equipo no solo alinearse con los objetivos estratégicos de la organización, sino también asumir mayores niveles de autonomía y responsabilidad. A continuación, se detallan los principales avances, organizados según las competencias desarrolladas por los mandos intermedios:

Fortalecimiento del liderazgo y la planificación estratégica:

L. Vargas, A. Torres y R. Navarro evidenciaron un progreso destacable en su capacidad de liderazgo, lo que se tradujo en una mayor habilidad para establecer objetivos claros y movilizar a sus equipos hacia la consecución de metas organizacionales. Además, su mejora en la planificación estratégica les permitió anticiparse a los desafíos operativos, alineando sus acciones con la visión global de la empresa.

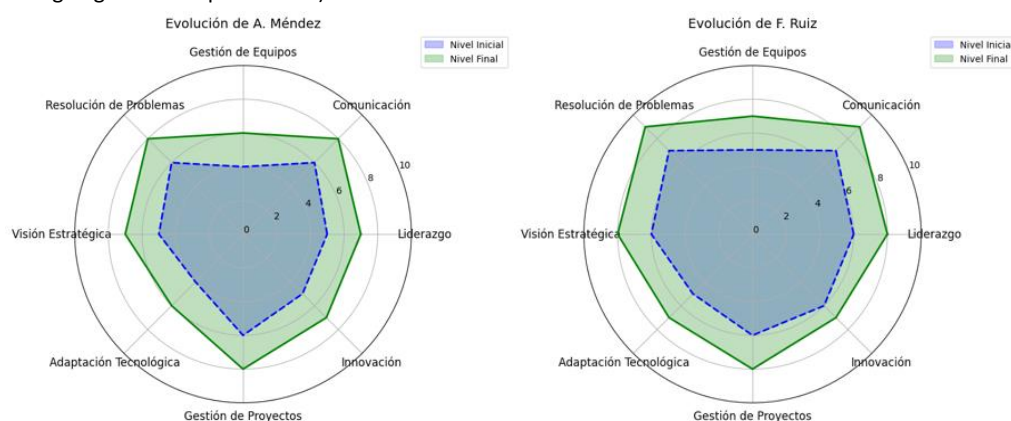
Imagen 3.113. Comparativa de los perfiles competenciales de L.V. Y R.N. antes y después del programa . (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Gestión de equipos y resolución de conflictos:

Montes, A. Méndez y F. Ruiz mostraron un fortalecimiento en su capacidad para liderar equipos de manera efectiva, aplicando estrategias de resolución de conflictos y promoviendo un entorno colaborativo. Estos avances, combinados con una mayor adaptabilidad tecnológica, facilitaron la implementación de proyectos complejos en sus respectivas áreas de responsabilidad.

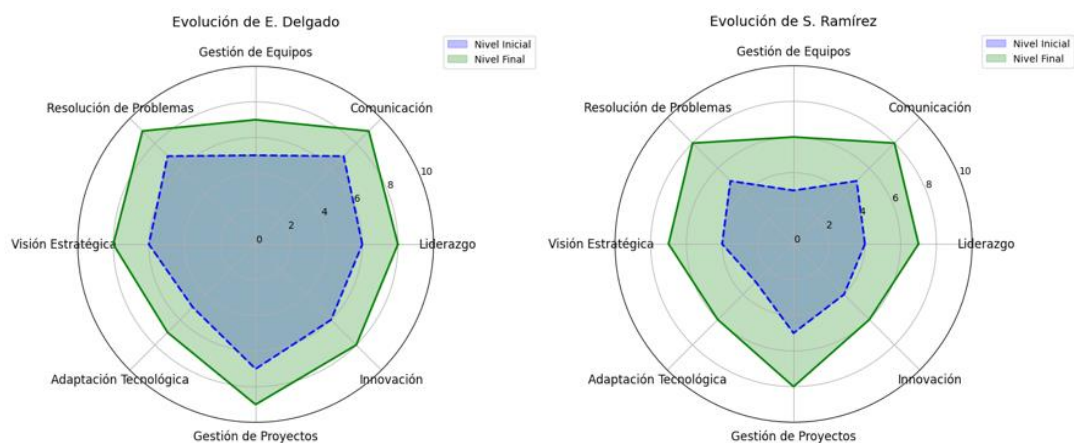
Imagen 3.114. Comparativa de los perfiles competenciales de A.M. Y F.R. antes y después del programa . (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Comunicación efectiva y habilidades interpersonales:

E. Delgado, D. Romero y S. Ramírez destacaron por el desarrollo de habilidades comunicativas, particularmente en la escucha activa y la adaptación a diferentes interlocutores. Estas competencias no solo mejoraron las dinámicas internas, sino que también contribuyeron a una mayor cohesión en los equipos que lideran.

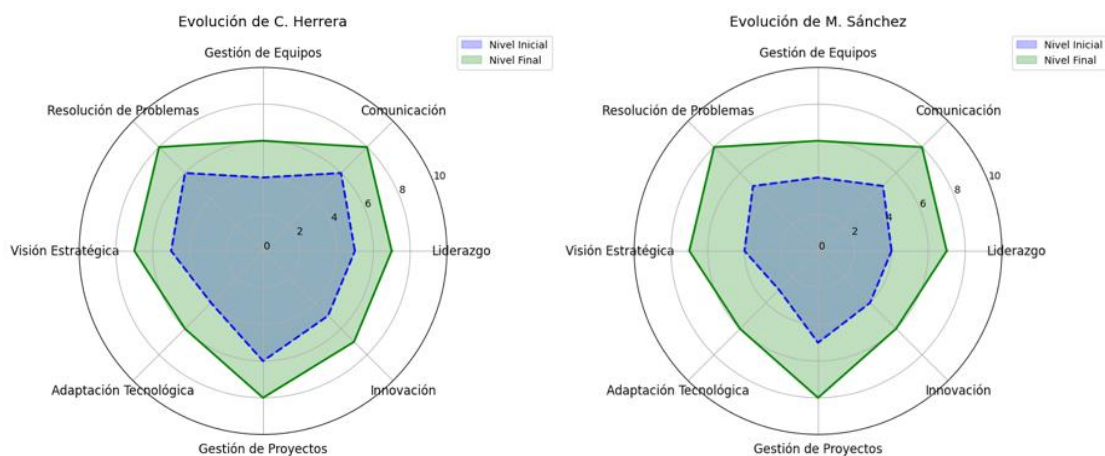
Imagen 3.115. Comparativa de los perfiles competenciales de E.D.Y S.R. antes y después del programa (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Innovación y adaptabilidad tecnológica:

P. Castro, M. Sánchez y C. Herrera presentaron avances significativos en innovación, adoptando herramientas tecnológicas que incrementaron la eficiencia operativa y promovieron soluciones creativas a problemas organizacionales. Estas mejoras posicionaron a estos mandos intermedios como agentes clave en la transformación digital de la empresa.

Imagen 3.116. Comparativa de los perfiles competenciales de C.H.Y M.S. antes y después del programa (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



Resolución de problemas y visión estratégica:

M. Vega, C. López y L. Gómez lograron avances notables en su capacidad para anticiparse a desafíos y tomar decisiones estratégicas, consolidando su contribución a los objetivos de largo plazo de la organización. Además, su mejora en la resolución de problemas permitió abordar situaciones complejas con mayor efectividad.

Imagen 3.117. Comparativa de los perfiles competenciales de C.L.Y M.V. antes y después del programa. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)

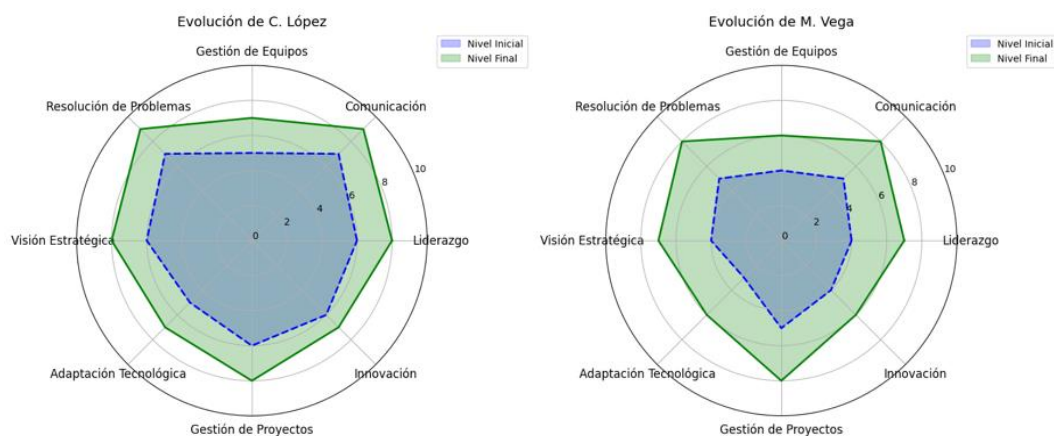
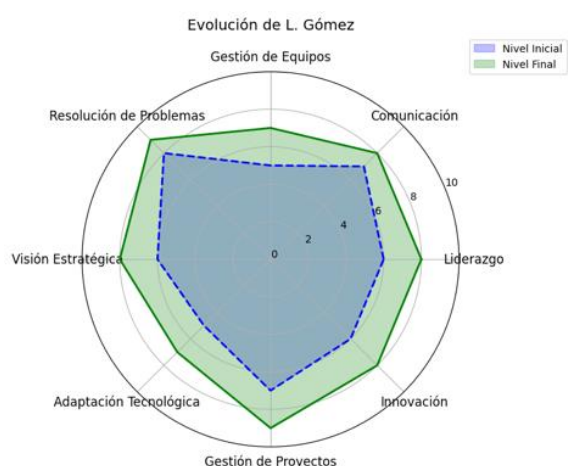


Imagen 3.118. Comparativa de los perfiles competenciales de L.G. antes y después del programa (Fuente: elaboración propia)



En conjunto, los mandos intermedios alcanzaron un equilibrio en sus competencias, reforzando su capacidad para liderar con autonomía y adaptarse a las demandas de un entorno organizacional dinámico. Este desarrollo integral no solo tuvo un impacto positivo en los resultados operativos, sino que también fortaleció la cohesión interna y la cultura organizacional, sentando las bases para un crecimiento sostenible y alineado con la estrategia corporativa.

7.C. Transición Gerencial y Selección del Nuevo director general

La transición hacia un nuevo liderazgo en la Dirección General marcó un hito estratégico en la evolución organizacional. La decisión de M.H. de seleccionar al candidato final estuvo sustentada en un análisis exhaustivo de sus competencias técnicas, su capacidad de adaptación al contexto organizativo y su alineación con los valores corporativos. Si bien se identificaron ciertos riesgos inherentes a la asunción de este cargo, estos fueron considerados manejables mediante la implementación de un plan de transición estructurado con una duración de tres años. Este enfoque progresivo incluyó la asignación gradual de responsabilidades, lo que facilitó la inmersión del nuevo directivo en los procesos internos, una comprensión profunda del entorno organizacional y el fortalecimiento de sus competencias de liderazgo (Northouse, 2016).

La integración de los valores organizacionales desempeñó un papel central en el éxito del proceso. Según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, la adaptación del estilo de liderazgo a las necesidades y motivaciones del equipo es fundamental; sin embargo, este enfoque técnico debe complementarse con una base ética y cultural sólida. La promoción

de valores corporativos como el respeto, la integridad, la transparencia y la responsabilidad social resultó esencial para garantizar un liderazgo transformador que encarne la estrategia organizacional y la proyecte con legitimidad hacia los entornos interno y externo (Brown, Treviño y Harrison, 2005). En este sentido, el nuevo director general asumió un rol clave no solo como gestor técnico, sino también como promotor de una cultura de valores que fundamenta las prácticas gerenciales y asegura la sostenibilidad organizativa.

Para fortalecer este proceso, se introdujo un esquema de retribución variable vinculado al logro de objetivos estratégicos. Este mecanismo operó como un incentivo motivacional, estableciendo una relación transparente entre el desempeño individual y las metas organizacionales. Además, se diseñó e implementó un programa específico de formación competencial que permitió acelerar la curva de aprendizaje del nuevo directivo. Este programa fomentó un acercamiento efectivo con los mandos intermedios, promoviendo un clima organizacional caracterizado por la confianza, la colaboración y la cohesión interna (Edmonson, 1999; Schein, 2010).

Desarrollo de Competencias del Equipo y Delegación Efectiva

En paralelo, M.H. participó en un programa de acompañamiento directivo orientado al fortalecimiento de sus habilidades de delegación, liderazgo y gestión estratégica. Este proceso, basado en metodologías de aprendizaje experiencial (Kolb, 1984), incluyó simulaciones prácticas y talleres interactivos que le permitieron identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en su equipo. Como resultado, M.H. logró asignar responsabilidades de manera más coherente con las competencias individuales, reduciendo así su sobrecarga operativa y fomentando la autonomía de los mandos intermedios. Este cambio organizativo impulsó una dinámica más ágil y empoderada, con equipos orientados al logro y a la corresponsabilidad en la toma de decisiones (Kraut, Pedigo, McKenna y Dunnette, 1989).

La redistribución funcional también influyó positivamente en la motivación y el compromiso de los colaboradores. Al alinear las tareas con las capacidades y aspiraciones profesionales de cada miembro, se generó un mayor reconocimiento hacia sus contribuciones individuales. Este fenómeno incrementó tanto el desempeño individual como colectivo, consolidando una cultura organizacional basada en la participación activa, el aprendizaje continuo y la corresponsabilidad en la consecución de los objetivos estratégicos (Ryan y Deci, 2000).

Impacto General

El fortalecimiento del liderazgo, tanto en la figura del nuevo director general como en los mandos intermedios, permitió a M.H. redirigir sus esfuerzos hacia actividades de representación institucional. Esto incrementó significativamente la visibilidad de la empresa en el sector y facilitó la creación de alianzas estratégicas clave. Al consolidar un equipo más autónomo y cohesionado, la organización no solo optimizó sus procesos internos, sino que también mejoró su posicionamiento en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. Este enfoque integrador de desarrollo organizacional demostró ser un modelo sostenible que garantiza tanto el crecimiento interno como la legitimidad externa de la empresa (Porter, 1985).

3.2.4. CASO INDIVIDUAL 2. EL DESARROLLO DIRECTIVO DEL DIRECTOR GENERAL DE EMORAL S.L.

1. Contexto y caracterización del directivo y la empresa.

Tabla 3.119. Datos de Emoral S.L.. (Fuente: elaboración propia)

EMPRESA	Emoral S.L.
FECHA CONSTITUCIÓN	2010
SECTOR	Consultoría agrícola y medioambiental
NÚMERO DE EMPLEADOS	25

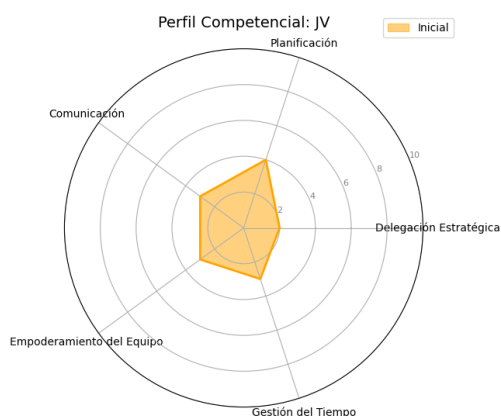
JV, de 46 años, ingeniero agrícola y propietario-director general de una consultora agrícola especializada en soluciones medioambientales, se posiciona como una figura clave dentro de la industria agrícola gracias a su destacada trayectoria profesional. Este líder ha demostrado una habilidad excepcional para construir relaciones de confianza con clientes y aliados estratégicos, lo que ha permitido a su consultora experimentar un crecimiento significativo en términos de cartera de clientes, diversificación de servicios y posicionamiento en el mercado.

Su enfoque relacional y colaborativo constituye una de sus fortalezas más destacadas. JV ha demostrado ser un profesional capaz de identificar oportunidades estratégicas y establecer vínculos sólidos con actores clave del sector, favoreciendo la sostenibilidad y expansión de su negocio. Esta capacidad para generar confianza y fortalecer relaciones le ha permitido consolidar una red de contactos que respalda el desarrollo de proyectos innovadores y rentables en un mercado altamente competitivo.

Sin embargo, a pesar de los avances logrados, el perfil competencial de JV revela áreas críticas que deben ser fortalecidas para maximizar su impacto como líder y mejorar la eficiencia operativa de su equipo. En particular, la delegación estratégica emerge como uno de los principales desafíos. A pesar de su capacidad técnica y conocimiento profundo de las operaciones, JV muestra una tendencia a centralizar las decisiones clave y a asumir personalmente tareas que podrían ser delegadas a su equipo. Esta práctica refleja una brecha en la confianza hacia el proceso de transferencia de responsabilidades, lo que no solo limita su capacidad para centrarse en tareas de alto impacto estratégico, sino que también restringe el crecimiento profesional de sus colaboradores, afectando su autonomía y motivación intrínseca.

Otra área de mejora significativa es la planificación. Aunque JV demuestra una intención clara de estructurar procesos, la falta de una planificación integral y el abordaje reactivo de las tareas priorizadas generan ineficiencias que afectan tanto el flujo de trabajo del equipo como la capacidad de responder proactivamente a los retos del sector. Este patrón es especialmente evidente en su manejo del tiempo, donde la sobrecarga de actividades y la falta de espacios para la reflexión estratégica dificultan la implementación de una visión a largo plazo.

Imagen 3.120. Perfil competencial de L.G. (Fuente: elaboración propia)



Estas carencias ponen de manifiesto la importancia de desarrollar competencias fundamentales en planificación estratégica, delegación y gestión del tiempo. Un enfoque dirigido a fortalecer estas áreas permitiría a JV evolucionar hacia un estilo de liderazgo más estratégico y menos dependiente de la ejecución directa de tareas operativas. Asimismo, la incorporación de estas habilidades, sumada a su capacidad innata para fomentar relaciones interpersonales efectivas, posicionaría a JV como un líder integral, capaz de transformar su organización en un referente en el sector agrícola y medioambiental.

El Plan de Desarrollo Individual diseñado para JV en Emoral S.L. se orienta precisamente a abordar estas brechas competenciales mediante un enfoque estructurado que integra herramientas prácticas de liderazgo estratégico, principios de planificación ética y técnicas de optimización del tiempo. Este programa no solo busca potenciar el desempeño directivo de JV, sino también crear un impacto positivo y sostenible en la dinámica organizacional, promoviendo una cultura de colaboración, autonomía y aprendizaje continuo en su equipo.

2. Objetivo del caso y preguntas a la que da respuesta.

Tabla 3.121. Objetivos del caso y preguntas a la que da respuesta. (Fuente: elaboración propia)

CASO	EL DESARROLLO DIRECTIVO DEL DIRECTOR GENERAL DE EMORAL S.L.
OBJETIVO	El objetivo fundamental es diseñar y ejecutar un Plan de Desarrollo Individual (PDI) para JV, director general de Emoral S.L., orientado a mejorar sus competencias directivas y de liderazgo. Este plan busca abordar los desafíos específicos identificados en la gestión del tiempo, la delegación estratégica, la dinámica de reuniones y el estilo de liderazgo, promoviendo un impacto positivo en los resultados organizacionales y el desarrollo profesional de su equipo. Este enfoque integra un modelo situacional adaptado al nivel de madurez del equipo (Hersey y Blanchard), complementado con estrategias basadas en valores organizacionales y competencias clave para asegurar una transformación sostenible en el liderazgo de JV. El análisis abarca tanto aspectos técnicos como la integración de principios éticos y estratégicos en la toma de decisiones, fomentando un liderazgo coherente con la visión y misión de Emoral S.L.
PREGUNTAS A LAS QUE DA RESPUESTA	1. ¿Estamos en capacidad de desarrollar en JV las competencias directivas necesarias para que se convierta en el líder que Emoral S.L. necesita para enfrentar los retos del siglo XXI? 2. ¿Qué competencias y valores específicos deben incorporarse en JV y su equipo para que lideren con éxito en una organización moderna, alineada con las exigencias del sector agrícola y medioambiental? 3. ¿Cómo puede un enfoque estratégico en la delegación de responsabilidades potenciar el desarrollo del equipo y garantizar la sostenibilidad organizacional en un entorno dinámico y competitivo? 4. ¿Es un estilo de liderazgo basado en la comunicación efectiva y en la retroalimentación constructiva la clave para maximizar la eficacia del equipo y consolidar la cultura organizacional? 5. ¿De qué manera la reestructuración de las reuniones y la optimización de los canales de comunicación pueden contribuir a un liderazgo más eficiente y a una organización más cohesionada? 6. ¿Cómo puede la empresa asegurar su continuidad y éxito en el largo plazo, combinando visión estratégica, eficiencia operativa, liderazgo efectivo y una sólida cultura organizacional? 7. ¿Qué rol desempeñan JV y su equipo en la transición hacia una gestión más estratégica y en el éxito sostenible de Emoral S.L.? 8. ¿Qué competencias fundamentales deben ser desarrolladas en JV y en su equipo para liderar la transformación cultural y operativa de Emoral S.L.?

3. Análisis y diagnóstico de las áreas clave de intervención.

1. Gestión del Tiempo

JV enfrenta retos significativos en la organización y manejo de su tiempo, lo que repercute negativamente en su desempeño personal y en la eficiencia operativa de su equipo. Su tendencia a sobrecargar la agenda con compromisos consecutivos resulta en un patrón caracterizado por retrasos, interrupciones frecuentes y una insuficiente planificación estratégica.

