



ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO
INTERNO EN EQUIPOS DE PROYECTOS ÁGILES EN BANCOLOMBIA

*Predominant leadership styles and their impact on internal development in agile project teams at
Bancolombia*

SAMUEL MORA PELÁEZ

Trabajo de Grado

Director de la investigación:

Francisco Dario Lopez Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLÍN

2026

CONTENIDO

Introducción	7
Planteamiento del Problema	10
Justificación	12
Objetivos	14
General	14
Específicos	14
Antecedentes	15
Marco Conceptual	17
Contexto Humano del Liderazgo	17
El ser humano en cuestión	17
Autonomía y autogestión	19
El liderazgo como concepto	20
Definición conceptual	20
Enfoques	21
Estilos de liderazgo	23
Liderazgo y desempeño	26
Dimensiones claves del liderazgo	26
Gestión de proyectos como estrategia	26
Teoría del estilo de liderazgo situacional	28
Estilo de dirección	30
Concepto de madurez	33

Efectividad del liderazgo	38
Percepción del poder.....	40
Metodología	43
Desarrollo y Análisis de Resultados	51
Caracterización de los Estilos de Liderazgo Percibidos	53
Identificación del Cumplimiento de Objetivos	59
Relación entre la Caracterización de los Estilos de Liderazgo y el Cumplimiento de Objetivos.	63
Conclusiones.....	68
Referencias.....	70
ANEXO 1.....	73
Instrumento guía sobre Prueba Adaptada Teoría del Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard	73
ANEXO 2.....	81
Consentimiento para la realización de estudio sobre estilos de liderazgo en equipos de proyectos ágiles	81
ANEXO 3.....	86
Matriz de Calificación Individual para Prueba Adaptada TLS.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	21
Tabla 2.	37
Tabla 3.	45
Tabla 4.	54
Tabla 5.	56
Tabla 6.	59
Tabla 7.	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	33
Ilustración 2.	34
Ilustración 3.	38
Ilustración 4.	41
Ilustración 5.	52
Ilustración 6.	53
Ilustración 7.	62
Ilustración 8.	66

RESUMEN

¿Cuáles son los estilos de liderazgo de mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia, en relación con la eficacia y el cumplimiento de objetivos? Este estudio se propone identificar aquellas maneras de dirección con mayor favorabilidad en los equipos mencionados que van en pro del desempeño, buscando generar insumos que orienten acciones de desarrollo y procesos de mejora continua en el liderazgo. En primera instancia, la metodología se enmarca en caracterizar los estilos mediante una Prueba Adaptada TLS a una muestra de 40 personas, luego identifica el cumplimiento de objetivos alcanzado por los 28 equipos evaluados y finalmente examina la relación entre las dos variables a desarrollar (estilo de liderazgo – desempeño del equipo).

El desarrollo de esta investigación permitió utilizar una metodología que se complementa con los estilos de Liderazgo Situacional (TLS) y cumplimiento de objetivos, dando como resultado que el estilo consultivo (S2) y el participativo (S3) asocian positivamente a la sostenibilidad y estabilidad del desempeño. Sin embargo, el área de Talento de la organización debe desarrollar líderes orientados a competencias de diagnóstico situacional y transversalidad de estilos, en vez de fortalecer uno solo (pluralidad en las maneras de dirección).

Palabras clave: Estilos de liderazgo, metodologías ágiles, agilismo, desempeño de equipos, liderazgo en proyectos ágiles.

ABSTRACT

What leadership styles have the greatest positive impact on agile project teams within the Talent and Culture Vice Presidency at Bancolombia, in terms of effectiveness and goal achievement? This study aims to identify the most favorable leadership styles for these teams, fostering performance and generating input to guide development actions and continuous improvement processes in leadership. The methodology begins by characterizing leadership styles using an adapted Situational Leadership Test (TLS) administered to a sample of 40 individuals. It then identifies the goal achievement of the 28 evaluated teams and finally examines the relationship between the two variables under study: leadership style and team performance.

This research employed a methodology that integrates Situational Leadership Styles (TLS) with goal achievement, revealing that the consultative (S2) and participative (S3) styles are positively associated with the sustainability and stability of performance. However, the organization's Talent area should develop leaders focused on situational diagnosis skills and transversality of styles, instead of strengthening only one (plurality in management styles).

Keywords: Leadership styles, agile methodologies, agility, team performance, leadership in agile projects.

Introducción

El Grupo Cibest, antes conocido como Grupo Bancolombia, es una compañía matriz que opera entidades financieras y no financieras, dentro de su marco de actuación incluye a Bancolombia, Nequi, Wompi, Renting, Wenia, Banco Agrícola en El Salvador, Banistmo en Panamá y BAM en Guatemala, entre otras, ocupando una fuerza laboral de más de 34.000 colaboradores (Grupo Cibest, 2024); Sin duda, una organización robusta y generadora de oportunidades laborales y de desarrollo económico importante.

Bancolombia es un banco referente que se ha caracterizado por estar presente 150 años en familias, empresas y comunidades como un aliado para cumplir sus metas (Grupo Cibest, 2024). En este recorrido, sus equipos de Talento Humano se han consolidado como los principales generadores y la fuente de capital más valiosa; sin personas en el centro, no sería posible continuar generando valor a sus clientes en los diferentes segmentos. En esta línea, la Vicepresidencia de Talento y Cultura ha fortalecido su operación mediante células y equipos de trabajo ágiles que articulan talento, tecnología y estrategia. Estos equipos entregan valor de forma continua, impulsando proyectos de integración de sistemas, iniciativas de consolidación de talento, estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional, y acciones de fidelización del talento. A través del trabajo colaborativo y su enfoque en generar impacto temprano y sostenible, estas células permiten conectar las necesidades del negocio con soluciones centradas en las personas, consolidando así la visión humana que caracteriza a Bancolombia.

El mundo va a una velocidad de cambio constante y dignificada por la intensificación en entregar valor: cada vez más rápido y menos complejo. Sin embargo, el progreso del talento humano tiende a considerarse como un elemento crucial para el desarrollo de la competitividad y productividad (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023). Este trabajo aborda la necesidad

de conocer cómo las formas de liderar impactan el desempeño y desarrollo del ser humano en ámbitos ágiles de proyectos, en donde la metodología propone lotes de trabajo de alto impacto y niveles significativos de eficiencia. En definitiva, el desarrollo del ser humano y los índices de productividad están relacionados, ahora, conocer la relación y los impactos en los estilos de liderar, son el objeto de estudio de esta investigación.

La caracterización de los líderes y sus maneras de desarrollar equipos es un tema de interés para revisar variables de cumplimiento en temas de eficiencia y productividad. En los proyectos bajo metodologías ágiles, los estilos de liderazgo influyen directamente en los niveles de autonomía y alineamiento de los miembros del equipo (Gutiérrez et al., 2022), pero la autogestión se convierte en un tema cultural. La identificación de los líderes y su forma de direccionar emerge como un vacío de conocimiento del área de Talento Humano. Lo que invita a explorar hasta qué punto el estilo de liderazgo puede moldear el desempeño del equipo, o si, por el contrario, la efectividad surge de una voluntad interna independiente del entorno directivo.

La metodología de esta investigación combina un análisis y una etapa exploratoria previa sobre los conceptos de estilos de liderazgo a través de la revisión literaria, que tiene como objetivo tener un marco inicial conceptual base. Luego, se obtiene la percepción del equipo de proyectos en materia de los estilos de liderazgo vividos y acompañamiento en general. Finalmente, los resultados obtenidos se articulan con el fin de comprender de manera más amplia las dinámicas asociadas al cumplimiento de objetivos y los procesos de consolidación del talento.

El enfoque de investigación permite tener una mirada transversal de los estilos de liderazgo existentes en los equipos de proyectos de Talento y el impacto en la entrega de valor, entender aquellos líderes que naturalmente tienden a aumentar la efectividad en el cumplimiento de los miembros de célula respecto a la influencia motivacional.

Se espera que los resultados obtenidos aporten información para la alta dirección, el equipo de talento humano y los miembros de las células de proyectos, especialmente en lo relacionado con la caracterización del liderazgo y las acciones de desarrollo individual que inciden en la remoción de impedimentos y en la gobernanza de las iniciativas dentro de la organización y el área de Talento.