Entre los principales problemas detectados destacan:

- Retrasos recurrentes: Durante la sesión inicial de diagnóstico, JV llegó 50 minutos tarde, excediendo incluso el retraso previamente comunicado. Este comportamiento no solo afecta su credibilidad, sino que también genera desajustes en la coordinación con el equipo.
- Sobrecarga de compromisos: La gestión de una agenda reactiva, en lugar de proactiva, limita la capacidad de JV para enfocarse en temas estratégicos de alto impacto.
- Falta de tiempo para actividades estratégicas: La atención constante a consultas
- menores e interrupciones reduce su capacidad para desarrollar iniciativas clave, como la expansión del negocio y el diseño de estrategias.

Áreas de intervención:

- Introducir técnicas como el time blocking para estructurar su jornada laboral, reservando bloques de tiempo específicos para actividades estratégicas.
- Aplicar herramientas de priorización como la matriz de Eisenhower para diferenciar entre lo urgente y lo importante.
- Delegar tareas operativas y administrativas para liberar tiempo y priorizar actividades de mayor impacto estratégico.

2. Delegación Estratégica

Aunque cuenta con una colaboradora de alto potencial (PT), JV delega tareas de manera limitada y evita transferir actividades estratégicas.

Las barreras identificadas incluyen:

- Falta de confianza en la transferencia de conocimiento: JV teme que compartir información estratégica pueda habilitar a PT para replicar su modelo de negocio, evidenciando preocupaciones relacionadas con la protección del capital intelectual.

- Subutilización de las capacidades de PT: A pesar de su competencia técnica y habilidades de comunicación, PT carece de experiencia en negociación, lo que restringe las responsabilidades delegadas por JV.
- Limitada delegación de actividades estratégicas: Solo el 10% de las negociaciones comerciales son delegadas, perpetuando la sobrecarga operativa de JV y limitando el desarrollo profesional de PT.

Áreas de intervención:

- Diseñar un plan de desarrollo para JV que fomente un marco de confianza para la delegación, estableciendo directrices claras y sistemas de seguimiento estructurado.
- Redefinir las prioridades de JV, enfocándose en actividades estratégicas y empoderando a su equipo para asumir responsabilidades operativas.

3. Estilo de Liderazgo y Retroalimentación

El estilo de liderazgo de JV, centrado en evitar la confrontación, afecta negativamente la dinámica del equipo y su desarrollo profesional.

Las principales deficiencias observadas son:

- Evitación de confrontaciones: JV tiende a posponer conflictos relacionados con el bajo desempeño, optando por justificar deficiencias en lugar de abordarlas directamente.
- Falta de retroalimentación: La ausencia de comunicación directa sobre el rendimiento perpetúa un ciclo de baja productividad y dificulta el crecimiento profesional de los colaboradores.
- Sustitución de colaboradores sin retroalimentación previa: Este enfoque limita el aprendizaje y desarrollo de los empleados.

Áreas de intervención:

- Implementar metodologías de retroalimentación constructiva que promuevan el desarrollo continuo del equipo.
- Fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente para abordar problemas de manera proactiva.

4. Dinámica de Reuniones y Comunicación

La estructura actual de reuniones y la comunicación constante generan ineficiencias que impactan la productividad.

Entre las observaciones destacan:

- Reuniones insuficientes y poco estructuradas: Las reuniones programadas no cubren todas las necesidades del equipo y carecen de un enfoque claro en prioridades estratégicas.
- Interrupciones constantes: JV atiende consultas menores de manera recurrente, afectando su capacidad de concentración y la autonomía del equipo.
- Falta de autonomía en el equipo: La dependencia excesiva del liderazgo de JV refleja una necesidad de empoderamiento en la resolución de problemas.

Áreas de intervención:

- Estructurar reuniones efectivas con agendas definidas, tiempos límite y objetivos claros.
- Establecer puntos de contacto intermedios, como reuniones rápidas (stand-ups) para resolver consultas menores.
- Fomentar la autonomía a través de capacitación y directrices específicas.

5. Conclusión y Plan de Desarrollo Individual

El diagnóstico evidencia que las áreas clave de intervención en el desarrollo de JV abarcan la gestión del tiempo, la delegación estratégica, el liderazgo y la dinámica de comunicación. Para abordar estas necesidades, se propone un Plan de Desarrollo Individual (PDI) integral que contemple:

- Fortalecimiento de la delegación estratégica: Capacitar a PT y otros colaboradores para asumir tareas de mayor responsabilidad, con directrices claras y mecanismos de seguimiento.
- Optimización de la gestión del tiempo: Integrar herramientas que permitan a JV liberar tiempo para actividades estratégicas.
- Transformación del estilo de liderazgo: Promover un liderazgo basado en comunicación abierta, retroalimentación constructiva y resolución efectiva de conflictos.
- Reestructuración de las dinámicas de reuniones: Diseñar reuniones más eficaces y promover la autonomía del equipo en la resolución de problemas operativos.

- Este enfoque integral busca no solo optimizar el desempeño de JV como líder, sino también consolidar una cultura organizacional que fomente la autonomía, la colaboración y el desarrollo continuo del equipo.

4.Objetivos de las actuaciones realizadas.

Objetivo general

Desarrollar y fortalecer las competencias directivas de JV para optimizar su gestión del tiempo, mejorar su liderazgo en la gestión de equipos, estructurar eficientemente sus reuniones y canales de comunicación, y potenciar su capacidad de delegación estratégica, con el fin de maximizar su efectividad operativa y su impacto positivo en los resultados organizacionales de Emoral SL.

Objetivos específicos:

- Optimización de la gestión del tiempo: Implementar estrategias que le permitan organizar su agenda de forma más realista y efectiva, limitando la sobrecarga de actividades.
- Fortalecimiento del estilo de liderazgo en gestión de equipos: Desarrollar habilidades de comunicación directa y de gestión del feedback, que le permitan abordar de manera constructiva las deficiencias en el desempeño del equipo.
- Reestructuración de las reuniones y canales de comunicación: Optimizar la estructura de reuniones, promoviendo la autonomía del equipo y reduciendo las interrupciones no esenciales durante la semana.
- Potenciación de la delegación estratégica: Crear un plan de desarrollo para PT, permitiendo la delegación gradual de actividades estratégicas y promoviendo su evolución en habilidades de negociación sin comprometer la ventaja competitiva de Emoral SL

5.Equipo

Sofía, Adjunta a la Dirección General (28 años)

Sofía destaca por su capacidad de organización y su visión estratégica. A pesar de su juventud, ha demostrado una gran madurez profesional, siendo capaz de anticipar problemas y proponer soluciones viables para la empresa. Su rol como adjunta a la dirección general le permite trabajar directamente con JV, desarrollando habilidades

clave en la toma de decisiones estratégicas y la gestión de proyectos. Sin embargo, una de sus áreas de mejora radica en el desarrollo de sus habilidades comerciales, ya que le resulta complicado establecer conexiones sólidas con clientes y negociar acuerdos estratégicos. A pesar de este desafío, su proactividad y capacidad de liderazgo la posicionan como una candidata natural para asumir mayores responsabilidades en el futuro, siempre y cuando fortalezca su competencia en el ámbito comercial.

Carolina, directora técnica (35 años)

Carolina es una pieza fundamental en la estructura técnica de la consultora. Con una sólida formación y experiencia en el sector, coordina proyectos de alta complejidad apoyándose principalmente en Valeria y Diego, aunque también tiene la habilidad de gestionar recursos de forma transversal dentro del equipo. Su estilo de liderazgo es colaborativo y técnico, asegurando la calidad y la viabilidad de los proyectos asignados. Carolina es vista como una figura clave para mantener la excelencia operativa en la organización.

Valeria, Técnica de Apoyo (30 años)

Valeria se caracteriza por su capacidad para manejar tareas técnicas detalladas y su disposición para colaborar en los proyectos liderados por Carolina. Aunque su rol actual es de soporte, su compromiso con el trabajo y su deseo de aprender la convierten en una profesional confiable dentro del equipo.

Diego, Técnico en Desarrollo (27 años)

Diego se encuentra en una etapa de aprendizaje, desarrollando sus conocimientos técnicos bajo la supervisión de Carolina. Su actitud positiva, combinada con su capacidad de adaptación, lo posiciona como un miembro con alto potencial de crecimiento. Aunque aún necesita fortalecer su experiencia técnica, se prevé que su evolución sea significativa, convirtiéndolo en un recurso estratégico para la empresa.

Camila, Soporte Administrativo (29 años)

Camila tiene un rol de apoyo administrativo y operativo, trabajando estrechamente con Leonardo cuando es necesario. Su capacidad para organizar tareas y su enfoque en los detalles la convierten en un miembro esencial para la eficiencia operativa de la consultora.

Leonardo, Técnico Senior (33 años)

Leonardo es un profesional experimentado que asume proyectos técnicos y operativos de alta responsabilidad. Aunque su perfil no es de liderazgo formal, su conocimiento y experiencia le permiten ser un punto de referencia para los demás miembros del equipo.

Andrea, Técnica Administrativa (25 años)

Andrea lleva casi dos años en la organización y se enfoca exclusivamente en sus tareas asignadas. Aunque tiene buen desempeño en sus funciones, su timidez limita su capacidad para interactuar efectivamente con los clientes, un aspecto clave para su rol. Su potencial para el crecimiento dentro de la empresa es limitado, y se evalúa la posibilidad de que Emma la sustituya en el futuro.

Emma, Asistente en Formación (23 años)

Emma es una profesional joven con gran capacidad de adaptación y una actitud proactiva. Su perfil técnico y su habilidad para conectarse con los clientes la convierten en una opción prometedora para asumir más responsabilidades en el futuro, potencialmente sustituyendo a Andrea en su puesto.

Isabella, Consultora Experta (40 años)

Isabella es la integrante más experimentada del equipo. Su enfoque tajante y su alta competencia técnica son atributos destacados, aunque su falta de disposición para comprometerse con tareas que no se alinean con sus convicciones puede ser una limitación en ciertos proyectos. No tiene interés en avanzar en su carrera profesional, priorizando la estabilidad y el tiempo con su familia. Su discreción y profesionalismo la convierten en una referente de confianza dentro de la organización, aunque no busca asumir roles de liderazgo.

6. Metodología y herramientas aplicadas.

1. Evaluación del estilo de liderazgo

Herramientas: WEISP y "Fotografía de mi equipo".

Como parte del plan de desarrollo, se propone realizar una evaluación integral del estilo de liderazgo mediante el uso de dos herramientas clave:

- WEISP

La herramienta WEISP (Workplace Emotional Intelligence and Style Profiling) permitirá identificar los rasgos emocionales y comportamentales del líder, evaluando aspectos como la gestión de conflictos, la toma de decisiones y la adaptabilidad en situaciones complejas.

"Fotografía de mi equipo".

Esta dinámica, de elaboración propia, supone un análisis interno que permite al líder reflexionar sobre las competencias, actitudes y nivel de madurez de cada miembro de su equipo, estableciendo un diagnóstico claro de las fortalezas y áreas de mejora dentro de la estructura organizacional. Este enfoque dual no solo ayudará a comprender el impacto del liderazgo actual sobre la dinámica del equipo, sino que también proporcionará una base sólida para diseñar estrategias específicas de intervención que promuevan un liderazgo más efectivo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

Imagen 3.122. Sopa de letras (Fuente: elaboración propia)

H	U	M	I	L	D	A	D	O	P	E	R	L	Y	G	A
K	X	Y	I	G	A	E	J	R	R	J	S	C	E	U	U
S	A	S	K	W	I	N	S	P	I	R	A	D	O	R	N
I	B	E	J	U	D	X	I	Z	J	M	G	Y	X	X	C
A	B	R	E	O	A	C	I	T	I	R	C	O	T	U	A
I	E	V	I	V	O	M	A	C	I	A	O	N	N	D	L
T	J	I	C	E	O	C	I	T	I	R	C	O	A	U	A
A	U	C	Q	S	O	C	I	A	L	E	A	P	P	O	L
P	W	I	W	N	L	M	D	L	F	I	T	E	O	W	P
M	S	O	P	R	F	G	X	N	S	A	A	E	R	E	E
E	V	I	U	A	T	N	M	A	C	T	I	T	U	D	+
J	B	P	N	G	Q	N	U	I	I	G	V	X	R	T	S
A	U	T	O	C	O	N	O	C	I	M	I	E	N	T	O
I	U	R	H	U	M	N	L	D	A	D	J	S	B	S	R
H	L	P	I	F	V	E	Y	B	M	D	D	Z	Q	P	Z
W	Ñ	B	X	Z	V	N	O	I	C	A	V	I	T	O	M

2. Desarrollo del Estilo de Liderazgo

Herramientas: Matriz de Hersey and Blanchard y caso práctico "El 25 aniversario de boda"

- Matriz de Hersey and Blanchard

La dinámica "Fotografía de tu Organización" se complementó con la ubicación de los perfiles del equipo en la Matriz de Hersey y Blanchard para evaluar de manera precisa el nivel de madurez y competencia de cada colaborador. A partir del análisis realizado, se clasificarán los integrantes según dos criterios principales: su competencia técnica y su compromiso con

las tareas asignadas. Por ejemplo, perfiles como Diego, que está en una etapa de aprendizaje, pero muestra alta motivación, podrían situarse en el cuadrante M2 (Baja Competencia, Alto Compromiso), lo que requerirá un estilo de liderazgo enfocado en el entrenamiento. Por otro lado, Isabella, quien tiene alta competencia técnica pero no busca mayor compromiso debido a su falta de interés en crecer profesionalmente, se ubicaría en el cuadrante M3 (Alta Competencia, Bajo Compromiso), demandando un enfoque de apoyo puntual.

Este ejercicio permitió a JV ajustar su estilo de liderazgo de forma estratégica, desde dirigir y entrenar hasta apoyar y delegar según corresponda a las necesidades individuales del equipo. Además, proporcionó una base para tomar decisiones sobre asignaciones de responsabilidades, identificar áreas de desarrollo clave y fortalecer la cohesión del grupo, alineando las dinámicas internas con los objetivos estratégicos de la consultora.

- Caso práctico: “El 25 aniversario de boda”

Después de esta autoevaluación, abordamos el concepto de liderazgo y las funciones esenciales que implica liderar, con el objetivo de que JV tomaran conciencia de cuáles de estas funciones ya estaba desempeñando y cuáles debía incorporar para fortalecer el desarrollo de su liderazgo. La identificación de las funciones de liderazgo se realizó a través de la realización de un caso práctico, de elaboración propia, como el que exponemos a continuación:

Caso práctico. El 25 aniversario de boda

Aquella luminosa mañana de mayo, Laura se despertó con una misión clara: organizar un evento especial para celebrar el 25 aniversario de boda de sus padres, Clara y Alberto. Laura había estado dándole vueltas a la idea durante semanas, pero quería asegurarse de que todo estuviera perfectamente planeado antes de dar el primer paso. Era conocida por su carácter meticuloso, y este evento no sería una excepción. El lugar elegido para la celebración fue la finca familiar en el pueblo de Ronda, un espacio amplio rodeado de naturaleza, ideal para una fiesta llena de detalles. Laura sabía que para que el evento fuera memorable, necesitaría la ayuda de personas clave de su círculo cercano. Así que, antes de contactar con nadie, elaboró una lista exhaustiva con todas las tareas necesarias:

- Contratar a un chef especializado en cocina tradicional andaluza para un almuerzo inolvidable.
- Organizar una actividad previa para Clara y Alberto, para mantener la sorpresa mientras se ultimaban los detalles.
- Diseñar un álbum fotográfico interactivo con momentos clave de sus 25 años juntos, para presentarlo durante la celebración.
- Contratar un grupo de música que interpretara sus canciones favoritas de juventud.
- Coordinar la llegada de invitados desde distintas partes de España, incluyendo transporte y alojamiento en hoteles cercanos.
- Decorar la finca con un estilo vintage que reflejara la esencia de la pareja.

Laura sabía exactamente a quién recurrir para cada tarea. No solo se trataba de asignar funciones, sino de inspirar a las personas correctas para que dieran lo mejor de sí.

Marina, su mejor amiga y experta en diseño gráfico, sería la encargada de crear el álbum interactivo. Raúl, su primo fotógrafo, se ocuparía de capturar los momentos especiales y diseñar la decoración. Lucía, su tía y amante de la música, se encargaría de contratar al grupo y coordinar las canciones. Y Santiago, su cuñado chef, sería el responsable del menú.

Para lograr el compromiso de todos, Laura organizó una comida en la finca donde compartió su visión y explicó por qué había pensado en cada uno de ellos para estas tareas. Su entusiasmo contagió a todos, y aunque estaban ocupados con sus propios compromisos, no pudieron resistirse a formar parte de algo tan especial.

Laura también implementó un sistema de seguimiento para que nadie perdiera el ritmo. Cada semana enviaba un mensaje de motivación en un grupo de WhatsApp titulado “Equipo 25 Años”, recordándoles el objetivo y destacando los avances realizados. Siempre incluía fotos inspiradoras de la finca o frases motivadoras sobre la importancia del trabajo en equipo.

Dos semanas antes del gran día, Laura convocó una reunión para repasar los avances. Esto le permitió asegurarse de que todo estuviera en marcha y ajustar pequeños detalles. La revisión final confirmó que su elección de personas había sido acertada, y el compromiso del equipo hizo que todos sintieran el proyecto como suyo.

El día del evento, la sorpresa de Clara y Alberto fue indescriptible. Entre risas, lágrimas de alegría y un ambiente lleno de amor, la celebración se convirtió en un recuerdo imborrable para todos los presentes.

Al día siguiente, Laura reunió a su equipo en la finca para un desayuno especial. Además de agradecerles su implicación, les pidió que compartieran lo que habían aprendido y qué mejorarían en futuros eventos. Inspirados por el éxito, el grupo decidió bautizarse como “Los Artífices” y se comprometieron a colaborar en futuros proyectos familiares, seguros de que juntos podían lograr cualquier cosa.

3. Avanzando en la gestión del tiempo y el máximo nivel de madurez del equipo

- Herramientas: Caso práctico “La presentación ante Oriontech”, Time Blocking y pautas para la gestión de reuniones efectivas (Orden en reuniones, Stand up meetins, Trello)

En el marco de su plan de desarrollo directivo, JV llevó a cabo un caso práctico diseñado para ilustrar la importancia de la delegación efectiva en el contexto organizacional de su consultora agrícola. Este ejercicio permitió identificar y demostrar las mejores prácticas en la asignación de responsabilidades, destacando la necesidad de establecer directrices claras y bien definidas para el equipo. A través de instrucciones precisas, JV aseguró que cada miembro comprendiera plenamente sus roles y objetivos, optimizando así su rendimiento y alineándolos con los objetivos estratégicos de Emoral S.L.

- Caso práctico: “La presentación ante Oriontech”

Aquella tarde de marzo, Carolina se encontraba en su oficina revisando el correo cuando recibió una notificación inesperada: la próxima semana tendría que liderar una presentación clave ante un potencial cliente internacional, OrionTech. Era una oportunidad única para cerrar un contrato millonario que supondría el impulso necesario para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, el tiempo para prepararse era ajustado y la responsabilidad recaía completamente sobre ella y su equipo.

Desde su llegada a la empresa hacía dos años, Carolina había demostrado ser una líder competente, aunque no exenta de desafíos. Algunos miembros del equipo cuestionaban su estilo de liderazgo descentralizado, especialmente Andrés, un analista senior que llevaba diez años en la organización. Aunque su experiencia era invaluable, solía adoptar una actitud crítica hacia las decisiones que Carolina tomaba.

En esta ocasión, Carolina reunió al equipo para asignar tareas específicas para la preparación de la presentación. Clara, la diseñadora gráfica, se encargaría de crear un diseño atractivo; Marcos, el analista de datos, debía preparar estadísticas claras y precisas sobre el impacto de los servicios propuestos; y Andrés, con su conocimiento técnico, debía liderar el desarrollo del informe que detallara las soluciones técnicas para OrionTech.

El plazo era ajustado y Carolina enfatizó la importancia de la puntualidad y el trabajo en equipo. Sin embargo, en su afán por delegar y concentrarse en otros proyectos, dejó que el equipo se organizara de forma autónoma. Pensaba que su equipo era lo suficientemente maduro para gestionar los tiempos y coordinarse sin una supervisión constante.

Una semana antes de la presentación, Carolina notó que no había recibido actualizaciones significativas. Intentó coordinar una reunión, pero Clara y Marcos estaban ocupados con otros proyectos, y Andrés no respondió a su correo. Preocupada, se acercó al escritorio de Andrés, quien le comentó que había enviado un borrador preliminar del informe a Clara y Marcos para que lo complementaran, pero que no había recibido respuesta.

Carolina decidió dejar el tema en manos del equipo y centrarse en otros aspectos de la presentación. Su agenda estaba repleta, y tenía la impresión de que los retrasos se resolverían por sí mismos. Tres días antes del plazo, Clara y Marcos le entregaron un diseño sin datos finales, alegando que no habían recibido el contenido técnico completo de Andrés. Cuando Carolina lo enfrentó, este explicó que estaba esperando confirmaciones de algunos detalles por parte de Clara.

La situación se complicó aún más cuando, al día siguiente, Andrés llamó para informar que estaba enfermo y no podría trabajar. Con el plazo acercándose y el informe incompleto, Carolina intentó organizar una reunión de emergencia, pero el caos en la comunicación había hecho mella en el equipo. El día de la presentación llegó, y Carolina se presentó ante OrionTech con un informe incompleto y una propuesta llena de lagunas. Los representantes de OrionTech, aunque corteses, dejaron entrever su descontento por la falta de preparación. La oportunidad se esfumó, y Carolina sabía que la responsabilidad recaía en ella.

De vuelta en la oficina, Carolina reflexionó sobre los errores cometidos. Había delegado sin establecer un plan de seguimiento claro, asumió que el equipo gestionaría los problemas por su cuenta y no priorizó la supervisión en un proyecto crítico. Comprendió que un liderazgo efectivo no solo consiste en confiar en el equipo, sino en garantizar que cuenten con el apoyo y la estructura necesarios para cumplir con las expectativas.

En el contexto de Emoral S.L., trabajar en una delegación efectiva es fundamental no solo para aumentar la eficiencia operativa, sino también para fortalecer la cultura organizacional. Al fomentar un ambiente de colaboración, confianza y empoderamiento, JV ha comenzado a integrar estos valores en el ADN de su empresa, creando una base sólida para la innovación, la cohesión interna y el éxito a largo plazo.

Este ejercicio no solo demostró los beneficios inmediatos de la delegación, sino que también permitió a JV visualizar cómo este enfoque puede contribuir al crecimiento estratégico de la consultora agrícola, fortaleciendo su capacidad para enfrentar los desafíos de un sector en constante evolución.

Imagen 3.123. Time Blocking . (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)

TIME BLOCKING						
	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Fruee
7:00			Wake Up			
8:00	Morning Routine		Morning Routine		Morning Routine	
9:00	Work	Work	Work	Work	Work	Work
10:00						
11:00						
12:00	Lunch		Lunch		Lunch	
1:00	Work	Work	Work	Work	Work	Work
2:00						
3:00						
4:00	Work		Work		Exercise	
5:00						
6:00						

- Matriz Eisenhower, Time Blocking y pautas para la gestión de reuniones efectivas (Orden en reuniones, Stand up meetings, Trello)

En el marco de su plan de desarrollo directivo, JV no solo trabajó en perfeccionar su capacidad de delegación, sino que también realizó un esfuerzo significativo en la mejora de su gestión del tiempo. Este componente del plan incluyó dinámicas individuales orientadas a identificar y priorizar sus tareas clave, utilizando herramientas como la matriz de Eisenhower para distinguir entre lo urgente y lo importante, así como la revisión semanal de objetivos para garantizar un enfoque estratégico. Una de las técnicas centrales implementadas fue el time blocking, que se adaptó a su contexto para optimizar su desempeño y el seguimiento del equipo.

El time blocking, una técnica de gestión del tiempo que consiste en dividir el día en bloques específicos asignados a tareas concretas permitió a JV transformar su planificación diaria. Con este método, JV logró estructurar su jornada de manera que cada actividad recibiera la atención necesaria, reduciendo distracciones y aumentando su productividad. La implementación de esta técnica en el caso de JV incluyó las siguientes etapas:

Identificar tareas y prioridades específicas de su rol directivo: JV comenzó realizando un análisis exhaustivo de sus responsabilidades principales, ordenándolas según su importancia y urgencia. Este proceso incluyó tanto tareas estratégicas, como la definición de objetivos organizacionales, como actividades operativas, como la supervisión del desempeño del equipo.

Asignar bloques de tiempo específicos en su agenda: JV diseñó un calendario detallado que reservaba tiempos definidos para actividades críticas, incluyendo reuniones clave, planificación estratégica y seguimiento de proyectos. Además, asignó bloques específicos para la preparación de reportes y la revisión de avances del equipo.

Incluir descansos y espacios para actividades personales: Reconociendo la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, JV programó descansos regulares y actividades de desconexión para mantener un rendimiento sostenible. Esto también contribuyó a evitar el agotamiento y a fomentar una mejor toma de decisiones.

Seguir el plan con flexibilidad: Aunque JV se esforzó por adherirse al calendario establecido, también mantuvo la capacidad de ajustar los bloques de tiempo según surgieran imprevistos o cambios en las prioridades. Esta flexibilidad le permitió mantener el control sin sentirse atrapado por un plan demasiado rígido.

Impacto del time blocking en el desempeño de JV

La aplicación de esta técnica permitió a JV lograr una estructura clara para sus días laborales, lo que se tradujo en una mayor concentración en las tareas importantes y una significativa reducción de la procrastinación. En paralelo, esta claridad le ayudó a coordinar de manera más efectiva el tiempo dedicado al seguimiento del equipo, alineándolo con sus objetivos estratégicos y fortaleciendo su rol como líder.

El time blocking no solo mejoró la eficiencia de JV, sino que también impactó positivamente en su capacidad para delegar. Al gestionar mejor su tiempo, pudo identificar con mayor precisión qué actividades delegar y cuáles mantener bajo su supervisión directa, optimizando así los recursos humanos y fortaleciendo la autonomía de su equipo.

En conjunto, estas mejoras en la gestión del tiempo y la delegación estructurada posicionaron a JV como un directivo más eficaz y estratégico, sentando las bases para un liderazgo sostenible en el contexto competitivo y en constante evolución de su consultora agrícola, Emoral S.L.

Durante el proceso, también se utilizaron artículos y recursos especializados en gestión del tiempo y liderazgo, como "Getting Things Done" de David Allen y "The 7 Habits of Highly Effective People" de Stephen Covey, para proporcionar un marco teórico y herramientas prácticas aplicables a su entorno. Esto no solo le permitió a JV desarrollar una mayor conciencia de sus patrones de uso del tiempo, sino también integrar nuevos hábitos que refuerzan su capacidad de enfoque y planificación.

En paralelo con el caso práctico de delegación, se subrayó la importancia de implementar un seguimiento adecuado del desempeño del equipo, lo cual no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también proporciona oportunidades para retroalimentación constructiva. Este enfoque, además, fomenta el crecimiento tanto individual como colectivo, permitiendo que cada integrante asuma mayores responsabilidades, aprenda y desarrolle nuevas competencias.

Además, se enfatizó la importancia de las reuniones efectivas como una herramienta esencial para la gestión óptima del tiempo de JV y el seguimiento del desempeño de su equipo. La implementación de reuniones bien estructuradas permitió a JV mejorar la comunicación, alinear objetivos y proporcionar retroalimentación en tiempo real, lo que resultó en una mayor eficiencia operativa.

Para lograr reuniones más productivas, JV adoptó las siguientes prácticas:

- a) Establecimiento de adecuados órdenes para las reuniones (antes inexistentes): Antes de cada reunión, se distribuía una agenda detallada que especificaba los temas a tratar, los objetivos a alcanzar y el tiempo asignado a cada punto. Esto aseguraba que todos los participantes estuvieran preparados y enfocados en los asuntos relevantes.
- b) Implementación de reuniones de pie (*stand-up meetings*): Se llevaron a cabo reuniones breves y diarias en las que cada miembro del equipo compartía sus progresos, planes y posibles obstáculos. Esta dinámica fomentaba la transparencia y la rápida resolución de problemas, además de mantener al equipo sincronizado.
- c) Uso de herramientas de gestión visual: Se integraron plataformas como Trello para organizar tareas y proyectos de manera visual. Estas herramientas permitieron asignar responsabilidades, establecer plazos y realizar un seguimiento del progreso en tiempo real, facilitando la colaboración y la rendición de cuentas.

Imagen 3.124. Trello tool . (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



- d) Asignación de roles específicos: Durante las reuniones, se designaron roles como moderador, encargado de tomar notas y controlador del tiempo. Esta práctica ayudó

a mantener el orden, garantizar el cumplimiento de los tiempos establecidos y documentar las decisiones y acciones acordadas.

- e) Evaluación y mejora continua: Al finalizar cada reunión, se dedicaba un breve espacio para evaluar su eficacia y recoger sugerencias de mejora. Este enfoque permitía ajustar las dinámicas según las necesidades del equipo y asegurar reuniones cada vez más productivas.
- f) La adopción de estas prácticas no solo optimizó el uso del tiempo de JV, sino que también fortaleció la cohesión y el compromiso del equipo, creando un entorno de trabajo más colaborativo y orientado a resultados.

La integración de la gestión del tiempo con la delegación estructurada se posicionó como una estrategia clave para reforzar la responsabilidad y promover una cultura de confianza y autonomía dentro de la organización. Al fortalecer su capacidad para priorizar y delegar, JV no solo ha optimizado su desempeño personal, sino que también ha impactado positivamente en la eficiencia operativa de Emoral S.L., promoviendo un entorno donde la colaboración, la confianza y el empoderamiento son valores centrales.

Este enfoque combinado no solo ha proporcionado beneficios inmediatos, como la mejora en la distribución de las cargas de trabajo y la claridad en los roles del equipo, sino que también ha sentado las bases para un desarrollo profesional continuo y sostenible tanto para JV como para su equipo. En este sentido, la gestión efectiva del tiempo se presenta como un componente esencial para enfrentar los desafíos de un sector en constante evolución, contribuyendo al crecimiento estratégico y a la competitividad de la consultora agrícola.

Los valores de un líder

En el contexto de la gestión empresarial, los valores de liderazgo desempeñan un papel fundamental como brújula ética y estratégica que guía las decisiones y comportamientos de quienes dirigen equipos y organizaciones. Un líder no solo influye a través de sus acciones, sino también mediante los principios que defiende y promueve en su entorno.

Dinámica: La sopa de valores.

La "Sopa de Valores" es una actividad participativa diseñada para identificar, reforzar y alinear los valores de liderazgo fundamentales que guían la cultura organizacional en Emoral S.L. Esta dinámica que JV realizó en compañía de su equipo durante una reunión semanal, les permitió reflexionar de manera activa sobre los principios

éticos y estratégicos que deben regir su desempeño individual y colectivo, conectando estos valores con los objetivos organizacionales.

Metodología:

Introducción a los Valores Organizacionales: Se inicia con una breve exposición sobre la importancia de los valores en el contexto organizacional, enfatizando cómo estos influyen en la cohesión del equipo, la toma de decisiones y la sostenibilidad organizacional.

Dinámica de Grupo: Los participantes se dividen en equipos pequeños y reciben un conjunto de palabras relacionadas con valores (como integridad, compromiso, respeto, transparencia). Cada equipo debe identificar los valores que consideran prioritarios para Emoral S.L.

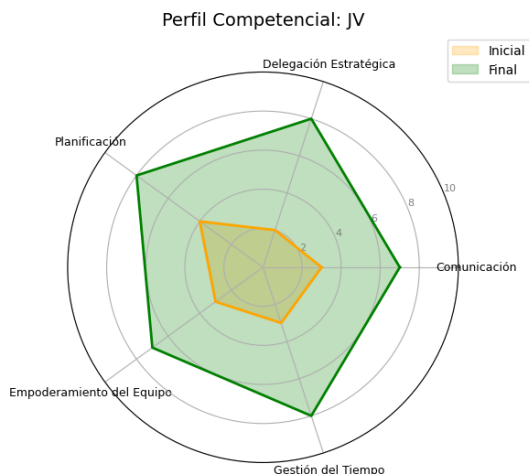
Debate y Selección: Tras la identificación inicial, los equipos comparten sus selecciones, justificando la relevancia de cada valor propuesto. El grupo en conjunto decide cuáles son los valores centrales en la organización.

Conexión con Comportamientos Prácticos: Una vez seleccionados los valores clave, los participantes trabajan en la definición de comportamientos observables que reflejen cada valor, asegurando su aplicabilidad en situaciones cotidianas.

7. Resultados del programa de desarrollo individual

- Análisis de los resultados obtenidos en JV tras la implementación del programa.

Imagen 3.125. Perfil competencial de J.V. tras el programa realizado. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada a partir de IA)



La gráfica radial presentada ilustra el perfil competencial de JV, destacando las puntuaciones iniciales y los avances logrados tras la implementación del programa de desarrollo. Este análisis se basa en cinco competencias clave consideradas esenciales para su rol estratégico: comunicación, delegación estratégica, planificación, empoderamiento del equipo y gestión del tiempo. Los resultados demuestran un progreso significativo en todas las dimensiones evaluadas, reflejando el impacto transformador del programa.

Competencias Evaluadas

- **Comunicación:** Habilidad para transmitir ideas y directrices de manera clara y efectiva, fomentando la colaboración y el entendimiento dentro del equipo.
- **Delegación Estratégica:** Capacidad de asignar responsabilidades clave alineadas con los objetivos organizacionales, permitiendo al equipo abordar tareas de alto impacto con autonomía.
- **Planificación:** Destreza para estructurar y organizar actividades, garantizando la consecución de metas estratégicas.
- **Empoderamiento del Equipo:** Habilidad para promover la independencia operativa y la toma de decisiones dentro del equipo, incentivando la autonomía y el compromiso.
- **Gestión del Tiempo:** Eficiencia en la priorización de tareas y administración del tiempo para optimizar el rendimiento general.

Resultados Iniciales

Antes del programa, JV enfrentaba importantes desafíos en su desempeño:

- **Comunicación (3):** Indicaba dificultades para transmitir mensajes claros y efectivos.
- **Delegación Estratégica (2):** Señalaba una tendencia a asumir tareas críticas personalmente, limitando la autonomía del equipo.
- **Planificación (4) y Empoderamiento del Equipo (3):** Reflejaban una falta de estructura y una dependencia excesiva de JV en la toma de decisiones operativas.
- **Gestión del Tiempo (3):** Mostraba problemas para priorizar tareas y manejar interrupciones, afectando su capacidad estratégica.

Transformaciones Clave del Programa

Fortalecimiento de la Delegación Estratégica

JV desarrolló habilidades esenciales para redistribuir responsabilidades de manera efectiva, logrando:

- **Redistribución de tareas:** Asignación de responsabilidades alineadas con las competencias de los colaboradores, incrementando la eficiencia operativa.
- **Incremento de la confianza en el equipo:** Uso de dinámicas de simulación y ejercicios de seguimiento que establecieron un sistema de delegación claro y efectivo.

- **Empoderamiento de los colaboradores:** Los miembros del equipo asumieron mayores responsabilidades, fortaleciendo su desarrollo profesional y compromiso.

Mejora en la Gestión del Tiempo

El programa abordó las dificultades de JV para gestionar eficazmente su tiempo, con resultados tangibles:

- **Estructuración de la jornada laboral:** Técnicas como el time blocking permitieron priorizar tareas estratégicas y asignar tiempo a la supervisión.
- **Reducción de interrupciones:** Establecimiento de límites claros y delegación de tareas operativas permitió a JV enfocarse en actividades de alto impacto.
- **Mayor previsión y planificación:** Uso de herramientas como la matriz de Eisenhower ayudó a mantener un enfoque proactivo.

Fortalecimiento del Liderazgo y la Comunicación

JV mejoró en liderazgo situacional y comunicación efectiva:

- **Resolución de conflictos:** Técnicas de retroalimentación constructiva mejoraron el clima organizacional.
- **Alineación de objetivos:** Reuniones estructuradas permitieron sincronizar metas individuales y colectivas con objetivos estratégicos.
- **Cohesión interna:** Una comunicación fortalecida promovió una cultura de colaboración y confianza.

Impacto en el Empoderamiento del Equipo

El desarrollo de competencias en los colaboradores resultó en:

- **Mayor autonomía:** Incentivo a la toma de decisiones y la innovación.
- **Reducción de la dependencia:** Los colaboradores asumieron tareas críticas, liberando a JV para centrarse en la estrategia.

Resultados Globales del Programa

1. **Optimización del tiempo de JV:** Reducción significativa de la carga operativa, permitiendo un enfoque en tareas estratégicas.
2. **Delegación estructurada:** Mejora en la asignación de responsabilidades clave, fortaleciendo la autonomía del equipo.
3. **Cohesión organizacional:** Un entorno colaborativo basado en confianza y comunicación efectiva.

4. **Mejor desempeño organizacional:** Incremento en la eficiencia operativa y la capacidad de responder a los desafíos del mercado.

Conclusión

La intervención fue clave para transformar tanto el liderazgo de JV como la dinámica interna de su organización. A través de mejoras en delegación estratégica, gestión del tiempo, liderazgo y empoderamiento del equipo, JV se posicionó como un líder más estratégico y menos dependiente de la operación diaria. Este progreso sentó las bases para un crecimiento sostenible y mayor competitividad en el sector agrícola y medioambiental.

3.2. EVALUACIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS CASOS REALIZADOS

Justificación de la Realización de Cuatro Casos para Evaluar y Ampliar el Modelo de Liderazgo Situacional

La realización de cuatro casos, diferenciados en su tipología, tamaño, estructura de equipos y objetivos organizacionales, responde al propósito de proporcionar una evaluación integral del modelo de Liderazgo Situacional (LS) de Hersey y Blanchard en el contexto actual. Cada caso fue seleccionado estratégicamente para abordar los objetivos de partida desde perspectivas diversas y complementarias, permitiendo explorar las limitaciones del modelo, su aplicabilidad en distintos escenarios y las herramientas que lo potencian.

Diversidad Tipológica y de Contextos Organizacionales

Los dos casos individuales y los dos casos grupales se diseñaron para representar un espectro amplio de organizaciones, desde pequeñas empresas hasta grandes estructuras internacionales, con el fin de analizar cómo el modelo LS responde a diferentes entornos:

1. Casos individuales:

- a. **El desarrollo del CEO:** Una empresa de tamaño mediano con un enfoque en servicios locales y un liderazgo centralizado. Este caso permitió evaluar el impacto del modelo LS en una estructura jerárquica con procesos de delegación y transición gerencial.
- b. **El desarrollo directivo del director general de Emoral S.L.:** Una pequeña empresa especializada en un sector específico, caracterizada por la necesidad de liderar equipos multidisciplinarios en un entorno dinámico

y de alta incertidumbre. Este caso exploró las limitaciones del LS en términos de herramientas operativas y valores organizacionales.

2. Casos grupales:

a. **La compra de EKIPO:** Un programa de desarrollo de mandos intermedios que abordó el desafío de integrar estilos de liderazgo en una estructura multinacional, permitiendo analizar la efectividad del LS en contextos multiculturales y complejos.

b. **El desarrollo de líderes financieros de Oceandrive Renewables:** Un caso grupal en una organización nacional, enfocado en la mejora de competencias de equipos operativos, lo que permitió observar la aplicabilidad del LS en la alineación de objetivos estratégicos.

La selección de estos casos responde a la necesidad de evaluar el modelo LS en un amplio espectro de condiciones organizacionales, incluyendo diferencias en tamaño, cultura, alcance geográfico y dinámicas de equipo.

Relación con los Objetivos de Partida

Los casos se estructuraron para responder a cada uno de los objetivos de la investigación, abordando tanto las fortalezas como las limitaciones del modelo LS y explorando herramientas complementarias que faciliten un liderazgo más integral. A continuación, se presenta cómo cada caso contribuye a estos objetivos:

1. Evaluar la efectividad del LS en el contexto actual:

a. Los cuatro casos permitieron observar cómo el LS se adapta (o no) a las dinámicas actuales, incluyendo el impacto de las nuevas tecnologías y los cambios en el ámbito laboral. Por ejemplo, en el caso de la consultora agrícola, se analizaron herramientas adicionales para mejorar la gestión operativa, evidenciando la necesidad de complementar el modelo LS con enfoques más modernos.

2. Explorar herramientas complementarias:

a. En los casos grupales, se utilizaron metodologías como la Técnica de Grupo Nominal y programas de formación competencial, mostrando cómo estas herramientas potencian la efectividad del LS. En los casos individuales, se aplicaron dinámicas como la matriz de Eisenhower y

herramientas digitales (e.g., time blocking), que demostraron ser necesarias para abordar carencias específicas del modelo.

3. Desarrollar habilidades de comunicación y feedback:

a. Los casos grupales destacaron la importancia de la capacitación en comunicación efectiva, particularmente en entornos multiculturales como los reflejados en el caso “La compra de EKIPO”, donde la mejora en la escucha activa y la gestión de conflictos fue clave para el éxito del programa.

4. Incorporar valores organizativos en el liderazgo:

a. En el caso “El desarrollo del CEO”, la integración de valores organizacionales fue esencial para la cohesión del equipo durante la transición gerencial, destacando cómo el modelo LS debe complementarse con un enfoque ético y cultural sólido.

5. Evaluar el clima organizacional:

a. En todos los casos, se subrayó la necesidad de implementar evaluaciones periódicas que permitan ajustar el liderazgo a las realidades del equipo, especialmente en entornos de alta complejidad como “La compra de EKIPO”.

6. Fomentar la formación continua:

a. Los programas de desarrollo implementados en los casos grupales incluyeron formación en competencias emocionales y liderazgo transformacional, mostrando cómo estas habilidades son esenciales para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

7. Diseñar un marco integral de toma de decisiones:

a. Los casos individuales resaltaron la importancia de factores adicionales al nivel de madurez del equipo, como la diversidad, la innovación y el contexto organizacional, lo que permitió identificar áreas de mejora en el modelo LS para la toma de decisiones estratégicas.

8. Retroalimentación 360 grados:

a. En los casos grupales, se promovieron prácticas de retroalimentación estructurada, que permitieron a los líderes recibir información valiosa

sobre su desempeño, fortaleciendo su aprendizaje continuo y mejorando su estilo de liderazgo.

Contribución al Conocimiento y la Práctica Organizacional

La diversidad de los casos permitió obtener una visión holística de cómo el LS opera en diferentes contextos y cuáles son sus limitaciones. Este enfoque integral no solo ayudó a identificar áreas de mejora en el modelo, sino también a desarrollar un marco teórico-práctico que combina el LS con herramientas y metodologías modernas. Los hallazgos de estos casos sentarán las bases para futuros programas de liderazgo y desarrollo organizacional, orientados a enfrentar los desafíos del entorno cambiante del siglo XXI.