Planteamiento del Problema

Bancolombia se posiciona como una de las instituciones financieras más sólidas y representativas del país, destacándose por su liderazgo regional y por ser reconocida como el mejor banco para trabajar, según las mediciones, gracias a su sólida cultura organizacional y sus prácticas de bienestar y desarrollo del talento. Esta reputación se articula con una estrategia corporativa orientada a la innovación, la sostenibilidad y la ejecución de proyectos que fortalecen su rol en la transformación del sistema financiero colombiano, desde todas las áreas internas, como Talento y Cultura.

La metodología de proyectos en la organización ha evolucionado gracias a la implementación de prácticas ágiles que garantizan la entrega de valor al cliente de manera temprana y contextual, pasando de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) centralizada y unificada, a un esquema independiente de iniciativas por sprint y estructuras funcionales con cargos como Agile Coach, Dueños de Producto, Líderes de Línea de Conocimiento y miembros de célula (Grupo Cibest, 2024).

La cultura organizacional de Bancolombia se extiende a todas las áreas internas, y se caracteriza por tener una serie de rasgos y tendencias positivas en la entrega de valor (Grupo Cibest, 2024). Sin embargo, los estilos de liderazgo y las formas de dirección no dependen netamente de lo que la organización entregue en aristas de formación y desarrollo, sino de los aspectos personales y contextos experienciales de cada líder.

Según la expresión de varios líderes de la Vicepresidencia Talento y Cultura de Bancolombia (Parody, 2025; Vélez, 2025; Flórez, 2025), se sugiere un deseo por conocer la incidencia de la forma de liderar en el cumplimiento de objetivos y desempeño de los equipos de

alto valor en el área de agilidad de la Vicepresidencia Talento y Cultura, los cuales trabajan en escenarios retadores de capacidad, tiempos y exigencia.

Ahora, la pregunta que en esencia busca responder esta investigación, se basa en ¿cuáles son los estilos de liderazgo de mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia, en relación con la eficacia y el cumplimiento de objetivos?

Justificación

Identificar e investigar las corrientes de liderazgo que persisten en los equipos de proyectos, así como su incidencia en los resultados de desempeño en la entrega de valor ágil, reviste una importancia fundamental en los contextos empresariales y académicos. En primera instancia, entendiendo que los efectos del liderazgo deberían superar las necesidades individuales buscando direccionar al equipo a un nivel óptimo de productividad y eficiencia (Rueda, 2019), se encuentra la relación entre el desarrollo individual y la cohesión entre pares. Esta investigación vincula insumos para el diseño de herramientas de mejora continua y maduración de habilidades gerenciales y tácticas, apuntando al objetivo macro organizacional: lograr el bienestar de todos (desde el ser hasta el hacer).

La conformación y el desempeño de los equipos de trabajo que se rigen bajo una metodología ágil es un proceso que actualmente incluye un reto fundamental para el líder y su manera de materializarlo, ya que las acciones innatas de sus rasgos de personalidad y sus experiencias en temas de dirección forjan la caracterización de su liderazgo. En empresas como Bancolombia, donde los proyectos e iniciativas de alto impacto se convierten en pilares claves para la innovación y entrega de valor, es fundamental comprender cómo las diferentes corrientes de liderazgo inciden de manera directa en el cumplimiento de objetivos y la eficacia organizacional.

El enfoque de esta investigación tiene un tono relacional para generar aportes a la academia y Organizaciones en conocimientos sobre los estilos de liderazgo en los equipos de proyectos ágiles, un contexto que se encuentra en constante transformación con una heterogeneidad de equipos y relaciones humanas de alto índice rotativo. La importancia de la transformación que un líder puede ejecutar en sus personas a cargo tiene una fuerza

indescriptible y se logra mediante la comunicación y el ejemplo del cambio (Villace Fernandez, 2023). La gestión de productividad y excelencia que el líder pueda influir en su equipo solo se logra cuando se es aceptado y, por ende, comprendido.

El objeto de esta investigación no solo responde a una necesidad específica conceptual, sino que se proyecta como un insumo de apoyo para estudios futuros sobre caracterización de liderazgo, formas de gobernar e impactos del líder de célula en la entrega de resultados, dentro de un escenario de metodologías ágiles y transformación digital.

Objetivos

General

Identificar cuáles son los estilos de liderazgo con mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia, en relación con la eficacia y el cumplimiento de objetivos, con el fin de generar insumos que orienten acciones de desarrollo y procesos de mejora continua en el liderazgo.

Específicos

1. Caracterizar los estilos de liderazgo presentes en los líderes de los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia.
2. Identificar los niveles de eficacia y de cumplimiento de objetivos alcanzados por los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia durante los últimos tres (3) años.
3. Examinar la relación entre los estilos de liderazgo identificados y los niveles de eficacia y cumplimiento de objetivos de los equipos de proyectos ágiles, con el propósito de comprender cuáles tienden a mostrar una incidencia positiva o favorable en dichos resultados.

Antecedentes

La relevancia del liderazgo en contextos organizacionales dentro de metodologías ágiles y su influencia en el desarrollo humano individual y social, explican la pertinencia de esta investigación, puesto que los antecedentes estudiados dan pie a su incidencia en el cumplimiento de objetivos de manera eficiente, sobre todo en prácticas de agilidad.

Sin duda, los líderes deben adaptarse a un mundo cambiante y en constante evolución (Villace Fernandez, 2023), gracias a que el siglo XXI se ha encargado de retarlos a responder ante desafíos del entorno global, quienes ahora no son solo personas que dictaminan órdenes y acciones a seguir, sino que se convierten en seres carismáticos, en red e inspiradores. El enfoque del autor es pertinente para resaltar la necesidad que tienen los líderes de adaptación, debido a su influencia natural y consciente en temas de transformación organizacional.

Conversar sobre evolución y dinamismo empresarial es un tema que está en auge y conserva estudios vigentes, en donde se afirma que existe una relación entre las metodologías de gestión de proyectos, tales como SCRUM o PMBOK, con el favorecimiento de las evaluaciones de desempeño personal y madurez en las relaciones humanas (Canossa Montes De Oca, 2021). Es así como, desde la percepción del ser humano, se destaca que una forma de liderar efectiva en proyectos con metodologías ágiles apalanca la colaboración coequípera, los procesos de mejoramiento continuo y el cumplimiento de objetivos, tanto personales como empresariales, en donde el sector bancario juega un papel fundamental al ser riguroso con la entrega de valor al cliente, siempre en el centro de la organización.

El marco de actuación de esta investigación es el sector servicios, en este caso financieros. Sin embargo, se explora el impacto existente del liderazgo basado en apartados estratégicos dentro de la perdurabilidad empresarial del sector Colombiano de servicios en

general (López Rodríguez et al., 2023). En donde se afirma, que es posible tener un estudio para medir el liderazgo, un concepto blando que conserva mediciones de percepción humana, dejando en evidencia que la toma de decisiones de los líderes es influenciada por la formación académica de su equipo y el área de gestión, relacionada con el nivel de decisión gerencial. Esta caracterización tiene como resultado la sostenibilidad de las organizaciones que apuestan dentro de su propuesta de valor el área de servicios.

Entender la conexión entre la medición de los estilos de liderazgo y los niveles de autogestión de los equipos se logra gracias a un análisis de relación (Gutiérrez et al., 2022), un mundo abstracto y lleno de subjetividad, pero real y coherente con la percepción del ser humano. Según los antecedentes analizados, el uso de clasificaciones como la de Goleman (caracterización de líderes) y Kniberg (modelo de autogestión) orientan a resultados sobre los niveles adecuados de alineación entre la autonomía y la dirección en entornos ágiles.

Bien se sabe que la investigación a colación presenta una metodología de relación, darle el valor referente y necesario a la perspectiva humana es una tarea fundamental que proponen los autores Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira (2023). Estos, a través de una revisión rigurosa, concluyen que el papel del liderazgo se destaca en la competitividad de las organizaciones, la adaptación cultural e institucional, pero sobre todo, en el desarrollo del talento, y concebirlo como una capacidad estratégica esencial favorece al crecimiento sostenible empresarial.

Los estudios previos y sus hallazgos de investigación evidencian lo relevante que es el liderazgo en organizaciones que buscan su transformación a través de entregas de valor temprana, en especial en entornos de agilidad, y afirman la pertinencia de investigar las características de las formas de liderar, puesto que éstas se convierten en una capacidad habilitadora en la eficacia de los proyectos.