En síntesis, la realización de cuatro casos con características complementarias permitió evaluar de manera exhaustiva el modelo de Liderazgo Situacional en sus diferentes dimensiones, explorando sus aplicaciones, limitaciones y las herramientas necesarias para optimizarlo en un contexto organizacional contemporáneo.

3.3. VALORACIÓN GLOBAL DE LOS 4 CASOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

CASO INDIVIDUAL 1. EL DESARROLLO DEL CEO

En el análisis de las conclusiones sobre el LS, se identifican varios puntos clave, como la adaptabilidad del liderazgo, la importancia de la delegación efectiva y la necesidad de una comunicación clara y constante para la cohesión del equipo. En el caso de M.H., la decisión de implementar una transición gradual en la delegación de responsabilidades refleja la adaptabilidad del LS, permitiendo una integración alineada con las necesidades del equipo y de la organización. Este enfoque, consistente con los principios del LS, facilita que tanto el nuevo gerente como sus colaboradores se ajusten al cambio de liderazgo de manera progresiva, minimizando el riesgo de desajustes y fortaleciendo la cohesión y eficacia del equipo.

El modelo LS subraya, además, la relevancia de la delegación efectiva de tareas, tal como se observa en los resultados del caso. A través del acompañamiento y desarrollo de habilidades de delegación, M.H. logró aplicar una asignación estratégica de responsabilidades basada en el conocimiento detallado de las competencias de su equipo, incrementando así el rendimiento y empoderando a cada miembro en su rol. Esto confirma la conclusión de que la falta de herramientas formales de evaluación, identificada como un desafío en el LS, puede

ser compensada mediante la experiencia directa y la observación cercana del potencial de cada miembro. Este método de delegación también coincide con los resultados positivos reportados en el sector empresarial, donde la capacidad de adaptar el liderazgo a las competencias y experiencia del equipo contribuye a una mayor satisfacción y productividad (Michaelson & Gardner, 2014).

Otro aspecto crucial del LS es la capacidad de fomentar la motivación y el compromiso del equipo, una conclusión corroborada en el caso de M.H. A través de una delegación cuidadosa y un enfoque inclusivo en la asignación de tareas, M.H. promovió un sentido de reconocimiento y pertenencia en el equipo, lo cual aumentó la motivación y compromiso de los colaboradores. Estos beneficios reflejan las observaciones sobre el LS en sectores como el de servicios y salud, donde la alineación entre las tareas y las competencias individuales del equipo mejora significativamente el clima laboral y la satisfacción de los empleados (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014).

Finalmente, en el contexto de la formación y adaptación al cambio, el modelo LS sugiere que la adaptabilidad es esencial para garantizar la resiliencia organizacional. Durante la transición de liderazgo, M.H. aplicó este principio al planificar un proceso de adaptación de tres años, lo cual no solo proporcionó a su equipo un espacio seguro para ajustarse, sino que también permitió monitorear y adaptar el desempeño del nuevo gerente en tiempo real. La implementación de estos principios de adaptación y ajuste constante, como se destacó en la pandemia de COVID-19, confirma que un liderazgo situacional bien ejecutado no solo impulsa la resiliencia organizacional, sino que también fortalece la cohesión y la productividad del equipo en entornos de cambio (Nicholson, 2015).

En resumen, el caso de M.H. evidencia la aplicabilidad del LS y refuerza la idea de que, a pesar de los desafíos señalados, este modelo de liderazgo puede ofrecer soluciones efectivas cuando se complementa con herramientas de desarrollo competencial y programas de acompañamiento.

CASO GRUPAL 1. LA COMPRA DE EKIPO

En el caso de EKIPO y HOTEPO, se observa cómo los resultados obtenidos mediante el programa de desarrollo de competencias para los mandos intermedios están alineados con las conclusiones obtenidas en el estudio sobre los desafíos y beneficios del modelo de

Liderazgo Situacional (LS), lo cual evidencia la aplicabilidad de este enfoque en entornos organizacionales complejos.

Tras el programa de desarrollo en EKIPO, se logró una notable unificación en los estilos de liderazgo de los mandos intermedios, alineándolos con los estándares internacionales de la empresa matriz HOTEPO. Esta integración permitió una mayor coherencia en la toma de decisiones y una respuesta más efectiva a los desafíos globales. Este resultado responde a la conclusión del estudio sobre la falta de definiciones claras y herramientas de evaluación que limitan la alineación entre líderes, puesto que el programa superó estas limitaciones proporcionando formación específica y herramientas prácticas que promovieron un estilo de liderazgo adaptativo. De este modo, el caso de EKIPO demuestra que, con una guía adecuada, los líderes pueden aplicar con éxito un liderazgo situacional que facilite la cohesión y la efectividad en la organización.

Asimismo, las competencias de comunicación de los mandos intermedios de EKIPO se fortalecieron significativamente. Esto se tradujo en una mejora en la escucha activa, la gestión de conflictos y la transmisión clara y concisa de objetivos en equipos multiculturales e internacionales, lo cual minimizó los malentendidos y optimizó la colaboración global. Este resultado refleja cómo el LS, cuando es aplicado con un apoyo formativo, puede satisfacer necesidades organizacionales de comunicación efectiva en entornos multiculturales. Este hallazgo se relaciona con la conclusión del estudio, que señala una falta de suficiente información en el modelo de LS para guiar decisiones, ya que la capacitación específica mejoró la coherencia entre la teoría y la práctica en lo que respecta a una comunicación organizacional efectiva.

El programa también potenció las habilidades de delegación en los mandos intermedios, quienes se mostraron más eficientes al asignar responsabilidades dentro de sus equipos. Este fortalecimiento en la delegación responde a otra conclusión del estudio, que subraya la falta de herramientas formales para delegar de manera efectiva en el LS, lo cual puede llevar a líderes a enfocarse en tareas operativas. Al mejorar la delegación en EKIPO, los líderes lograron asignar responsabilidades estratégicamente, aumentando la confianza y autonomía de sus colaboradores, lo que impactó positivamente en la productividad y eficiencia operativa de ambas empresas.

A través del programa, también se instauró una cultura de colaboración y sinergia en EKIPO y HOTEPO. El fomento del trabajo colaborativo facilitó el intercambio de mejores prácticas,

promoviendo la innovación conjunta y el trabajo en equipo, lo cual es consistente con la teoría del LS en cuanto a la construcción de equipos cohesionados. Esta sinergia permitió que las organizaciones trabajaran de manera estratégica hacia objetivos comunes, reforzando la conclusión del estudio que identifica la importancia del LS en mejorar la cohesión y efectividad de los equipos.

La rápida adaptación de los mandos intermedios de EKIPO a las nuevas políticas y estructuras de HOTEPO demostró la capacidad del LS para facilitar la transición en entornos en constante cambio. Esto concuerda con las conclusiones del estudio, que resaltan la importancia de la adaptabilidad del LS en contextos de crisis y cambios, ya que la formación permitió que los líderes respondieran a las nuevas dinámicas de manera rápida y eficiente. La adaptabilidad, esencial en momentos de transición, reforzó la resiliencia organizacional al reducir el tiempo de integración y mejorar el rendimiento general de los equipos tras la fusión.

Por último, la toma de decisiones colaborativa fue fortalecida mediante el uso de la Técnica de Grupo Nominal en EKIPO, lo cual permitió una mayor autonomía y cohesión entre los líderes intermedios. Esta práctica evidencia la aplicabilidad del LS para promover un liderazgo participativo y cohesivo en un entorno organizacional post-adquisición, alineado con el modelo de liderazgo multiplicador que facilita la autonomía de los equipos. Este logro se conecta con la conclusión del estudio, que resalta cómo la falta de herramientas y evaluaciones confiables puede limitar la efectividad de las decisiones colaborativas en el LS. En el caso de EKIPO y HOTEPO, la metodología estructurada en la toma de decisiones permitió una resolución de problemas eficiente, fortaleciendo la cohesión dentro de los equipos y facilitando la integración alineada con los objetivos globales.

En conclusión, los resultados del programa de desarrollo en EKIPO demuestran que, si bien el LS presenta limitaciones teóricas, estas pueden ser superadas mediante una formación orientada a fortalecer competencias como la delegación, la comunicación y la toma de decisiones colaborativa. Estos logros reflejan que, con un respaldo formativo adecuado, los principios de LS pueden aplicarse efectivamente en entornos organizacionales complejos, promoviendo la cohesión, adaptabilidad y eficiencia operativa, incluso en contextos de integración post-adquisición.

CASO INDIVIDUAL 2. EL DESARROLLO DIRECTIVO DEL DIRECTOR GENERAL DE EMORAL SL

La relación entre las conclusiones del caso del director general de Emoral S.L. y las observaciones críticas al modelo de Liderazgo Situacional (LS) de Hersey y Blanchard resalta tanto las fortalezas como las limitaciones del modelo en la práctica organizacional. La implementación de la Matriz de Hersey y Blanchard permitió a JV ajustar su estilo de liderazgo según el nivel de madurez y competencia de su equipo, logrando una mejora en la asignación de responsabilidades y la cohesión grupal. Sin embargo, como en los hallazgos teóricos, este caso evidencia que el LS no es suficiente para abordar de manera integral los desafíos multifacéticos del liderazgo en contextos dinámicos.

En el análisis del caso, se refleja la **dificultad para medir características esenciales del liderazgo**, como el altruismo y el servicio. Aunque el LS se centra en la adaptabilidad, no incluye métricas claras para evaluar la capacidad del líder para inspirar y fomentar el crecimiento de su equipo, aspectos que en este caso se trabajaron mediante la "Sopa de Valores" y la retroalimentación constructiva. Esto sugiere que, al igual que en el análisis teórico, el modelo podría beneficiarse de herramientas complementarias que capten dimensiones más profundas del liderazgo.

La **falta de definiciones claras y herramientas de evaluación**, mencionada como una limitación del LS, también se evidenció en el caso de JV. La necesidad de utilizar herramientas externas, como el *time blocking* y Trello, para mejorar la gestión del tiempo y las dinámicas de reuniones, indica que el LS por sí solo no proporciona una estructura suficiente para abordar aspectos operativos cruciales. Este desafío refuerza la necesidad de revisar y ampliar las herramientas del LS para una aplicación más efectiva.

La **escasez de información para la toma de decisiones**, identificada como una carencia en la teoría del LS, fue superada en este caso mediante la implementación de metodologías adicionales, como la matriz de Eisenhower para priorizar tareas estratégicas. Esto resalta que el modelo necesita complementarse con estrategias prácticas que guíen a los líderes en la gestión de problemas cotidianos y estratégicos.

La **falta de relación clara entre el tiempo de experiencia y los estilos de liderazgo** también es evidente en el caso. Aunque JV es un líder experimentado, su éxito dependió de su capacidad para incorporar enfoques multidisciplinarios y no exclusivamente del modelo LS. Esto confirma que la experiencia no garantiza automáticamente la efectividad en la aplicación del LS, y que el modelo debe adaptarse a los contextos específicos de cada líder y equipo.

Por último, la **percepción de inadecuación entre teoría y práctica** se refleja en la necesidad de JV de implementar dinámicas fuera del marco del LS, como la integración de valores organizacionales y la mejora de la comunicación y delegación. Aunque el LS proporcionó una base útil, la aplicación práctica requirió un enfoque más amplio y adaptativo, destacando la desconexión entre la teoría del LS y las complejidades reales del liderazgo.

En cuanto a las líneas de investigación sugeridas, el caso de Emoral S.L. ofrece oportunidades relevantes. La aplicación del LS en una consultora agrícola podría servir como base para explorar su efectividad en PYMEs y sectores poco estudiados, como el agrícola y medioambiental. Además, el uso de enfoques mixtos, como las dinámicas de valores y herramientas prácticas, podría informar estudios cualitativos sobre la integración de valores y métodos operativos en el LS. Ampliar estas investigaciones con estudios longitudinales en organizaciones como Emoral S.L. permitiría evaluar el impacto sostenido de un liderazgo complementado y adaptado a contextos específicos.

En resumen, la experiencia de Emoral S.L. subraya que, aunque el LS es una herramienta valiosa para identificar y ajustar estilos de liderazgo, es insuficiente para abarcar todas las dimensiones necesarias para el éxito organizacional. La incorporación de estrategias adicionales en áreas como la gestión del tiempo, la comunicación y los valores es crucial para superar las limitaciones teóricas y garantizar una aplicación práctica efectiva. Este enfoque integrado ofrece una dirección prometedora para futuras investigaciones y la evolución del modelo de liderazgo situacional.

CASO GRUPAL 2. EL DESARROLLO DE LÍDERES FINANCIEROS DE OCEANDRIVE RENEWABLES

Los resultados obtenidos en el programa de desarrollo de competencias implementado en Oceandrive Renewables ofrecen un marco práctico que permite evidenciar y contextualizar algunas de las limitaciones señaladas en el modelo de Liderazgo Situacional (LS) de Hersey y Blanchard. Una de las principales limitaciones del modelo es la **dificultad para medir características esenciales como el altruismo y el servicio**, cualidades fundamentales de un liderazgo efectivo. En este sentido, los resultados del caso muestran que las dinámicas basadas en valores y competencias emocionales, como las actividades relacionadas con la inteligencia emocional mediante el TMMS-24, fueron fundamentales para fortalecer la gestión y cohesión del equipo. Esto pone de manifiesto que el modelo LS necesita incorporar herramientas que

permitan medir estas dimensiones intangibles, que tienen un impacto significativo en el liderazgo y la organización.

Otro aspecto clave señalado en las limitaciones del modelo es la **falta de definiciones claras y herramientas específicas para evaluar y definir estilos de liderazgo**. En Oceandrive Renewables, el uso de herramientas complementarias, como la matriz de análisis decisional y la Técnica de Grupo Nominal (TGN), permitió estructurar la delegación de manera estratégica y efectiva, optimizando la asignación de responsabilidades. Estos resultados evidencian que el modelo LS podría beneficiarse de la incorporación de instrumentos formales que faciliten la evaluación de competencias clave y guíen a los líderes en contextos complejos. Asimismo, el modelo ha sido criticado por su escasez de información para la toma de decisiones estratégicas, lo cual también se refleja en este caso. En Oceandrive Renewables, actividades enfocadas en el análisis decisional y el liderazgo colaborativo ayudaron a los líderes a reflexionar sobre las consecuencias de sus decisiones en diferentes niveles, fomentando un enfoque más consciente y estructurado. Este hallazgo refuerza la necesidad de que el modelo LS evolucione para integrar enfoques que respalden la toma de decisiones estratégicas en entornos dinámicos y exigentes.

Otro punto señalado en las limitaciones del modelo es la **falta de relación clara entre el tiempo de experiencia y los estilos de liderazgo**. En el caso de Oceandrive Renewables, se evidenció que los estilos de liderazgo evolucionaron no solo en función de la experiencia, sino también mediante la integración de competencias emocionales y estrategias adaptativas. Esto sugiere que el modelo LS es insuficiente para capturar las dinámicas de liderazgo que surgen de factores más complejos, como la resiliencia en entornos post-crisis y la influencia de la cultura organizacional. Asimismo, los resultados del caso destacan una percepción de inadecuación entre la teoría y la práctica del modelo LS. Aunque la matriz de Hersey y Blanchard sirvió como base diagnóstica, su impacto fue notablemente ampliado mediante herramientas adicionales enfocadas en valores organizacionales, comunicación efectiva y liderazgo transformacional, lo que pone de relieve la necesidad de actualizar el modelo para incorporar enfoques más holísticos y adaptativos.

Finalmente, los resultados obtenidos en Oceandrive Renewables abren nuevas líneas de investigación que se alinean con las propuestas para mejorar el modelo de liderazgo

situacional. En particular, la implementación de herramientas como el TMMS-24 y la matriz de análisis decisional podría ser estudiada en diferentes contextos culturales y económicos, ampliando así el alcance del modelo LS. Además, el éxito del programa sugiere que **enfoques similares podrían ser adaptados a organizaciones públicas y sin fines de lucro, donde la alineación con valores organizacionales y la cohesión cultural son fundamentales**. Dado el impacto positivo del programa en la resiliencia post-crisis y el liderazgo transformacional, **estudios longitudinales podrían evaluar la sostenibilidad de estas competencias a lo largo del tiempo, proporcionando una visión más amplia del impacto del liderazgo situacional combinado con herramientas complementarias**. En conclusión, los resultados del caso de Oceandrive Renewables refuerzan y complementan las limitaciones identificadas en el modelo LS, demostrando que, aunque el modelo es una base valiosa, su efectividad depende de la integración de herramientas adicionales que aborden dimensiones emocionales, estratégicas y culturales del liderazgo. Estos hallazgos subrayan las limitaciones del LS y también señalan un camino hacia su evolución y contextualización en entornos organizacionales complejos y dinámicos.

Conclusión General

El análisis de los cuatro casos revela una serie de carencias y desafíos en el modelo de Liderazgo Situacional (LS), que afectan su aplicabilidad en contextos organizacionales complejos. Estas limitaciones destacan la necesidad de complementar el modelo con herramientas y estrategias adicionales para abordar las complejidades y demandas actuales del liderazgo.

1. **Falta de herramientas robustas y definiciones claras.** Una de las carencias más evidentes del LS es la ausencia de herramientas formales para evaluar características esenciales del liderazgo, como el altruismo, el servicio y las competencias emocionales. En varios casos, esta falta de definición llevó a los líderes a depender de metodologías externas, como la matriz de análisis decisional y herramientas de gestión del tiempo (e.g., time blocking o Trello), para suplir las deficiencias del modelo. Esto confirma que el LS, en su diseño actual, carece de una estructura suficiente para guiar a los líderes en la evaluación y desarrollo integral de sus equipos.

2. **Limitaciones en la orientación práctica para la toma de decisiones y delegación.** El LS no ofrece una guía clara para implementar de manera efectiva el estilo delegativo ni para tomar decisiones estratégicas en contextos dinámicos. Esta limitación se evidenció en todos los casos analizados, donde los líderes debieron recurrir a herramientas adicionales para asignar tareas estratégicamente y priorizar acciones. Aunque el LS reconoce la importancia de adaptar el estilo de liderazgo según el nivel de madurez del equipo, su aplicabilidad práctica en la delegación y la toma de decisiones es insuficiente sin recursos complementarios.
3. **Desconexión entre teoría y práctica.** En los casos estudiados, se observó una percepción de inadecuación entre los principios teóricos del LS y las necesidades reales de los líderes en la práctica. Los participantes, aunque encontraron el LS útil como base conceptual, destacaron la necesidad de adaptar y ampliar sus principios mediante dinámicas grupales, actividades de autoevaluación y estrategias para la alineación de valores organizacionales. Esto sugiere que el modelo, aunque valioso en su estructura teórica, no siempre responde a las complejidades del liderazgo en entornos contemporáneos.
4. **Carencia de desarrollo en habilidades comunicativas.** El LS no proporciona orientación específica para fortalecer las competencias de comunicación, como la escucha activa, la gestión de conflictos o la transmisión clara de objetivos. Este desafío fue evidente en los casos, donde se recurrió a herramientas como el TMMS-24 para trabajar la inteligencia emocional y mejorar la comunicación interna. La ausencia de estrategias específicas en el LS para abordar estos aspectos afecta la eficacia del liderazgo en equipos diversos y multiculturales.
5. **Ausencia de enfoque en la resiliencia y adaptabilidad organizacional.** Aunque el LS resalta la importancia de la adaptabilidad, carece de un enfoque integral que prepare a los líderes para gestionar crisis o transiciones organizacionales significativas. En los casos analizados, talleres participativos y dinámicas de liderazgo transformacional y multiplicador fueron fundamentales para desarrollar la resiliencia organizacional y gestionar la incertidumbre, destacando una carencia del modelo en la preparación de líderes para enfrentar contextos desafiantes.
6. **Dependencia de herramientas externas para gestionar valores y cohesión**
La alineación de valores organizacionales y la promoción de un entorno cohesivo no

están suficientemente desarrolladas dentro del LS. En los casos, las organizaciones integraron dinámicas específicas, como la "Sopa de Valores", para reforzar la cultura organizacional y fomentar la colaboración. Este enfoque externo evidencia una laguna en el modelo para abordar la dimensión cultural del liderazgo.

7. Falta de conexión entre experiencia y estilos de liderazgo

El LS no establece una relación clara entre la experiencia del líder y su capacidad para implementar estilos de liderazgo efectivos. En los casos, se observó que incluso líderes experimentados enfrentaron dificultades para aplicar el modelo de manera integral, debiendo complementarlo con enfoques multidisciplinarios para gestionar con éxito sus equipos.

Síntesis de las carencias del LS

Aunque el modelo de Liderazgo Situacional proporciona una base conceptual valiosa, presenta limitaciones significativas que restringen su efectividad en entornos organizacionales complejos. Estas carencias incluyen la falta de herramientas formales y definiciones claras, la desconexión entre teoría y práctica, y la ausencia de estrategias para abordar aspectos esenciales como la comunicación, la resiliencia y la cohesión organizacional. Los casos analizados demuestran que estas limitaciones pueden ser superadas mediante la integración de herramientas complementarias y enfoques adaptativos, destacando la necesidad de evolucionar el modelo para responder a las demandas del liderazgo contemporáneo.

CAPÍTULO 4. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA Y MODELO

Con el fin de dar respuesta a los retos identificados en el análisis del modelo de Liderazgo Situacional y en coherencia con los objetivos establecidos en esta investigación, se propone a continuación un Programa Integral de Liderazgo diseñado para fortalecer el desempeño de los líderes en contextos organizacionales dinámicos y complejos. Esta propuesta formativa, titulada "Desarrollando líderes para el siglo XXI", articula una versión ampliada del modelo de Hersey y Blanchard, junto con herramientas complementarias que atienden a las exigencias actuales del entorno laboral. Seguidamente, se expone en detalle cada uno de los componentes que integran este programa.