Marco Conceptual

Para esta investigación se realizó un análisis de literatura y fuentes bibliográficas especializadas en conceptos de liderazgo empresarial, dirección de equipos que trabajan con metodologías ágiles y ciencias del comportamiento humano, en donde las fuentes con mayor relevancia discuten de modelos comprobados conceptualmente bajo mando de incidencias y resultados humanos.

Entendiendo el contexto, el liderazgo se enmarca como un elemento que es capaz de determinar el desarrollo en temas de desempeño y cumplimiento de objetivos en los equipos, y más cuando la transformación organizacional y la adaptación de métodos ágiles para el desarrollo de proyectos se priorizan en el día a día. La investigación se centró en comprender los estilos y las formas de dirección existentes en las áreas de proyectos, para identificar la relación en el contexto banco y propiciar insumos de mejora continua que fortalezcan las habilidades directivas.

Contexto Humano del Liderazgo

El ser humano en cuestión

El eje articulador de esta investigación es el ser humano y, por ende, se prioriza el concepto del liderazgo basado en valores con un enfoque promotor de integridad, confianza, inclusión y respeto (Villace Fernandez, 2023). El autor los resalta como pilares fundamentales para liderar en niveles de incertidumbre elevada, fomentando la colaboración interna, la innovación transversal y el cumplimiento de estándares organizacionales, afirmando la conexión entre los valores y la productividad: un ambiente sano maximiza el rendimiento con habilitadores de bienestar.

Sin embargo, para poder hablar de ser humano fue necesario que el liderazgo evolucionara ante los desafíos del entorno global y digital (Villace Fernandez, 2023, p. 14). El siglo XXI ha traído paradigmas de exigencia a los líderes, quienes deben controlar la diversidad, equidad, inclusión, complejidad estructural e innovación tecnológica, usando mecanismos como las habilidades tácticas, comunicativas y éticas (Villace Fernandez, 2023, p. 22).

Desde esta perspectiva, el líder en entornos de proyectos adquiere una postura netamente estratégica (Canossa Montes De Oca, 2021, p. 2), quien ahora se convierte en el responsable de alinear los objetivos personales del equipo con los del proyecto, promoviendo el cumplimiento, facilitando la comunicación entre pares y gestionando el conocimiento. Adoptar esta mirada integral permite habilitar un liderazgo cercano y capaz de desarrollar personas, reduciendo medidas considerables entre el líder y el miembro de célula, favoreciendo espacios de retroalimentación constructivos.

Existe un enfoque humanista del liderazgo, el cual prioriza el respeto por la autonomía individual de cada ser y relaciona la adaptabilidad y colaboración como esenciales para el éxito en los equipos de proyectos ágiles (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023, p. 6). De esta manera se articula la forma de dirigir equipos dentro del contexto humanístico como un medio para perdurar en temas de competitividad y resultados positivos a largo plazo.

Asimismo, se concluye que el liderazgo es necesario que sea acorde con los valores culturales de las organizaciones y debe adaptarse al contexto laboral (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023). En donde la gestión del talento debe hacerse de manera responsable éticamente, desde habilitadores de procesos internos como obtención de nuevos conocimientos, inteligencia emocional hasta desarrollo de pares competentes para seguir creciendo en la

organización y en la industria. Sin duda, una tarea que el líder debe expandir a sus equipos de manera responsable.

En un ambiente organizacional no puede entenderse de manera aislada el liderazgo y el contexto humano. El ser guarda centralidad y los líderes extienden su visión integral adoptando el reconocimiento uno a uno (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023). Como medida de investigación se propone obtener elementos concluyentes que validen la personalización de los estilos de liderazgo como un asunto primordial en la sostenibilidad de la organización, exigiendo a los jefes de equipo adaptabilidad ante la diversidad y recordándoles que son situacionales y transformadores por medio de la empatía y comunicación asertiva.

Autonomía y autogestión

Ahora bien, si abordamos el tema de la adaptación del líder al contexto y espacio del equipo, es importante entender y diferenciar entre la autonomía y la autogestión, ambas son capacidades que tenemos los seres humanos (Gutiérrez et al., 2022, p. 2), sin embargo, el primer concepto nos hace decidir el cómo ejecutar las tareas y el segundo se enfoca en el qué y cuándo, siguiendo la prórroga de objetivos trazados.