4.1. PROGRAMA INTEGRAL DE LIDERAZGO: DESARROLLANDO LÍDERES PARA EL SIGLO XXI

El programa integral de liderazgo que se presenta a continuación busca optimizar las capacidades de los líderes en organizaciones contemporáneas, incorporando una versión ampliada del modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y herramientas complementarias. Este enfoque aborda dimensiones críticas como la comunicación efectiva, la formación en valores organizativos, la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de competencias emocionales. A continuación, se describe en detalle cada componente del programa.

4.1.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

El diagnóstico es el punto de partida del programa y tiene como objetivo identificar el nivel actual de competencias técnicas, emocionales y culturales de los líderes, así como su alineación con los valores organizativos.

- **Herramientas utilizadas:**
 - **Análisis DAFO personal y grupal:** Proporciona una visión completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a los líderes y sus equipos, como se observó en el caso EKIPO.
 - **Autoevaluaciones y encuestas:** Estas herramientas permitirán medir la alineación con los valores organizativos y competencias emocionales clave como la empatía y el altruismo.
 - **Evaluación en la matriz ampliada:** La matriz revisada de Hersey y Blanchard permite diagnosticar los niveles de madurez técnica, competencias emocionales y valores organizativos de los equipos y líderes, proporcionando una visión integral del estado actual (Ver Anexo I)

Este diagnóstico inicial no solo establece la línea base, sino que también guía el diseño personalizado del programa formativo, asegurando que se enfoquen los esfuerzos en las áreas más críticas.

4.1.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Basado en los resultados del diagnóstico, se personaliza un programa que responde a las necesidades específicas de los líderes y sus equipos. Este diseño aborda las áreas de comunicación, valores organizativos, delegación y toma de decisiones, integrando dinámicas y herramientas innovadoras.

- **Metodologías clave:**
 - **Dinámicas prácticas:** Actividades como "La sopa de valores" permiten identificar los valores fundamentales de la organización y traducirlos en comportamientos observables, asegurando que los líderes actúen como modelos a seguir.
 - **Simulaciones prácticas:** Estas actividades ayudan a romper barreras en la delegación y a preparar a los equipos para asumir mayores responsabilidades, como se destaca en los casos analizados.
 - **Actividades de alineación cultural:** Se utilizarán herramientas para identificar y reforzar la alineación de los líderes y equipos con la cultura organizativa, fortaleciendo su cohesión.

4.1.3. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS TÉCNICAS Y BLANDAS

La formación aborda tanto las habilidades técnicas necesarias para el liderazgo eficaz como las competencias emocionales y culturales que garantizan la sostenibilidad y cohesión del equipo.

1. Comunicación efectiva:

- a. Talleres para mejorar la escucha activa, la claridad en la transmisión de objetivos y la gestión de conflictos en equipos multiculturales e interdepartamentales.
- b. Dinámicas específicas para promover la confianza mutua y el entendimiento en contextos multiculturales.

2. Delegación efectiva:

- a. Simulaciones y casos prácticos, como los utilizados en los casos utilizados, para entrenar a los líderes en la asignación estratégica de responsabilidades.
- b. Herramientas de seguimiento que permitan evaluar la efectividad de las tareas delegadas y medir el impacto en la autonomía del equipo.

3. Valores organizativos:

- a. Identificación y medición de valores organizativos mediante guías diseñadas para establecer comportamientos observables.
- b. Formación en el rol de los líderes como embajadores de la cultura organizacional, asegurando que sus acciones refuercen los valores fundamentales.

4. Toma de decisiones:

- a. Implementación de técnicas colaborativas como la Técnica de Grupo Nominal, que fomenta la participación activa y el consenso en la toma de decisiones estratégicas.
- b. Evaluación de la efectividad de decisiones en contextos de crisis y entornos dinámicos, fortaleciendo la capacidad de los líderes para actuar bajo presión.

4.1.4. INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ AMPLIADA: LIDERAZGO SITUACIONAL 2.0

La matriz ampliada incorpora tres ejes principales: madurez técnica, competencias emocionales y valores organizativos. Este modelo avanzado permite a los líderes identificar las necesidades específicas de sus equipos y diseñar estrategias de liderazgo adaptativas (Ver Anexo I).

- **Ejes del modelo:**

- **Madurez técnica:** Evaluación del nivel de autonomía y capacidad técnica de los equipos, ampliado a seis niveles.
- **Competencias emocionales:** Medición de habilidades clave como empatía, altruismo y servicio.
- **Valores organizativos:** Evaluación de la alineación cultural y su impacto en los comportamientos observables.

- **Aplicación práctica:** La visualización tridimensional del progreso del equipo en los tres ejes ayuda a los líderes a ajustar su enfoque de manera dinámica y efectiva (Ver Anexo I).

4.1.5. MONITOREO Y AJUSTES CONTINUOS

El seguimiento del programa garantiza que los objetivos iniciales se cumplan y que las estrategias se ajusten según las necesidades emergentes.

- **Herramientas de seguimiento:**
 - **Tableros digitales:** Estas plataformas permiten rastrear en tiempo real el avance de los líderes y equipos en los tres ejes de la matriz.
 - **Sesiones de feedback estructurado:** Los líderes y sus equipos participarán regularmente en sesiones de retroalimentación para identificar logros y áreas de mejora.

4.1.6. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Se implementan métricas claras para evaluar el impacto del programa en los líderes y sus equipos.

- **Indicadores clave:**
 - Incremento en la autonomía de los equipos y su capacidad estratégica.
 - Mejora en el alineamiento con los valores organizativos y la cultura de la empresa.
 - Satisfacción y compromiso del equipo, evaluados mediante encuestas periódicas.
- **Replicabilidad y Escalabilidad**
 - El programa está diseñado para ser replicado en otras áreas de la organización, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.
- **Estrategias de replicabilidad:**
 - Generación de guías prácticas basadas en las experiencias de los casos analizados.
 - Formación de formadores internos para garantizar que el conocimiento se multiplique dentro de la organización.

4.2. PROPUESTA PARA MODIFICAR LA MATRIZ DE HERSEY Y BLANCHARD

La propuesta de actualización y ampliación de la Matriz de Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard) se alinea estrechamente con los hallazgos y aportaciones de la literatura académica sobre liderazgo situacional, ofreciendo una respuesta integral a los desafíos identificados en diversos estudios. Esta propuesta reconoce que, aunque el modelo original ha demostrado ser eficaz en contextos variados, sus limitaciones teóricas y prácticas exigen una revisión que integre variables adicionales y herramientas complementarias para abordar

las necesidades del liderazgo en el siglo XXI. Al incorporar dimensiones como valores organizativos, competencias emocionales y un enfoque longitudinal, se refuerza la capacidad del modelo para generar líderes que no solo gestionen tareas y personas, sino que impulsen el desarrollo sostenible, ético y alineado culturalmente en sus organizaciones.

4.2.1. EJES DE MODIFICACIÓN DEL MODELO

A continuación, se profundiza en las variables clave que estructuran el modelo propuesto, así como en la ampliación de los niveles de madurez, fundamentales para su adecuada comprensión y aplicación.

1. Incorporación de Valores Organizacionales como Variable Clave

La incorporación de valores organizativos como variable clave amplía el alcance del modelo tradicional, integrando un nuevo eje que evalúa la alineación cultural y promueve comportamientos observables en los líderes y sus equipos. Este eje permite medir y alinear el nivel de compromiso del líder y del equipo con los valores estratégicos de la organización, asegurando que estos valores se traduzcan en acciones concretas y consistentes. Este enfoque encuentra respaldo en el trabajo de Dennis y Bocarnea (2005), quienes destacan la importancia de evaluar el liderazgo a través de comportamientos visibles vinculados al servicio y los valores organizativos. Asimismo, estudios como el de Brighide et al. (2017) refuerzan esta necesidad al proponer marcos de liderazgo centrados en la persona, destacando que la alineación cultural no solo fortalece la cohesión del equipo, sino también la sostenibilidad organizativa a largo plazo. Este enfoque resulta especialmente relevante en contextos de cambio y complejidad, como señala Francisco y Nuqui (2020) en su análisis del liderazgo adaptativo durante la pandemia, donde la coherencia entre valores y comportamientos fue clave para la resiliencia y cohesión organizativa.

a. **Nuevo Eje:** Además de evaluar la madurez y las competencias técnicas, el modelo incluirá un tercer eje para medir y alinear los valores organizativos con el liderazgo. Este eje evaluará el nivel de compromiso del líder y del equipo con

los valores de la organización, identificando comportamientos observables asociados a estos valores.

b. Propuesta de Herramienta: Se diseñará una guía de valores con comportamientos específicos observables que servirán como referencia para los líderes al interactuar con sus equipos. Este recurso facilitará la evaluación de la alineación cultural, proporcionando un marco práctico para garantizar que los líderes actúen como embajadores efectivos de la cultura organizacional.

2. Medición de Competencias Emocionales y de Servicio

La medición de competencias emocionales y de servicio se convierte en un componente esencial de la nueva matriz, al incorporar atributos como empatía, altruismo y habilidades de servicio. Estas competencias son fundamentales para garantizar que los líderes no solo adapten su estilo de liderazgo a las necesidades del equipo, sino que también promuevan su crecimiento y bienestar, fortaleciendo así la cohesión y el rendimiento organizacional. Esta inclusión encuentra respaldo en estudios como el de Parveen y Tariq (2014), que destacan la relación positiva entre competencias emocionales y satisfacción laboral, subrayando que estas habilidades generan un ambiente laboral más saludable y productivo. De igual manera, Frittia et al. (2020) resalta la relevancia de estas competencias para fortalecer la profesionalidad en contextos educativos y clínicos, donde la capacidad emocional del líder tiene un impacto directo en el desempeño del equipo. Por último, Walls (2019) destaca que la inteligencia emocional en el liderazgo es clave para mejorar la resiliencia y cohesión en equipos diversos y remotos, una habilidad cada vez más necesaria en un entorno laboral dinámico y globalizado.

a. Nuevo Componente: Se incorporará un marco para evaluar competencias emocionales esenciales como empatía, altruismo y habilidades de servicio. Este marco será clave para garantizar que los líderes no solo adapten su estilo a las necesidades del equipo, sino que también sean agentes activos en la promoción del bienestar y la profesionalidad de sus colaboradores.

b. **Propuesta de Evaluación:** Se integrarán herramientas como evaluaciones 360° y cuestionarios de inteligencia emocional para medir de manera estructurada estas competencias, permitiendo a los líderes identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Estas evaluaciones facilitarán una visión integral del impacto emocional del liderazgo en el equipo y promoverán un desarrollo continuo en este ámbito crítico.

3. Niveles de Madurez Ampliados

La ampliación de los niveles de madurez en la matriz responde a críticas como las de Thompson y Vecchio (2009), quienes señalan que las versiones tradicionales del modelo carecen de profundidad para abordar las complejidades de los contextos avanzados. Esta actualización incorpora dos nuevos niveles de madurez (M5 y M6), diseñados para reflejar las capacidades necesarias en equipos que operan en entornos altamente dinámicos y tecnológicos. Estos niveles adicionales buscan capturar aspectos clave como la autogestión y el aprendizaje continuo, habilidades esenciales para que los equipos no solo se adapten a las demandas del entorno, sino que también desempeñen roles estratégicos de alto impacto. En este sentido, Ghazzawi et al. (2017) destacan que estas capacidades son fundamentales para impulsar la productividad organizativa en contextos contemporáneos, mientras que Molina Alcedo (2017) refuerza esta perspectiva al resaltar que el liderazgo efectivo debe fomentar la evolución hacia una mayor autonomía y capacidad estratégica en los equipos.

a. **El modelo tradicional de cuatro niveles de madurez (M1-M4) será ampliado a seis niveles**, integrando capacidades como la autogestión y el aprendizaje continuo, que son esenciales en los entornos laborales modernos, caracterizados por su alta exigencia tecnológica y estratégica.

b. **Propuesta de Nuevos Niveles:**

M5: Equipo altamente autónomo, con capacidad de generar estrategias propias y adaptarse proactivamente a los desafíos organizativos.

M6: Equipos orientados al aprendizaje e innovación constante, que fomenten una cultura de mejora continua y lideren transformaciones dentro de la organización.

Esta ampliación permitirá a los líderes desarrollar enfoques más sofisticados y efectivos, ajustados a la creciente complejidad de los entornos laborales y al potencial estratégico de sus equipos.

4. Herramientas de Evaluación Formal y Feedback

La propuesta de herramientas de evaluación formal y feedback estructurado se fundamenta en la identificación de las lagunas prácticas del modelo original, como señalan Zigarmi y Peyton (2017), quienes abogan por un enfoque más estructurado y empírico para fortalecer la aplicación del liderazgo situacional. En esta línea, la implementación de evaluaciones 360° y plataformas digitales para el seguimiento del desempeño responde directamente a esta necesidad, proporcionando a los líderes información oportuna y precisa para ajustar sus estilos de liderazgo de manera informada y adaptativa. Este enfoque se ve reforzado por el trabajo de Bosse y Van der Wall (2017), que demuestra cómo los modelos computacionales pueden enriquecer la toma de decisiones en el liderazgo situacional, facilitando una evaluación más objetiva y dinámica de los estilos de liderazgo y su impacto en los equipos.

a. Se diseñarán herramientas estándar para evaluar los estilos de liderazgo (directivo, persuasivo, participativo y delegativo), que facilitarán su aplicación práctica y garantizarán que los líderes cuenten con instrumentos confiables para alinear sus estrategias con las necesidades de sus equipos.

b. Propuesta: Se incorporarán sesiones regulares de retroalimentación estructurada, que permitan a los líderes y sus equipos reflexionar sobre el progreso y los ajustes necesarios. Estas sesiones estarán complementadas con plataformas digitales que automaticen el

seguimiento del desempeño, proporcionando reportes en tiempo real que sirvan de base para una toma de decisiones más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Este conjunto de herramientas asegura que el liderazgo situacional evolucione hacia un modelo más robusto y adaptativo, capaz de responder a las exigencias de los entornos laborales actuales y futuros.

5. Integración con Cultura Organizacional

La integración con la cultura organizacional como eje central de la matriz fortalece la capacidad del liderazgo situacional para promover la cohesión y resiliencia organizativa, un aspecto respaldado por estudios como el de Zevallos Peñalva (2018), que subraya la conexión entre el liderazgo y el clima organizacional en instituciones de salud. Este nuevo eje permite evaluar de manera estructurada cómo los líderes reflejan y promueven los valores organizativos en sus comportamientos diarios, garantizando que sus acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Este enfoque resulta particularmente relevante en contextos multiculturales y durante tiempos de crisis, como señalan Brighide y Brendan (2011), quienes destacan la importancia del liderazgo culturalmente consciente en entornos de cuidado residencial, y La Torre (2012), quien enfatiza la adaptabilidad del liderazgo situacional como respuesta a desafíos organizativos complejos.

a. Los líderes serán evaluados y capacitados para actuar como embajadores de la cultura organizacional, asegurando que sus comportamientos y decisiones estén alineados con los valores y metas estratégicas de la organización. Este proceso de capacitación incluirá herramientas prácticas y análisis de casos para reforzar su capacidad de liderar en consonancia con la cultura organizativa.

b. Nuevo Indicador: La alineación cultural será introducida como una métrica clave que permitirá medir cómo las acciones de los líderes y sus equipos reflejan los valores organizativos. Este indicador se basará en la observación de comportamientos específicos y en el uso de

cuestionarios que evalúen la percepción de coherencia cultural dentro de los equipos.

Esta integración garantiza que el liderazgo situacional evolucione hacia un modelo que no solo gestione eficazmente las tareas y competencias, sino que también sea un motor para consolidar una cultura organizativa sólida, adaptable y cohesionada.

6. Enfoque Adaptativo y Longitudinal

El enfoque adaptativo y longitudinal de la matriz asegura que los líderes no solo respondan a las necesidades actuales de sus equipos, sino que también los preparen para enfrentar desafíos futuros, estableciendo una visión estratégica y sostenible. Este enfoque se basa en estudios como el de Thompson y Glaso (2018), que destacan cómo la congruencia entre líder y seguidor evoluciona a lo largo del tiempo, fortaleciendo la relación y potenciando los resultados organizativos. La inclusión de herramientas como mapas de progreso y diagnósticos integrales permite que el modelo sea dinámico y flexible, adaptándose a las demandas cambiantes del entorno y promoviendo un liderazgo proactivo en lugar de reactivo.

a. **Se incluirá un enfoque longitudinal en la matriz**, permitiendo que los líderes adapten sus estilos no solo en función del nivel actual del equipo, sino también de sus metas de desarrollo a largo plazo. Este enfoque asegura que el liderazgo promueva una progresión constante en términos de autonomía, madurez y alineación cultural del equipo.

b. **Ejemplo:** Mapas de progreso individual y grupal se utilizarán para monitorear el avance hacia mayores niveles de autonomía y alineación cultural. Estas herramientas facilitarán la visualización del desarrollo de competencias clave, identificando áreas de mejora y asegurando que los equipos se mantengan en una trayectoria de crecimiento continuo.

Este enfoque garantiza que la matriz de liderazgo situacional se transforme en una herramienta de desarrollo estratégico que potencie

tanto a los líderes como a sus equipos, preparándolos para enfrentar con éxito las complejidades del entorno organizacional moderno y promoviendo una cultura de aprendizaje y adaptación constante.

4.3. PROPUESTA DE MATRIZ AMPLIADA: LIDERAZGO SITUACIONAL 2.0

La Matriz de Liderazgo Situacional 2.0 se presenta como una estructura tridimensional que amplía el modelo clásico de Hersey y Blanchard, integrando tres ejes clave: la madurez del colaborador (eje X), las competencias emocionales del líder (eje Y) y la alineación con los valores organizativos (eje Z). Esta configuración ofrece un marco más completo y adaptado a las exigencias actuales del liderazgo. A continuación, se detalla la estructura de la matriz, sus zonas principales y las características esenciales del modelo.

4.3.1. ESTRUCTURA DE LA MATRIZ

1. **Eje X (Madurez):** Representa la madurez técnica y operativa del equipo, ampliada a seis niveles para capturar un espectro más amplio de capacidades:

- **M1 (Comprensión Básica):** Equipos con conocimientos mínimos y sin capacidad para ejecutar tareas de forma independiente.
- **M2 (Competencia en Desarrollo):** Equipos que empiezan a adquirir habilidades, pero requieren orientación constante.
- **M3 (Competencia Moderada):** Equipos con capacidad para manejar ciertas tareas de forma autónoma, pero necesitan apoyo en actividades complejas.
- **M4 (Alta Competencia):** Equipos casi autosuficientes que requieren input estratégico ocasional.
- **M5 (Autonomía):** Equipos completamente autónomos, con capacidad para desarrollar estrategias.
- **M6 (Innovadores Aprendices):** Equipos orientados al aprendizaje continuo y la innovación estratégica.

2. **Eje Y (Competencias Emocionales):** Evalúa las competencias emocionales del líder, enfocándose en su capacidad para conectar con el equipo y ofrecer soporte emocional:

- **Baja (Competencia Emocional Baja):** Empatía limitada, dificultad para resolver conflictos y bajo compromiso con el equipo.

- **Media-Baja:** Habilidad emocional inconsistente con momentos de conexión, pero sin regularidad.
- **Media:** Capacidad emocional adecuada, con margen para un mayor compromiso.
- **Media-Alta:** Fuerte habilidad para gestionar emociones, motivar y resolver desafíos interpersonales.
- **Alta:** Dominio en la gestión emocional del equipo, promoviendo su bienestar y cohesión.

3. **Eje Z (Valores Organizativos):** Mide el grado de alineación del líder con los valores culturales de la organización:

- **Desalineado:** Comportamientos del líder que contradicen los valores organizativos.
- **Parcialmente Alineado:** El líder refleja ocasionalmente los valores organizativos, pero sin consistencia.
- **Totalmente Alineado:** Acciones del líder que refuerzan de manera consistente la cultura organizacional.

4.3.2. ZONAS DE INFLUENCIA Y TRAYECTORIA

El cubo está dividido en diferentes zonas que ayudan a los líderes a identificar el estado de sus equipos y a planificar su desarrollo:

1. **Zona de Desarrollo:** Niveles bajos de madurez (M1-M2), competencias emocionales limitadas y valores desalineados. Los equipos en esta zona requieren orientación intensiva y trabajo en alineación cultural.
2. **Zona de Crecimiento:** Niveles moderados de madurez (M3-M4) y competencias emocionales, con progresos en la alineación cultural. Los equipos en esta etapa muestran potencial de mejora.
3. **Zona de Alto Rendimiento:** Niveles altos de madurez (M5-M6), competencias emocionales avanzadas y completa alineación cultural. Los equipos aquí son autónomos, innovadores y estratégicos.
- 4.

Trayectoria de Progreso

La matriz incluye una herramienta para trazar el progreso de los equipos a lo largo del tiempo.

Por ejemplo:

- **Posición Inicial:** El equipo comienza en (M1, Baja, Desalineado).
- **Posición Intermedia:** El equipo progresa hacia (M3, Media, Parcialmente Alineado), demostrando mejoras en habilidades y alineación.
- **Posición Avanzada:** El equipo alcanza (M5, Alta, Totalmente Alineado), listo para operar de forma autónoma y estratégica.