Según la literatura académica, la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y la autogestión en equipos ágiles es latente aun cuando no hay evidencias estadísticas que confirmen la base de investigación de manera consistente. Por ende, se recomienda basarse en metodologías que expliquen los modelos de liderazgo desde el conocimiento, marcos de autogestión y cuantificación de muestras en profesionales del área, como lo hizo los autores Gutiérrez et al. (2022), quienes formulan conclusiones relacionando el nivel de autogestión percibido en los miembros de los equipos ágiles con la no variación de manera sustancial en la forma de liderar, lo que se entiende como una característica independiente del tipo de mandato percibido.

Una persona que por naturaleza sea autodidacta y ordenada, no depende necesariamente de su jefe para empoderarse de autonomía y autogestión en sus tareas diarias, pero el bienestar y percepción de flexibilidad sí depende del estilo de dirección que tenga en el momento.

El liderazgo como concepto

Definición conceptual

El liderazgo como fenómeno es un proceso de influencia entre personas, orientado a la interacción entre el líder, los seguidores y el contexto relacional (Ganga & Navarrete, 2013). Su definición conceptual proviene del latín “*lis-litis*”, que tiene por significado: “*querella, disputa, pleito o proceso*”, asemejando al líder como un encargado activo que debe superar los conflictos y procesos complejos que involucren un grupo de personas.

Si retomamos el significado matricial de la palabra “liderazgo” nos topamos con el conocido anglosajón “*laed*” que interpreta el camino, y “*laeden*” que refuerza la guía, el acompañamiento y la conducción. Estas dos definiciones etimológicas resaltan la labor del líder como una figura que asume posturas y enfrenta desafíos de manera activa gracias a ciertas competencias de orientación, su capacidad y vocación muestran la ruta a seguir hacia una meta determinada.

La literatura más reciente se destaca por asegurar que no existe una definición universal ni única sobre liderazgo, sino que comprende múltiples dimensiones como la personalidad y competencias del líder, pasando de ser entendido como una capacidad individual a ser visto como un proceso relacional y, sobre todo, contextual. El líder genera valor y promueve el desarrollo empresarial (Aguilar-Bustamante & Correa-Chica, 2017), siendo un influyente desde sus rasgos y conductas hasta las dinámicas situacionales de su entorno.

Los autores Ganga y Navarrete (2013) afirman que existen diferencias entre liderazgo y dirección, en donde citan a Bennis y Nanus (1985) “los directores hacen cosas bien, los líderes hacen lo correcto”. Mientras la dirección se centra en la gestión, administración y monitoreo, el liderazgo se centra en la motivación, visión a largo plazo e innovación.

Enfoques

La evolución del liderazgo en la literatura científica ha estado marcada por diferentes corrientes y formas de pensar que divagan por subjetividades y actividades experienciales. Es así como Ganga y Navarrete (2013) realizan una revisión exhaustiva de los enfoques teóricos con mayor relevancia en la transformación de las maneras de liderar, incluyendo perspectivas distintas sobre lo que es la palabra según la literatura y su aplicación en la vida cotidiana empresarial. A continuación, se presenta la *Tabla 1*, en donde se especifica el resumen de los enfoques tratados y sus características claves:

Tabla 1

Enfoques teóricos

Enfoque	Autores Principales	Características Clave	Periodo de Auge
Rasgos	Katz, Bass, Kirpatrick y Locke	Rasgos personales (energía, integridad, autoconfianza): Se destacan habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales como elementos clave para el desempeño del líder.	1920-1950
Conducta	Lewin, Lippit, White, Carlson	Estilos de liderazgo, relación conducta-efectividad: Enfoque en acciones observables del líder más que en sus características personales.	1950-1960
Humanista	McGregor	Teoría X/Y, motivación intrínseca, empowerment: Debe orientarse al desarrollo humano en las organizaciones, integrando dos visiones, una autoritaria (X) y otra basada en la confianza (Y).	1960
Poder e Influencia	French y Raven, Bass, Yukl, Hollander	Tipos de poder, intercambio líder-seguidor (LMX): Poder legítimo, de recompensa, coercitivo, experto y referente.	1959-1980
Situacional	Hersey y Blanchard, Fiedler, House	Adaptación del estilo a la situación y desarrollo del colaborador: Ajustar el nivel del líder según el nivel de competencia y compromiso del equipo.	1977-1984
Transformacional	House, Burns, Bass	Inspiración, motivación, carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada: Líder como agente de cambio.	1977-1991
Implícito/Atribución	Campbell, Pfeffer, Meindl, Ehrlich	Liderazgo como atribución y expectativa del seguidor: Generar confianza más allá	1977-1987

		de los resultados de la organización.	
--	--	--	--

Fuente: tomado de Ganga y Navarrete (2013)