4.3.3. CARACTERÍSTICAS CLAVE DEL MODELO AMPLIADO, REPRESENTACIÓN Y CONTRIBUCIÓN

A continuación, se exponen las características clave del modelo de LS ampliado:

Características clave:

1. **Interacción Dinámica entre los Ejes:** Los líderes deben atender simultáneamente las dimensiones técnicas, emocionales y culturales de sus equipos. Por ejemplo, un equipo técnicamente competente (M4) puede no ser eficaz si carece de competencias emocionales o está desalineado culturalmente.
2. **Herramientas Personalizables:** Evaluaciones 360°, cuestionarios de competencias emocionales y guías de alineación cultural permiten a los líderes identificar áreas de mejora y diseñar planes específicos para el desarrollo de sus equipos.
3. **Adaptabilidad a Sectores Diversos:** La matriz es flexible y aplicable a múltiples industrias, como salud, educación y tecnología, con definiciones específicas de zonas de progreso para cada contexto.

Representación en Uso

Para conceptualizar el modelo propuesto, se utiliza la representación de un cubo tridimensional dividido en secciones más pequeñas mediante líneas de referencia en sus caras. Cada sección del cubo simboliza una combinación específica de las tres variables

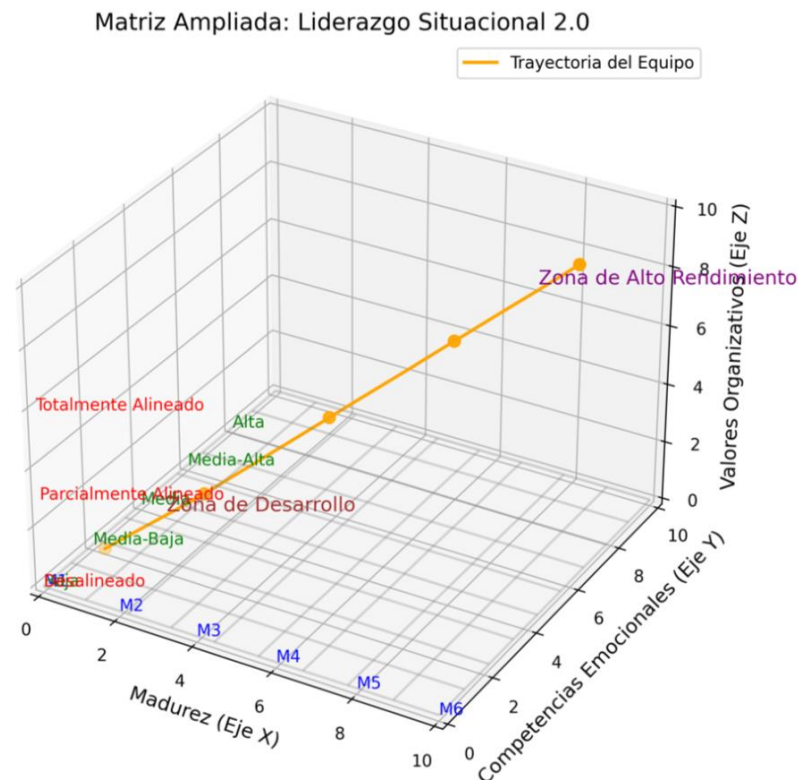
principales del estudio, proporcionando una visualización clara y estructurada de las interacciones y relaciones entre estas dimensiones.

- El **vértice inferior izquierdo (M1, Baja, Desalineado)** refleja equipos que necesitan desarrollo intensivo.
- El **vértice superior derecho (M6, Alta, Totalmente Alineado)** simboliza equipos listos para liderar iniciativas estratégicas e innovadoras.
- Los líderes pueden usar herramientas de diagnóstico para posicionar a sus equipos dentro de esta estructura y diseñar estrategias de avance.

Contribuciones del Modelo

La **Matriz de Liderazgo Situacional 2.0** amplía las capacidades del modelo original al incorporar dimensiones críticas para el liderazgo contemporáneo. Este enfoque holístico permite a los líderes gestionar equipos no solo desde el punto de vista técnico, sino también emocional y cultural, garantizando que sus acciones promuevan la resiliencia, cohesión e innovación organizativa. Este modelo actualizado está diseñado para responder a las exigencias del liderazgo en un entorno global, diverso y en constante cambio.

Imagen 4.1. Propuesta de Matriz de Liderazgo Situacional 2.0. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada con herramientas de inteligencia artificial mediante código en Python)



4.3.4. APLICACIÓN PRÁCTICA

1. Diagnóstico Integral:

- a. Antes de aplicar el liderazgo situacional, los líderes usarán una herramienta para diagnosticar el nivel de madurez del equipo (Eje X), las competencias emocionales (Eje Y) y la alineación con los valores organizativos (Eje Z).
- b. Se entregará un perfil visual del equipo en los tres ejes para guiar las decisiones.

2. Capacitación y Herramientas:

- a. Los líderes serán capacitados en el uso de técnicas adaptativas, herramientas de retroalimentación, y alineación con valores organizativos.

- b. Se implementarán tableros digitales para dar seguimiento en tiempo real al progreso del equipo.

3. Ajustes Dinámicos:

- a. A través de evaluaciones periódicas, los líderes ajustarán su estilo de liderazgo en función de los cambios en el perfil del equipo.

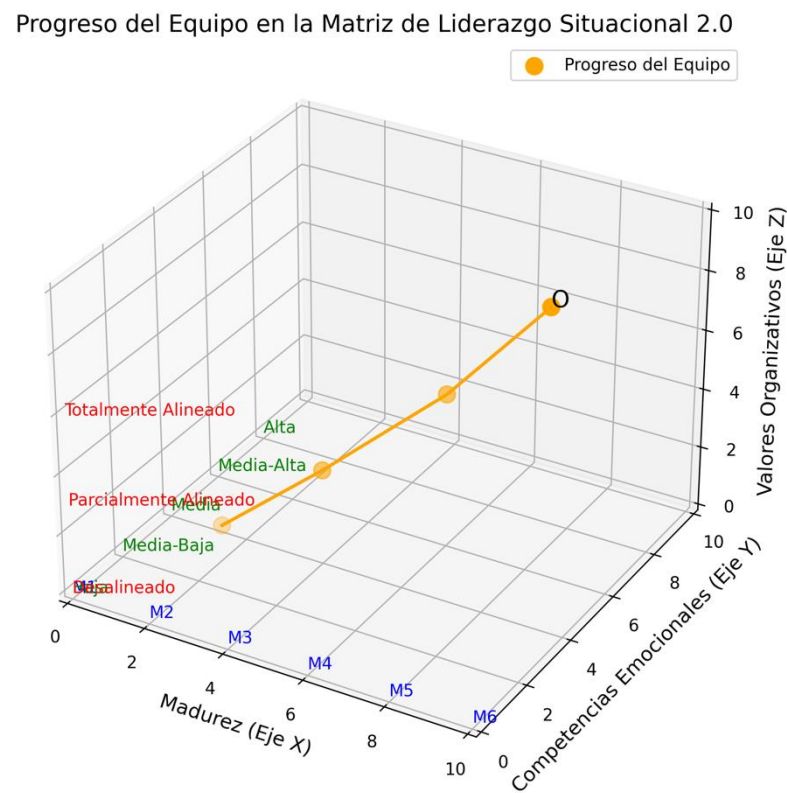
Beneficios Esperados

1. **Liderazgo Holístico:** Los líderes serán capaces de gestionar equipos no solo en términos de tareas y competencias, sino también fomentando valores y comportamientos alineados con la cultura organizacional.
2. **Desarrollo Sostenido:** La inclusión de un enfoque longitudinal permitirá no solo resultados inmediatos, sino también un crecimiento continuo.
3. **Adaptabilidad Incrementada:** Los líderes estarán mejor preparados para gestionar entornos complejos y en constante cambio.

4.3.5. REPRESENTACIÓN VISUAL DEL PROGRESO DEL EQUIPO

Se plantea una herramienta visual innovadora en forma de un cubo dinámico que ilustra el posicionamiento del equipo en relación con tres ejes principales. El punto “O” dentro del cubo representa la ubicación actual del equipo, cuyo movimiento en las tres dimensiones refleja su progreso en valores, competencias emocionales y madurez organizacional. Este enfoque permite una comprensión clara y dinámica del desarrollo del equipo a lo largo del tiempo.

Imagen 4.2. Representación del progreso del equipo en Matriz de Liderazgo Situacional 2.0. (Fuente: elaboración propia. Imagen generada con herramientas de inteligencia artificial mediante código en Python)



Conclusión

La Matriz de Liderazgo Situacional 2.0 busca responder a las demandas del liderazgo en el siglo XXI mediante un enfoque integral que combina la madurez técnica del equipo, la inteligencia emocional del líder y la alineación cultural organizativa. Este modelo no solo aborda las limitaciones actuales, sino que también asegura que los líderes estén equipados para gestionar organizaciones resilientes, éticas y adaptativas.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES DEL MODELO, LIMITACIONES, FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta tesis se estructuran en torno a los objetivos planteados inicialmente, estableciendo una síntesis entre los hallazgos derivados de la revisión de la literatura y los obtenidos a través del análisis de casos. La Tabla 5.1 ofrece una visión integrada de esta articulación, permitiendo observar cómo cada objetivo ha sido abordado desde una doble perspectiva: teórica y empírica. A continuación, se presentan de forma detallada las principales conclusiones alcanzadas en relación con cada uno de los ocho objetivos específicos que guiaron el estudio.

Tabla 5.1. Relación entre los objetivos y las conclusiones desde la revisión de la literatura y desde el análisis de casos. (Fuente: elaboración propia)

OBJETIVO 1	Evaluar la efectividad del modelo de liderazgo situacional (H&B) en el contexto actual.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	La revisión de la literatura sugiere que, a pesar de su utilidad histórica, el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard muestra limitaciones notables en su aplicabilidad actual. Meirovich y Gu (2015) cuestionan su validez teórica y empírica en contextos organizacionales complejos, mientras que Pinto y Gutiérrez (2017) advierten sobre su baja eficacia en entornos cambiantes. Una de las críticas más reiteradas se refiere a la ambigüedad en la definición de estilos de liderazgo, junto a la ausencia de herramientas formales que permitan una evaluación rigurosa y replicable, tal como señalan Álava y Vega (2017) y Campdesuñer-Almaguer et al. (2017). Además, el modelo no logra operacionalizar constructos clave como altruismo o servicio, limitando así su integración práctica en dimensiones éticas o emocionales del liderazgo, como destacan Dennis y Bocarnea (2005). La Torre (2012) y Torres (2020) subrayan que el modelo ofrece una escasa orientación para la toma de decisiones en entornos inciertos, y que existe una clara desconexión entre teoría y práctica. Esta brecha se acentúa en escenarios marcados por la multiculturalidad, la digitalización y la necesidad de respuestas ágiles, como advierten Kwang y Cardoso (2018). Finalmente, se ha puesto en duda su validez universal, al no haber evidencias que respalden su efectividad transversal en diferentes sectores y tamaños organizativos, lo cual limita su capacidad de adaptación al liderazgo transformacional requerido por las organizaciones contemporáneas (Meirovich & Gu, 2015).
Conclusiones desde el análisis de casos	Aunque el modelo de Liderazgo Situacional proporciona un marco inicial útil y adaptable, su origen lo sitúa en un contexto muy diferente al actual. La sociedad ha experimentado transformaciones profundas en sus dinámicas personales y organizacionales: vivimos en una era marcada por la hiperconectividad, la multitarea constante y la consolidación de entornos virtuales como espacios predominantes de interacción. En este escenario, la noción tradicional de “madurez del colaborador” resulta limitada si no se acompaña de otras dimensiones como la gestión emocional, la capacidad de adaptación al cambio o la alineación con valores organizacionales. Además, la falta de herramientas claras para evaluar competencias clave o para aplicar enfoques de liderazgo transformacional evidencia la necesidad de actualizar el modelo. Incorporar tecnologías y metodologías complementarias no solo permitiría superar estas limitaciones, sino también avanzar hacia un

	liderazgo más integral y contextualizado, capaz de responder a los desafíos humanos y organizacionales del siglo XXI.
OBJETIVO 2	Explorar herramientas que complementen el modelo de H&B.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	La literatura especializada respalda la necesidad de complementar el modelo de Hersey y Blanchard con herramientas metodológicas que aborden dimensiones que el modelo original no contempla. Como explican Torres-Contreras (2013) y Kwang y Cardoso (2018), esta carencia se hace evidente en la falta de atención a variables como la inteligencia emocional, la toma de decisiones estratégicas o la diversidad cultural. Álava y Vega (2017), junto a Dennis y Bocarnea (2005), insisten en la importancia de emplear instrumentos de evaluación que vayan más allá de la madurez del colaborador, incluyendo elementos como la motivación y el contexto de trabajo. Por otro lado, varios autores proponen la integración del modelo situacional con enfoques como el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio, lo que permitiría una aproximación más integral y adecuada a entornos organizativos dinámicos (Meirovich & Gu, 2015; Dennis & Bocarnea, 2005). En esta línea, también se recomienda incorporar tecnologías digitales que permitan medir en tiempo real el comportamiento del liderazgo y el clima organizacional, superando las limitaciones operativas del modelo tradicional. Finalmente, autores como La Torre (2012) y Torres (2020) insisten en que un marco actualizado debería articular el liderazgo con los valores organizacionales, de manera que el modelo evolucione hacia una forma de liderazgo más coherente con culturas corporativas orientadas al alto desempeño y a la innovación social.
Conclusiones desde el análisis de casos	La incorporación de herramientas complementarias al modelo de Liderazgo Situacional permite a los líderes ampliar sus capacidades de análisis, toma de decisiones y adaptación comunicativa. Estas herramientas, tanto analógicas como digitales, incluyen recursos para estructurar decisiones estratégicas, ajustar la comunicación a diferentes contextos (individuales o colectivos) y evaluar el impacto de sus acciones en el equipo y la organización. Su uso favorece un liderazgo más consciente y eficaz, facilitando la planificación, la priorización y la distribución de responsabilidades. Además, permiten una interacción más personalizada y efectiva con los colaboradores, promoviendo así entornos de trabajo más autónomos, alineados y resilientes frente a los retos del entorno organizacional actual.
OBJETIVO 3	Desarrollar programas de capacitación en comunicación y feedback.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	La revisión de la literatura evidencia que la integración de competencias comunicativas y habilidades de retroalimentación en los programas de desarrollo de liderazgo es fundamental para fomentar culturas organizacionales colaborativas. Dennis y Bocarnea (2005) sostienen que la comunicación efectiva del líder incide directamente en la confianza, el compromiso y la cohesión del equipo, mientras que Pinto y Gutiérrez (2017) destacan su rol en el alineamiento estratégico. Asimismo, Molina (2017) y Kwang y Cardoso (2018) señalan que los líderes que manejan herramientas como la escucha activa o el feedback constructivo generan ambientes de trabajo emocionalmente saludables, disminuyen los conflictos y aumentan el desempeño colectivo. Para que estos programas sean efectivos, deben sustentarse en metodologías activas, tales como el aprendizaje experiencial, el uso de casos, simulaciones y técnicas de role-play, que permitan aplicar en la práctica los aprendizajes adquiridos, como indica Torres (2020). Además, la retroalimentación debe implementarse como un proceso sistemático y continuo, apoyado por herramientas como la evaluación 360°, el coaching individualizado y sesiones de seguimiento, propuestas que Campdesuñer-Almaguer et al. (2017) señalan como claves para la sostenibilidad del cambio conductual. Finalmente, Meirovich y Gu (2015) advierten que la efectividad de estos programas depende también de su adecuación al contexto organizacional, a los valores institucionales y a los desafíos comunicacionales propios de cada equipo, reforzando la necesidad de una personalización formativa.

Conclusiones desde el análisis de casos	Los programas de capacitación efectivos deben incluir metodologías de aprendizaje experiencial y talleres interactivos que fortalezcan competencias clave como la escucha activa, la gestión de conflictos y la retroalimentación constructiva, promoviendo una mayor cohesión y alineación entre líderes y colaboradores. La experiencia demuestra que, para maximizar los resultados de estas intervenciones —especialmente tras la aplicación del método del caso o cualquier dinámica organizacional— es fundamental construir un entorno de confianza progresiva. Esta confianza actúa como base para que los líderes se abran al aprendizaje, se expongan al juicio constructivo y puedan observar con mayor objetividad sus propias conductas. El aprendizaje que se genera mientras los participantes reflexionan sobre sus propias acciones, en tiempo real y con acompañamiento estructurado, acelera significativamente los procesos de desarrollo, permitiendo avances más sólidos y sostenibles en su evolución como líderes.
OBJETIVO 4	Promover la incorporación de valores organizativos en el liderazgo.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	La literatura revisada pone de manifiesto que la alineación entre el liderazgo y los valores organizacionales es esencial para fortalecer la cultura corporativa, consolidar la identidad institucional y garantizar la coherencia interna. Dennis y Bocarnea (2005) y Sánchez (2000) argumentan que los valores compartidos actúan como un marco ético de referencia que orienta la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la construcción de relaciones laborales basadas en la confianza. No obstante, diversos estudios coinciden en que los valores deben trascender su formulación teórica para traducirse en comportamientos concretos, visibles y replicables por parte de los equipos, como sostienen Álava y Vega (2017) y La Torre (2012). Esta operacionalización no solo permite su interiorización, sino que facilita su medición y evaluación en los procesos de desarrollo del liderazgo. En este sentido, Torres (2020) destaca la figura del líder como principal agente transmisor de valores, cuya conducta debe reflejar los principios declarados por la organización tanto en lo estratégico como en lo cotidiano. En entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio, Meirovich y Gu (2015) y Kwang y Cardoso (2018) sostienen que la presencia de valores integrados en la práctica del liderazgo actúa como un ancla organizacional, promoviendo estabilidad, cohesión y sentido de propósito. Por último, Torres-Contreras (2013) subraya que los programas de liderazgo deben incorporar módulos de reflexión sobre valores, donde los líderes puedan explorar su sistema ético personal y generar una narrativa que inspire, guíe y movilice a sus equipos.
Conclusiones desde el análisis de casos	La aplicación práctica evidenció que cuando los líderes actúan de forma coherente con los valores organizacionales, se fortalece la identidad institucional, se incrementa la motivación de los equipos y se facilita la implementación de procesos de cambio. Sin embargo, la experiencia demuestra que muchos líderes tienden a enfocarse exclusivamente en el valor simbólico de estos principios, sin traducirlos en comportamientos observables y replicables por sus equipos. Trabajar con valores implica convertirlos en conductas concretas que puedan ser comprendidas, interiorizadas y reproducidas dentro de la dinámica organizacional. Solo así se garantiza una verdadera alineación entre los valores del líder, los del equipo y los de la organización, promoviendo una cultura coherente y sostenible en el tiempo.
OBJETIVO 5	Implementar evaluaciones periódicas del clima organizacional.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	La literatura pone de relieve que el modelo de liderazgo situacional (LS) no contempla de forma estructurada la evaluación sistemática del entorno organizativo como parte del proceso de ajuste del estilo de liderazgo. Autores como La Torre (2012) y Torres (2020) subrayan que esta omisión limita su utilidad diagnóstica, especialmente en contextos complejos donde las dinámicas internas cambian con rapidez. Molina (2017) y Pinto y Gutiérrez (2017) argumentan que las evaluaciones periódicas del clima organizacional son esenciales para detectar desajustes, identificar tensiones emergentes y adaptar la respuesta del liderazgo a las necesidades reales de los equipos. Asimismo, Dennis y

	Bocarnea (2005) y Sánchez (2000) advierten que el valor de estas evaluaciones reside no solo en su contenido, sino en su enfoque: deben evitar ser utilizadas como mecanismos de control o sanción, y deben estar acompañadas de una estrategia de comunicación transparente que ayude a comprender su finalidad y resultados. Meirovich y Gu (2015) señalan que la información obtenida debe usarse activamente para rediseñar procesos, ajustar comportamientos y alinear prácticas de liderazgo con los objetivos estratégicos. Finalmente, estudios como los de Kwang y Cardoso (2018) y Torres-Contreras (2013) coinciden en que la integración de estas evaluaciones fortalece la cultura de retroalimentación, la transparencia y la resiliencia organizacional, promoviendo entornos de trabajo más colaborativos y orientados al alto rendimiento.
Conclusiones desde el análisis de casos	Las evaluaciones periódicas del clima organizacional constituyen una herramienta clave para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de liderazgo a las necesidades reales del equipo. No obstante, su eficacia depende en gran medida del contexto en que se implementan. Es fundamental evitar que estas evaluaciones se utilicen como instrumentos para justificar decisiones previamente tomadas o resolver situaciones conflictivas de forma reactiva. Asimismo, deben planificarse cuidadosamente, evitando periodos del año con elevada carga de trabajo que puedan distorsionar las percepciones de los equipos. La experiencia acumulada demuestra que, cuando estos procesos se acompañan de una comunicación clara y transparente sobre sus objetivos, los colaboradores muestran una mayor apertura y compromiso. Comprender el propósito de la evaluación y los beneficios esperados incrementa su valor como herramienta de mejora continua, fortaleciendo la confianza en el liderazgo y el alineamiento con las dinámicas organizativas.
OBJETIVO 6	Fomentar la formación continua en competencias emocionales y liderazgo transformacional.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	Los estudios analizados coinciden en señalar que una de las principales carencias del modelo LS es la escasa incorporación de las competencias emocionales en su estructura conceptual, lo que limita su adecuación a los requerimientos del liderazgo contemporáneo. Dennis y Bocarnea (2005) y Torres (2020) indican que sin una dimensión emocional explícita, el liderazgo pierde efectividad en contextos donde la gestión del conflicto, la empatía o la regulación emocional son clave para el desempeño. Según Kwang y Cardoso (2018) y Sánchez (2000), competencias como la autorregulación, la conciencia social y la empatía se han consolidado como factores diferenciales en el liderazgo de equipos multiculturales, diversos y sometidos a altos niveles de incertidumbre. Pinto y Gutiérrez (2017) destacan que el modelo de Hersey y Blanchard, al omitir componentes del liderazgo transformacional, deja fuera aspectos esenciales como la inspiración, el desarrollo de nuevos líderes o la creación de visión compartida. La formación continua en estas competencias, según Meirovich y Gu (2015) y Molina (2017), no solo refuerza la capacidad de adaptación del líder, sino que incrementa su habilidad para motivar, construir vínculos sólidos y gestionar el cambio desde una perspectiva más humana y estratégica. Finalmente, Campdesuñer-Almaguer et al. (2017) y La Torre (2012) coinciden en que estos procesos de formación deben estar presentes en todos los niveles de la organización y responder a desafíos emergentes como la digitalización, la complejidad generacional y la virtualización del trabajo, elementos que condicionan profundamente las nuevas formas de liderar.
Conclusiones desde el análisis de casos	La formación en competencias emocionales y liderazgo transformacional no solo prepara a los líderes para afrontar entornos cambiantes con resiliencia, sino que también potencia su capacidad para inspirar, servir y desarrollar a otros, generando un efecto multiplicador dentro de las organizaciones. Estas competencias permiten a los líderes adoptar una visión integral de sus equipos, comprendiendo sus necesidades, emociones y potencial, y actuando como referentes que encarnan los valores corporativos. Liderar, en este sentido, es un acto de servicio que trasciende la gestión y se convierte en una oportunidad de contribuir al crecimiento colectivo, cultivando nuevos liderazgos comprometidos, conscientes y transformadores.

OBJETIVO 7	Desarrollar un marco de referencia para la toma de decisiones.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	La literatura especializada revela que el modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard) presenta limitaciones significativas a la hora de orientar la toma de decisiones en contextos organizativos complejos. Autores como La Torre (2012) y Torres (2020) señalan que la centralidad exclusiva del modelo en el nivel de madurez del colaborador excluye otras variables determinantes como la diversidad cultural, la naturaleza del entorno sociopolítico o el grado de innovación requerido en cada situación. Kwang y Cardoso (2018) y Meirovich y Gu (2015) advierten que esta falta de profundidad analítica impide a los líderes anticipar el impacto de sus decisiones más allá del plano interpersonal inmediato, lo cual es especialmente problemático en organizaciones que operan bajo condiciones de alta incertidumbre o transformación digital. Asimismo, Campdesuñer-Almaguer et al. (2017) y Pinto y Gutiérrez (2017) hacen hincapié en la necesidad de contar con herramientas contrastadas que vinculen las decisiones del liderazgo con indicadores de desempeño organizacional, con el fin de facilitar una evaluación objetiva del impacto estratégico de dichas decisiones. Además, Dennis y Bocarnea (2005) y Torres-Contreras (2013) subrayan la importancia de incorporar criterios éticos y culturales dentro del proceso de toma de decisiones, argumentando que un liderazgo efectivo debe ser sensible a las particularidades del contexto y actuar con base en valores compartidos por la organización. En conjunto, estas aportaciones sugieren que un marco actualizado para la toma de decisiones debe integrar no solo variables situacionales, sino también dimensiones organizativas como los valores institucionales, el grado de cohesión del equipo y la orientación estratégica global.
Conclusiones desde el análisis de casos	La inclusión de factores como la diversidad y la innovación en los marcos de decisión permite una visión más holística, garantizando decisiones alineadas con un entorno organizacional diverso y dinámico, incrementando la relevancia y sostenibilidad de las estrategias. En este punto, resulta esencial que los líderes actúen en coherencia con los valores de la organización, lo que implica promover entornos en los que la diversidad sea reconocida y valorada, y donde la comunicación esté impregnada de respeto, facilitando la expresión de opiniones y críticas constructivas. Esta alineación no solo previene tensiones o distancias en los equipos, sino que convierte la pluralidad de perspectivas en una fuente de aprendizaje y construcción colectiva.
OBJETIVO 8	Iniciar un proceso de retroalimentación 360 grados.
Conclusiones desde la revisión de la literatura	El análisis de la literatura evidencia una carencia importante en el modelo de liderazgo situacional respecto a mecanismos sistemáticos de autoevaluación y retroalimentación multidireccional. Alava y Vega (2017) y Campdesuñer-Almaguer et al. (2017) destacan que la ausencia de instrumentos como la retroalimentación 360 grados limita considerablemente la capacidad del modelo para fomentar procesos de mejora continua y desarrollo del autoconocimiento. Dennis y Bocarnea (2005) y Sánchez (2000) respaldan que la implementación de herramientas de retroalimentación multisource permite reducir la brecha entre la autopercepción del líder y la percepción que tienen sus colaboradores, lo cual favorece una mayor coherencia en las conductas y decisiones. Kwang y Cardoso (2018) y Meirovich y Gu (2015) enfatizan que este tipo de retroalimentación refuerza habilidades interpersonales, como la empatía y la escucha activa, esenciales para liderar en estructuras horizontales, ágiles y orientadas a la innovación. Sin embargo, Torres (2020) advierte que su efectividad depende de la existencia de una cultura organizacional basada en la confianza y la transparencia, ya que, de lo contrario, puede generar resistencias o interpretaciones defensivas. En consecuencia, los estudios coinciden en que la integración de un proceso estructurado de retroalimentación 360 grados dentro del modelo situacional puede enriquecer el diagnóstico de liderazgo, facilitar un aprendizaje más profundo y contribuir al desarrollo de un liderazgo más adaptativo, consciente y transformacional.

Conclusiones desde el análisis de casos	La retroalimentación 360 grados promueve un aprendizaje continuo al permitir que los líderes comprendan cómo son percibidos por diferentes niveles de la organización, identificando áreas de mejora y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para fomentar la confianza y la eficiencia en sus equipos. Además, la oportunidad de haber diseñado casos concretos basados en esta información ha permitido analizar de forma detallada las interacciones entre líderes y colaboradores, lo que ha contribuido significativamente a mejorar la capacitación, ofreciendo un enfoque más ajustado a las necesidades reales y promoviendo un liderazgo más consciente, adaptativo y transformador.
---	--

5.2. IMPLICACIONES DEL MODELO

Tras la presentación de los hallazgos y la validación del modelo propuesto, este apartado se centra en sus principales implicaciones. Las implicaciones abarcan tanto la práctica organizacional —mejorando la toma de decisiones, el desarrollo de equipos y la formación de líderes— como el impacto social, al promover estilos de liderazgo más humanos, sostenibles y coherentes con los retos del siglo XXI.

5.2.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS

- **Integración de Nuevas Variables:**

Al integrar dimensiones como los valores organizativos, las competencias emocionales y un enfoque longitudinal, el modelo propuesto avanza hacia una concepción más holística e integral del liderazgo. Esta evolución responde a la necesidad de desarrollar teorías que capten la complejidad inherente al entorno organizacional contemporáneo, superando así las limitaciones de las perspectivas tradicionales presentes en el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. La incorporación de estas variables permite trasladar el liderazgo a una dimensión más humanista, donde la figura del líder o referente técnico deja de estar vinculada exclusivamente al conocimiento técnico y se complementa con la capacidad de gestionar las complejidades emocionales que surgen en las relaciones interpersonales. Además, el énfasis en los valores proporciona una brújula ética que guía el comportamiento del líder, promoviendo conductas ejemplares e inspiradoras. De esta forma, el modelo contribuye a la configuración de líderes capaces de responder a los desafíos actuales y de desarrollar un liderazgo replicable y sostenible en el futuro.

- **Revisión de Supuestos Originales:**

La propuesta revisa de manera crítica y amplía los supuestos de aplicabilidad universal del modelo de Hersey y Blanchard, subrayando la imperativa necesidad de adaptar el liderazgo a los contextos contemporáneos, caracterizados por su creciente multiculturalidad, la relevancia de los principios éticos y la influencia determinante de las tecnologías emergentes. En un entorno marcado por las dinámicas del modelo BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible), resulta insuficiente basar las soluciones únicamente en precedentes históricos. En su lugar, se requiere un modelo plural y adaptativo que no solo facilite la co-creación de soluciones, sino que también fomente la autonomía y la capacidad de los equipos para identificarlas y desarrollarlas de manera proactiva.

- **Marco para la IA y la Innovación:**

Desde un enfoque teórico, el modelo propuesto brinda una base para explorar cómo la inteligencia artificial (IA) puede integrarse en los procesos de liderazgo sin desplazar la dimensión humana. Este planteamiento es especialmente relevante en un contexto donde los dilemas éticos en torno a la IA generan debates sobre su influencia en el desarrollo de las capacidades humanas. En particular, la IA plantea el riesgo de limitar el desarrollo de competencias críticas en los mandos intermedios y líderes, como la toma de decisiones autónomas, la creatividad y la empatía, elementos esenciales del liderazgo eficaz.

El modelo tiene el potencial de concretar las áreas en las que la IA puede participar de manera complementaria, definiendo un equilibrio entre el apoyo tecnológico y el protagonismo humano. Por ejemplo, mientras la IA puede optimizar procesos administrativos, análisis de datos y tareas repetitivas, las decisiones que implican gestión emocional, resolución de conflictos y transmisión de valores éticos deben permanecer en el ámbito humano. Sin embargo, uno de los desafíos clave es evitar que la dependencia de la IA diluya la capacidad del líder para ejercer juicio crítico o para adaptarse a situaciones imprevistas que requieren intuición y experiencia.

En este sentido, el modelo debe evolucionar para incluir directrices explícitas sobre cómo gestionar la relación entre líderes y herramientas de IA, asegurando que estas últimas sean un recurso estratégico y no un sustituto de las habilidades humanas.

También debe abordar la formación de líderes en competencias tecnológicas y éticas, para garantizar que puedan evaluar y supervisar el impacto de la IA en los equipos y en la organización en su conjunto.

Así, el desafío radica en establecer un marco que no solo promueva la convivencia armónica entre tecnología y personas, sino que también enfatice la necesidad de preservar y potenciar las capacidades humanas en un entorno donde la automatización puede reconfigurar las dinámicas de liderazgo. Este enfoque garantizará que el liderazgo no pierda su esencia humanista, incluso en un futuro dominado por la innovación tecnológica.

5.2.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

- **Fortalecimiento del Liderazgo en la Toma de Decisiones Éticas:**

La incorporación de valores organizativos y competencias emocionales en el modelo propuesto fortalece la capacidad de los líderes para tomar decisiones éticamente responsables y sostenibles, incluso bajo circunstancias de alta presión. Estos principios operan como una brújula que orienta el curso de acción, proporcionando un marco claro para evaluar cada decisión en consonancia con criterios éticos previamente establecidos. Al integrar esta dimensión, el modelo no solo fomenta comportamientos ejemplares en los líderes, sino que también promueve una cultura organizacional coherente que refuerza la confianza y el compromiso de los equipos.

Adaptabilidad en Crisis:

El modelo ofrece herramientas específicas diseñadas para que los líderes gestionen con eficacia escenarios de incertidumbre, conflictos y transiciones organizacionales. En este sentido, representa un marco resiliente capaz de abordar crisis de diversa índole. Sin embargo, desde 2019, las relaciones interpersonales en los entornos organizacionales experimentaron un cambio significativo debido a la transición masiva hacia formatos virtuales. Este cambio alteró profundamente las dinámicas de comunicación y colaboración, provocando que los valores organizacionales, previamente ejemplificados mediante el comportamiento directo de los líderes, se diluyeran debido a la dispersión de los equipos.

La virtualidad ha desafiado la capacidad de los líderes para transmitir valores de manera efectiva, ya que los canales tradicionales de interacción han sido reemplazados por plataformas digitales que carecen de la riqueza contextual y emocional de los encuentros presenciales. Por tanto, el modelo debe adaptarse para incluir estrategias que permitan reforzar y comunicar los valores organizativos de manera consistente en entornos híbridos o virtuales, asegurando que estos permanezcan integrados en la cultura corporativa a pesar de los cambios estructurales en las dinámicas laborales.

- **Preparación para la Disrupción Tecnológica:**

La inteligencia artificial (IA), aunque presenta riesgos y desafíos en ciertos contextos, especialmente en la sustitución de roles tradicionales que dependen de tareas repetitivas o análisis de datos básicos, también se erige como una herramienta de gran potencial para transformar la toma de decisiones y optimizar procesos organizativos. Su capacidad para procesar grandes volúmenes de información en tiempo real, identificar patrones complejos y generar análisis predictivos permite a los líderes acceder a insights más profundos y fundamentar sus decisiones en datos sólidos. Sin embargo, el aprovechamiento de estas ventajas requiere un enfoque estratégico y ético que garantice el uso responsable de estas tecnologías.

El modelo actualizado propuesto integra lineamientos para que los líderes puedan adoptar un enfoque crítico y consciente frente a la IA, reconociendo tanto sus posibilidades como sus limitaciones. Por ejemplo, mientras que la IA puede optimizar la asignación de recursos, automatizar tareas administrativas y predecir tendencias de mercado con alta precisión, no puede replicar habilidades intrínsecamente humanas como la empatía, el juicio ético o la capacidad de liderar en situaciones emocionalmente complejas. Este reconocimiento subraya la necesidad de que los líderes no solo supervisen la implementación de la IA, sino que también se mantengan como los principales responsables de las decisiones finales que afectan a las personas y la cultura organizativa.

Además, el modelo actualizado promueve una formación específica en competencias tecnológicas para los líderes, permitiéndoles comprender cómo funciona la IA, qué sesgos puede incorporar y cómo su implementación puede impactar a nivel humano y organizacional. Este enfoque asegura que la IA sea vista como un aliado estratégico que complementa las capacidades humanas, en lugar de una herramienta que las sustituya o desplace.

Por último, al establecer un marco ético, el modelo no solo guía el uso responsable de la IA, sino que también refuerza la confianza dentro de las organizaciones y con los stakeholders externos. Al abordar la coexistencia entre tecnología y humanidad desde una perspectiva crítica, se garantiza que las decisiones lideradas por IA sean justas, transparentes y alineadas con los valores fundamentales de la organización, contribuyendo así a un liderazgo más efectivo y sostenible en el siglo XXI.

- **Capacitación Continua:**

El modelo propuesto establece un esquema estructurado para diseñar programas de formación enfocados en el desarrollo integral de competencias clave como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la gestión cultural. Este enfoque formativo proporciona una base sólida para la capacitación de líderes del siglo XXI, equipándolos con las habilidades necesarias para liderar equipos en cualquier contexto organizacional.

Al incorporar un diseño transversal, el modelo garantiza la estandarización de las acciones formativas, permitiendo su aplicación a todas las personas que desempeñan roles con responsabilidad en la continuidad y el desarrollo de la organización. Esto no solo asegura la coherencia en los contenidos impartidos, sino que también facilita la identificación de necesidades formativas comunes, optimizando el tiempo y los recursos destinados a la creación de nuevas iniciativas.

Además, el programa incluye herramientas para evaluar el nivel inicial de competencias de cada participante, estableciendo un punto de partida personalizado dentro del itinerario formativo. Esta metodología adaptativa permite ajustar el contenido a las necesidades individuales y grupales, maximizando la eficacia del

aprendizaje y asegurando que los líderes adquieran las habilidades necesarias para fomentar equipos altamente funcionales, resilientes y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

5.3.3. IMPLICACIONES SOCIALES

- **Énfasis en la Dimensión Humana:**

La incorporación de valores organizativos refuerza la conexión entre los líderes y sus equipos, fomentando una cultura organizacional inclusiva, ética y humanista.

- **Contribución al Desarrollo Sostenible:**

Este modelo promueve la alineación entre los objetivos organizacionales y las metas globales de sostenibilidad, abogando por un liderazgo que tenga en cuenta el bienestar social y ambiental.

- **Mitigación de los Riesgos Asociados con la IA:**

La perspectiva ética y el enfoque en la inteligencia emocional ayudan a equilibrar el impacto de la IA, priorizando el valor humano sobre la automatización descontrolada.

5.4.4. APLICACIÓN EN ESCUELAS DE NEGOCIOS

- **Formación Integral de Líderes:**

Este modelo puede servir como base para currículos que combinen teoría y práctica, ayudando a los estudiantes a desarrollar habilidades tanto técnicas como humanas.

- **Enfoque en Liderazgo Ético:**

Permite que las Escuelas de Negocios preparen a sus alumnos para enfrentar dilemas éticos complejos, fomentando líderes responsables.

- **Preparación para un Entorno Cambiante:**

Proporciona a los futuros líderes herramientas para gestionar la incertidumbre, responder a crisis globales y utilizar la IA de manera estratégica.

- **Competitividad en el Mercado Educativo:**

Al ofrecer un modelo de liderazgo actualizado y orientado al futuro, las Escuelas de Negocios pueden posicionarse como pioneras en la formación de líderes adaptados a los retos del siglo XXI.

5.5.5. RELEVANCIA ANTE CRISIS

- **Gestión Proactiva:**

El modelo ofrece una estructura que permite a los líderes anticiparse a crisis y gestionar sus efectos de manera eficaz.

- **Resiliencia Organizacional:**

Ayuda a construir culturas organizativas resilientes capaces de mantener su funcionamiento incluso en condiciones adversas.

- **Soporte Psicosocial:**

Aborda las necesidades emocionales y de cohesión del equipo durante periodos de alta presión.

5.5.6. RELEVANCIA ANTE AMENAZAS DE LA IA

- **Balance entre Tecnología y Humanidad:**

Orienta a los líderes para integrar la IA como un complemento a las capacidades humanas, no como un sustituto.

- **Promoción de Habilidades Insustituibles:**

Fomenta el desarrollo de competencias como la creatividad, la empatía y la ética, que no pueden ser replicadas por la IA.

- **Liderazgo en la Era Digital:**

Ofrece directrices sobre cómo los líderes pueden adoptar la transformación digital sin perder de vista los valores humanos.

5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Atendiendo al trabajo empírico desarrollado con cuatro organizaciones ubicadas en España —una empresa de servicios, una pyme del sector agrícola y medioambiental, una multinacional cotizada del ámbito de las energías renovables y una compañía tecnológica internacional—, se han podido abordar realidades organizativas contrastadas, tanto en términos de tamaño como de complejidad estructural. Esta diversidad ha enriquecido el análisis, al permitir observar la aplicación del liderazgo situacional en contextos heterogéneos. No obstante, es importante reconocer algunas limitaciones del estudio. La delimitación geográfica al territorio español puede limitar la generalización de los resultados a otros contextos culturales o normativos. Asimismo, el hecho de haber trabajado

con organizaciones que ya mostraban una apertura previa hacia la transformación organizacional puede haber influido en una predisposición positiva hacia las intervenciones propuestas, introduciendo un posible sesgo favorable. Finalmente, la adopción del método del caso como estrategia metodológica, aunque valiosa por la profundidad y contextualización que ofrece, responde a un enfoque cualitativo que no busca representatividad estadística, sino una comprensión detallada de los procesos de liderazgo y su impacto en entornos específicos.

5.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y AGENDA DE INVESTIGACIÓN.

Con el objetivo de ofrecer una visión estructurada del proceso investigativo, a continuación, se presenta una tabla que vincula de forma sistemática cada pregunta de investigación con el objetivo específico correspondiente y la conclusión derivada del análisis realizado. Esta articulación facilita la comprensión de la lógica interna del estudio, mostrando la conexión directa entre los interrogantes planteados, los objetivos perseguidos, los hallazgos obtenidos y las fuentes consultadas, lo que refuerza la solidez metodológica y la validez de las propuestas formuladas.

- **Pregunta de investigación-objetivo planteado-Conclusión- Fuente de información.**

Tabla 5.2. Relación entre pregunta de investigación, objetivo planteado, conclusiones y fuente de información (Fuente: elaboración propia)

Pregunta de investigación	¿En qué medida el modelo de Liderazgo Situacional (H&B) se adapta a las demandas de las organizaciones modernas, caracterizadas por entornos dinámicos y el avance acelerado de las tecnologías?
Objetivo 1	Evaluar la efectividad del modelo de liderazgo situacional (H&B) en el contexto actual, considerando los cambios en el ámbito laboral y las nuevas tecnologías, para identificar sus limitaciones y áreas de mejora.
Sección de referencia	Capítulo 3. Punto 3.2.1.
Conclusión	El modelo es efectivo al proporcionar un marco inicial adaptable, pero presenta limitaciones en su alcance, como la falta de herramientas claras para la evaluación de competencias y aspectos de liderazgo transformacional. La inclusión de tecnologías y métodos complementarios puede superar estas deficiencias.
Pregunta de investigación	¿Qué herramientas y metodologías podrían complementar el modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (H&B) para promover un desarrollo más integral de los colaboradores?
Objetivo 2	Explorar y analizar otras herramientas y metodologías que complementen el modelo de H&B y que puedan facilitar un desarrollo más integral de los colaboradores, considerando no solo su madurez, sino también otros aspectos relevantes.
Sección de referencia	Capítulo 3. Punto 3.2.4.
Conclusión	El uso de herramientas complementarias, como las matrices de decisión y plataformas digitales, permite superar las limitaciones del modelo de Liderazgo Situacional (H&B), al proporcionar un marco práctico que facilita la

	planificación, priorización y distribución efectiva de responsabilidades, promoviendo una mayor eficiencia y autonomía en los equipos.
Pregunta de investigación	¿Cómo se pueden diseñar programas de capacitación para líderes que integren habilidades de comunicación efectiva y técnicas de retroalimentación constructiva?
Objetivo 3	Desarrollar programas de capacitación para líderes que incluyan habilidades de comunicación efectiva y técnicas de feedback, con el fin de mejorar la interacción entre líderes y seguidores.
Sección de referencia	Capítulo 3. Puntos 3.2.1 y 3.2.2.
Conclusión	Los programas de capacitación efectivos deben incluir metodologías de aprendizaje experiencial y talleres interactivos que fortalezcan la escucha activa, la gestión de conflictos y la retroalimentación constructiva, promoviendo una mayor cohesión y alineación entre líderes y colaboradores.
Pregunta de investigación	¿Qué rol desempeñan los valores organizativos en la configuración de un liderazgo efectivo que refuerce la cultura organizacional?
Objetivo 4	Promover la incorporación de valores organizativos en el liderazgo, asegurando que los líderes actúen como modelos de comportamiento que reflejen y abanderan estos valores, fortaleciendo así la cultura organizacional.
Sección de referencia	Capítulo 3. Puntos 3.2.2., 3.2.3. y 3.2.4.
Conclusión	Los valores organizativos son esenciales para garantizar que el liderazgo refleje la identidad y la estrategia corporativa, promoviendo una cultura de confianza y cohesión interna. Líderes que encarnan estos valores fortalecen tanto la legitimidad organizacional como el compromiso de los colaboradores
Pregunta de investigación	¿De qué manera pueden las evaluaciones periódicas del clima organizacional contribuir a que los líderes ajusten sus enfoques de liderazgo?
Objetivo 5	Implementar evaluaciones periódicas del clima organizacional para identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores, lo que permitirá a los líderes ajustar su enfoque de liderazgo de acuerdo con la realidad de su equipo.
Sección de referencia	Capítulo 3. Puntos 3.2.1. y 3.2.3.
Conclusión	Las evaluaciones periódicas brindan información clave para identificar áreas de mejora, ajustando estrategias de liderazgo según las necesidades específicas del equipo. Estas evaluaciones permiten una intervención más proactiva y alineada con las dinámicas organizacionales.
Pregunta de investigación	¿Cómo puede la formación continua en competencias emocionales y liderazgo transformacional preparar a los líderes para afrontar los desafíos del siglo XXI?
Objetivo 6	Fomentar la formación continua de líderes en competencias emocionales y de liderazgo transformacional, orientada a enfrentar los desafíos del siglo XXI y a adaptarse a un entorno en constante cambio.
Sección de referencia	Capítulo 3. Puntos 3.2.1. 3.2.2. 3.2.3. y 3.2.4.
Conclusión	La formación en competencias emocionales y liderazgo transformacional prepara a los líderes para manejar entornos cambiantes, fomentando la resiliencia y la capacidad de inspirar a los equipos, promoviendo un liderazgo adaptable y empático.
Pregunta de investigación	¿Qué factores deben incluirse en un marco de referencia para la toma de decisiones que integre la diversidad, la innovación y el contexto organizacional?
Objetivo 7	Desarrollar un marco de referencia para la toma de decisiones que contemple no solo el nivel de madurez de los colaboradores, sino también factores como la diversidad, la innovación y el contexto organizacional.
Sección de referencia	Capítulo 3. Puntos 3.2.3. y 3.2.4.
Conclusión	La inclusión de factores como la diversidad y la innovación en los marcos de decisión permite una visión más holística, garantizando decisiones alineadas con un entorno organizacional diverso y dinámico, incrementando la relevancia y sostenibilidad de las estrategias.
Pregunta de investigación	¿Qué beneficios ofrece la retroalimentación 360 grados al desarrollo continuo de los líderes y la evolución de su estilo de liderazgo?

Objetivo 8	Iniciar un proceso de retroalimentación 360 grados, que permita a los líderes recibir información sobre su desempeño desde diferentes perspectivas, promoviendo un aprendizaje constante y una mejora continua en su estilo de liderazgo.
Sección de referencia	Capítulo 3. Puntos 3.2.1. 3.2.3. y 3.2.4.
Conclusión	La retroalimentación 360 grados promueve un aprendizaje continuo al permitir que los líderes comprendan cómo son percibidos por diferentes niveles de la organización, identificando áreas de mejora y fortaleciendo sus habilidades de liderazgo para fomentar la confianza y la eficiencia en sus equipos.

- **Agenda de investigación**

Las limitaciones identificadas en el presente estudio no solo evidencian la complejidad inherente al objeto de investigación, sino que también plantean una serie de interrogantes que abren caminos hacia futuras líneas de análisis. Estas preguntas emergentes, derivadas de las restricciones metodológicas, contextuales o teóricas, destacan la necesidad de profundizar en áreas no abordadas o insuficientemente exploradas, permitiendo no solo superar las limitaciones observadas, sino también enriquecer y ampliar el cuerpo de conocimiento existente en este ámbito. En este sentido, el estudio no solo revela sus propias fronteras, sino que invita a una reflexión crítica que impulse nuevas investigaciones para su superación.

Tabla 5.3. Topics, research gap y potential research questions. (Fuente: elaboración propia)

Topics	Research Gap	Potential Research Questions
Falta de herramientas robustas y definiciones claras	El LS carece de instrumentos específicos para evaluar competencias emocionales, altruismo y servicio en líderes.	¿Cómo se pueden diseñar instrumentos específicos que evalúen competencias emocionales, altruismo y servicio en líderes?
	El LS carece de instrumentos específicos para evaluar competencias emocionales, altruismo y servicio en líderes.	¿Qué metodologías innovadoras podrían desarrollarse para complementar el LS en la evaluación integral del desempeño de los equipos?
Limitaciones en la orientación práctica para la toma de decisiones y delegación	El LS no ofrece guía clara para decisiones estratégicas y delegación en entornos dinámicos.	¿Qué enfoques o herramientas digitales podrían integrarse al LS para optimizar la toma de decisiones estratégicas?
	El LS no ofrece guía clara para decisiones estratégicas y delegación en entornos dinámicos.	¿Cómo puede el LS adaptarse para guiar de manera efectiva el proceso de delegación en estructuras organizacionales complejas?
Desconexión entre teoría y práctica	Los principios teóricos del LS no siempre se traducen en prácticas aplicables para líderes en contextos reales.	¿Qué estrategias pedagógicas podrían ayudar a traducir los principios teóricos del LS a contextos prácticos?
	Los principios teóricos del LS no siempre se traducen en prácticas aplicables para líderes en contextos reales.	¿De qué manera las dinámicas grupales y alineación de valores pueden mejorar la conexión entre teoría y práctica?

Carencia de desarrollo en habilidades comunicativas	El LS no incluye un enfoque para desarrollar competencias comunicativas críticas como la escucha activa y gestión de conflictos.	¿Cómo puede integrarse un enfoque de desarrollo de competencias comunicativas dentro del marco del LS?
	El LS no incluye un enfoque para desarrollar competencias comunicativas críticas como la escucha activa y gestión de conflictos.	¿Qué papel juegan las herramientas de inteligencia emocional como TMMS-24 en la mejora de la comunicación interna?
Ausencia de enfoque en la resiliencia y adaptabilidad organizacional	El LS no prepara a los líderes para afrontar crisis ni fomentar resiliencia organizacional en transiciones significativas.	¿Qué principios del liderazgo transformacional podrían incorporarse al LS para preparar líderes frente a crisis?
	El LS no prepara a los líderes para afrontar crisis ni fomentar resiliencia organizacional en transiciones significativas.	¿Cómo pueden los programas de formación en liderazgo multiplicador potenciar la resiliencia dentro del LS?
Dependencia de herramientas externas para gestionar valores y cohesión	El LS no aborda la alineación de valores organizacionales ni la promoción de cohesión de equipos.	¿Cómo podría el LS integrar prácticas para la alineación de valores organizacionales y cohesión de equipos?
	El LS no aborda la alineación de valores organizacionales ni la promoción de cohesión de equipos.	¿Qué dinámicas como la 'Sopa de Valores' podrían convertirse en parte estructural del LS?
Falta de conexión entre experiencia y estilos de liderazgo	El LS no conecta explícitamente la experiencia de los líderes con la implementación de estilos efectivos.	¿Qué criterios deberían desarrollarse para conectar la experiencia de los líderes con estilos efectivos del LS?
	El LS no conecta explícitamente la experiencia de los líderes con la implementación de estilos efectivos.	¿Cómo podrían enfoques multidisciplinarios fortalecer la aplicación del LS en líderes con distinta experiencia?
Dependencia de herramientas externas para gestionar valores y cohesión	El LS no aborda la alineación de valores organizacionales ni la promoción de cohesión de equipos.	¿Qué estrategias específicas pueden adoptarse para fortalecer la cohesión en equipos multiculturales?
Limitaciones en la orientación práctica para la toma de decisiones y delegación	El LS no ofrece guía clara para decisiones estratégicas y delegación en entornos dinámicos.	¿Cómo puede integrarse la tecnología para optimizar el desarrollo de habilidades de liderazgo y la toma de decisiones?
Falta de conexión entre experiencia y estilos de liderazgo	El LS no conecta explícitamente la experiencia de los líderes con la implementación de estilos efectivos.	¿Qué diferencias clave se presentan en la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (H&B) entre PYMEs y empresas multinacionales?
	El LS no conecta explícitamente la experiencia de los líderes con la implementación de estilos efectivos.	¿Cómo impacta la experiencia del líder en la efectividad de la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (H&B)?
	El LS no incluye un enfoque para desarrollar competencias comunicativas críticas como la escucha activa y gestión de conflictos.	¿Cómo puede el desarrollo de competencias emocionales mejorar la capacidad de los líderes para manejar conflictos dentro de sus equipos?

Carencia de desarrollo en habilidades comunicativas	El LS no incluye un enfoque para desarrollar competencias comunicativas críticas como la escucha activa y gestión de conflictos.	¿Qué impacto tiene la inteligencia emocional en la capacidad de los líderes para motivar a sus equipos?
Ausencia de enfoque en la resiliencia y adaptabilidad organizacional	El LS no prepara a los líderes para afrontar crisis ni fomentar resiliencia organizacional en transiciones significativas.	¿De qué manera la regulación emocional del líder influye en la resiliencia de los equipos frente a entornos cambiantes?
	El LS no prepara a los líderes para afrontar crisis ni fomentar resiliencia organizacional en transiciones significativas.	¿Cómo puede el desarrollo de las competencias emocionales en líderes potenciar el liderazgo transformacional en contextos multiculturales?

BIBLIOGRAFÍA.

- ALAVA RADE, F.; VEGA CHICA, M. (2017), «Incidencia del LS en el índice de satisfacción laboral de los empleados de la ESPAM», INNOVA: Research Journal, Vol. 2, n.º 10, pp. 17-43
- AVERY, G.; RYAN, J (2002), «Applying situational leadership in Australia», Journal of Management Development, Vol. 21, n.º 4, pp. 242-262.
- BASS, B. M. (1985), «Leadership and Performance Beyond Expectations», Free Press.
- BASS, B. M. (1990), «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision», Organizational Dynamics, Vol. 18, n.º 3, pp. 19-31.
- BEDFORD, C.; GEHLERT, K. (2013), «Situational Supervision: Applying Situational
- BELBIN, R. M. (2010), «Team Roles at Work», Butterworth-Heinemann.
- BENAVIDES CORONADO, E.; DELGADO ALONSO, L. (2004), «Análisis del LS y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia», Memorias del VI Congreso de Ergonomía. Sociedad de Ergonomistas. Universidad de Guanajuato, Memorias de congreso, pp. 180-190
- BLOOM, B. S. (1948), «Taxonomy of Educational Objectives», Longman.
- BONWELL, C. C.; EISON, J. A. (1991), «Active Learning: Creating Excitement in the Classroom», ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1, The George Washington University.
- BOSSE, D.; VAN DER WALL, N. (2017), «Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory», Simulation, Vol. 93, n.º 7, pp. 605-617.

BRIGHIDE, L.; BRENDAN, P. (2011), «Development of a model of situational leadership in residential care for older people», *Journal of Nursing Management*, Vol.19, n.º 8, pp. 1058-1069

BRIGHIDE, L.; MCCANCE, T.; MCCORMACK, B.; BROWN, D. (2017), «The development of the Person-Centered Situational Leadership Framework: revealing the being of person-centeredness in nursing homes», *Journal of Clinical Nursing*, Vol. 27, n.º 1-2 pp. 427-440.

BURGOS, L.; DE CLEVES, M.; MÁRQUEZ, C. (2009), «Impacto de las metodologías de aprendizaje en la retención del conocimiento», *Revista de Educación y Pedagogía*, Vol. 21, n.º 2, pp. 117-136.

BURKE, B.; HUNN, N. (2015), «The Gamification of Leadership Development», *Harvard Business Review*.

CAMPDESUÑER-ALMAGUER, I.; DE MIGUEL-GUZMÁN, M.; GARCÍA-VIDAL, G.; PÉREZ-CAMPDESUÑER, R. (2017), «El desplegamiento multidimensional en el estudio de LS», *Ciencias Holguín*, Vol. 23, n.º 01.

CHRISTENSEN, C. R.; HANSEN, A. J. (1987), «Teaching and the Case Method», *Harvard Business School Press*.

COVEY, S. R. (2006), «The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything», *Free Press*.

DE FREITAS, S.; LIAROKAPIS, F. (2011), «Serious Games: A New Paradigm for Education?», in *Serious Games and Edutainment Applications*, Springer, pp. 9-23.

DE JUNCO, R.; VERDUGO, P. (1998), «Estrategias didácticas para la enseñanza de la administración», *Revista de Educación Empresarial*, Vol. 15, n.º 3, pp. 60-75.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. (2000), «The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior», *Psychological Inquiry*, Vol. 11, n.º 4, pp. 227-268.

DENNIS, R.; BOCARNEA, M. (2005), «Leadership & organization. Development of the servant leadership assessment instrument», *Development Journal*, Vol. 26, n.º 8, pp. 600-615

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. (2011), «Gamification: Toward a Definition», *CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings*.

DRUCKER, P. (2006), «The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done», *HarperCollins*.

FARMER, A. (2005), «Situational leadership: a model for leading telecommuters», *Journal of Nursing Management*, Vol. 13, n.º 6, pp. 483-489

FRANCISCO, C.; NUQUI, A. (2020), «Emergence of a Situational Leadership during COVID-19 Pandemic Called New Normal Leadership», *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJMR)*, Vol. 4, pp.15-19.

FRANCO MENDOZA, J.; LÓPEZ MUNGUÍA, O. (2021), «Efectos de un programa de Investigación acción participativa sobre el LS y los estilos de aprendizaje universitarios de Lima metropolitana», *Educare et Comunicare: Revista de investigación de la facultad de humanidades*, Vol. 9, n.º 1, pp. 83-90

FRITTIA, H.; LIAN, B.; RUSLAN; NEGERI; PENUGUAN, S. (2020), «The Influence of Principal's Situational Leadership and Teacher's Professionalism on Teacher's Performance», *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, Vol. 20, n.º 1, pp. 135-143

GEE, J. P. (2003), «What Video Games Have to Teach Us About Learning and Literacy», Palgrave Macmillan.

GHAZZAWI, K.; EL SHOUGHARI, R.; EL OSTA, B. (2017), «Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization», *Human Resource Management Research*, Vol. 7, n.º 3, pp. 102-110

GOLEMAN, D. (1995), «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ», Bantam Books.

GOLEMAN, D. (1998), «Working with Emotional Intelligence», Bantam Books.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2013), «Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence», Harvard Business Review Press.

HAMARI, J.; KOIVISTO, J.; SARSA, H. (2014), «Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification», *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*.

HERNÁNDEZ, R. (2014), «Investigación aplicada en negocios», McGraw-Hill.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. (1982), «Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources», Prentice Hall.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. (2004), «Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come», *Educational Researcher*, Vol. 33, n.º 7, pp. 14-26.

JOSHI, R.; SODHI, J. S. (2011), «Drivers of Employee Engagement in Indian Organizations», *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 47, n.º 1, pp. 162-176.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2008), «The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage», Harvard Business Press.

KAPP, K. M. (2012), «The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education», Wiley.

KOLB, D. A. (1984), «Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development», Prentice Hall.

KWANG CHUNG, C.; CARDOSO, S. (2018), «Estilo de LS predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay», *ACADEMO, Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol.5, n.º 2, pp. 135-143

LA TORRE, R. (2012), «LS como herramienta fundamental de productividad en las organizaciones empresariales», *CICAG (Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales)*, Universidad Rafael Bolloso Chacín. Vol. 9, n.º 1, pp. 55-61

LANDERS, R. N.; ARMSTRONG, M. B. (2017), «Enhancing Learning via Gamification: The Role of Motivation and Engagement», *Journal of Educational Psychology*.

Leadership to Clinical Supervision», *The Clinical Supervisor*, Vol. 32, n.º 1, pp.56-69.

LONDON, M. (2002), «Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth», Lawrence Erlbaum Associates.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. (1991), «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, Vol. 1, n.º 1, pp. 61-89.

MICHAEL, D.; CHEN, S. (2006), «Serious Games: Games That Educate, Train, and Inform», *Course Technology*.

MICHAELSON, L.; GARDNER, R. (2014), «Serious Games in Executive Training», *Journal of Business Training*, Vol. 9, n.º 1, pp. 25-42.

MOLINA ALCEDO, N. (2017), «LS y su influencia en la gerencia del docente de aula en la carrera de administración industrial», *Revista Scientific*, Vol. 2, n.º 3, pp. 289-309

NICHOLSON, S. (2015), «A Recipe for Meaningful Gamification», *Gamification in Education and Business*, Springer, pp. 1-20.

OCA, M. J.; MACHADO, A. (2011), «Metacognición y aprendizaje autónomo: Un estudio en educación superior», *Revista de Psicología Educativa*, Vol. 25, n.º 1, pp. 33-47.

PARVEEN, S.; TARIQ, A. (2014), «Leadership Style, Gender and Job Satisfaction: A Journal of Business Education, Vol. 10, n.º 2, pp. 89-105

PÉREZ FRESQUEZ, FRANCISCO JOSÉ (2023), Tesis Doctoral Inédita.

PERNA, B. (2016), «Exploring Situational Leadership in Quick Service Restaurants», Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 8, n.º 2.

PINTO, Y.; GUTIÉRREZ, T. (2017), «Efectividad de los estilos de LS desde una aproximación del modelo de Hersey y Blanchard», Revista Arjé, Vol. 11, n.º 20, pp. 482-492

SAKS, A. M. (2006), «Antecedents and Consequences of Employee Engagement», Journal of Managerial Psychology, Vol. 21, n.º 7, pp. 600-619.

SALAS, E.; WILDMAN, J. L.; PICCOLO, R. F. (2009), «Using Simulation-based Training to Enhance Management Education», Academy of Management Learning & Education, Vol. 8, n.º 4, pp. 559-573.

SÁNCHEZ SANTA-BÁRBARA, E. (2000), «Teoría del LS en la administración local: validez del modelo». Psicothema, Vol/12, n.º 3, pp. 435-439

SARADHA, H.; PATRICK, H. A. (2010), «Employee Engagement in Organizations: An Empirical Study», Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 46, n.º 1, pp. 107-117.

SIERRA, J. (2013), «El aprendizaje activo en la educación superior», Revista de Pedagogía Universitaria, Vol. 19, n.º 1, pp. 45-59.

Situational Leadership Approach», International Journal of Science and Research (IJSR), Vol. 3, n.º 12.

SPREITZER, G. M. (1995), «Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation», Academy of Management Journal, Vol. 38, n.º 5, pp. 1442-1465.

THOMPSON, G.; GLASO, L. (2018), «Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach», Leadership & Organization Development Journal, Vol. 39, n.º 5, pp. 574-591.

THOMPSON, G.; VECCHIO, R. (2009), "Situational leadership theory: A test of three versions», The Leadership Quarterly, pp. 837-848

TORRES MOJICA, A. (2020), «La relación de liderazgo: entre las teorías del liderazgo y la acción humana», Programa Doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, Tesis doctoral.

- TORRES-CONTRERAS, C. (2013), «LS en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga», *Enfermería Clínica*, Vol. 23, n.º 4, pp. 140-147
- TUCKMAN, B. W. (1965), «Developmental Sequence in Small Groups», *Psychological Bulletin*, Vol. 63, n.º 6, pp. 384-399.
- WALLS, E. (2019), *The Value of Situational Leadership, Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, Redactive Publishing Ltd, pp. 31-33
- WISEMAN, L. (2010), «Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter», Harper Business.
- WURYANI, E.; RODLIB, A.; SUTARSE, S.; DEWI, N.; ARIF, D. (2020), «Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance», *Management Science Letters*, Vol. 11, pp. 365-372
- YUKL, G. (2013), «Leadership in Organizations», 8ª ed., Pearson.
- ZEVALLOS PEÑALVA, M. (2018), «Estilo de LS y clima organizacional en el personal de enfermería Hospital III Yanahuara», *EsSalud Arequipa*, Universidad de San Agustín, [repositorio.unsa.edu.pe:UNSA/5497](https://repositorio.unsa.edu.pe/UNSA/5497)
- ZIGARMI, D.; PEYTON, T. (2017), «A test of three basic assumptions of Situational Leadership II Model and their implications for HRD practitioners», *European Journal of Training development*, Vol. 41, n.º 3, pp. 241-260