El liderazgo debe ser visto con una mirada transversal, integradora y precisa, desmintiendo barrera que dilatan la fragmentación de los enfoques y poniendo a consideración tres factores claves de interacción: líder, seguidores y contexto. Esta mirada permite la horizontalidad en la dinámica de resultados de un buen liderazgo, adaptando las habilidades técnicas y humanas como un todo.

La evolución del liderazgo en la literatura científica ha estado marcada por la unificación de múltiples dimensiones descritas anteriormente: el líder y sus competencias personales y profesionales, las expectativas y requisitos de los seguidores y, finalmente, el contexto de la organización donde la dinámica de liderazgo sucede. Los enfoques funcionalistas, pragmáticos y críticos reconocen la pluralidad teórica y comprende el impacto social más allá del cumplimiento de objetivos (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2022, p. 3).

Los enfoques de los autores Ganga y Navarrete (2013) presentan una integración paradigmática con el análisis de Ortiz y Salgado (2022), en donde la visión sugiere abordar la eficacia organizacional y los procesos de transformación social como fundamentos al estudio del liderazgo, cuestionando la centralidad y superioridad del líder según su entorno, situación e influencia natural o impositiva.

Estilos de liderazgo

Para este análisis es importante contar con una base conceptual de los diferentes estilos de liderazgo que algunos autores han propuesto y su vigencia actual en la aplicabilidad empresarial. El primero de ellos es el *liderazgo transformacional* (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023, p. 12), en donde el líder se lee como una persona cercana, motivadora, inspiradora y sobre

todo, promotora del cambio, tanto personal como organizacional. Establecer esta conexión de confianza no es una tarea fácil y requiere de tiempo, pero su relevancia favorece la autonomía y el trabajo continuo, además genera un cambio en la cultura de los equipos a través de iniciativas innovadoras.

Por otro lado, se plantea el *liderazgo estratégico*, que se asemeja a la dirección enmarcada a largo plazo, la orientación a la formulación, planeación y gestión controlada son características latentes del proceso de mando. La alineación con la estrategia es fundamental y se conecta con el propósito de la organización (Villace Fernandez, 2023, p. 4). En este punto generar valor no es solo un asunto de la operación, sino de los líderes estratégicos que toman decisiones basadas en datos impulsando acciones de cambio bajo entornos globales, en donde el trabajo en equipo es clave para materializar la estrategia con el cliente final.

Una de las ventajas más notables del *liderazgo digital o en red* es la habilidad de adaptación a entornos que están hiperconectados a organizaciones estructuradas horizontalmente. Esta caracterización de líderes se destaca por promover la creación en equipo, la colaboración segmentada y la usabilidad de la tecnología (Villace Fernandez, 2023), requieren desarrollar temas de comunicación, innovación, transparencia y entrega de conocimiento a sus miembros de célula, así como tener acciones de conversación coordinadas con las personas. En red significa en conjunto, articulado y capaz de liderar en tecnología (Villace Fernandez, 2023).

La metodología apremia y en este caso el marco conceptual se referencia de los estilos de liderazgo que según Daniel Goleman definió de acuerdo con su teoría sobre inteligencia emocional y liderazgo que genera resultados. El mayor aporte es la evidencia obtenida empíricamente entre los *liderazgos flexibles* (democrático, afiliativo, coaching y visionario) y *autoritarios* (coercitivo e imitativo) (Gutiérrez et al., 2022, p. 3).

Aquellos líderes que son autócratas e influyentes de poder tienden a equilibrar la baja autonomía de los equipos con elevados niveles de alineación estratégica, permitiendo el enfoque en los objetivos y la cohesión (López Rodríguez et al., 2023). Un estilo de *liderazgo autoritario* se caracteriza por ser exigente en los estándares de entrega, tener la visión de presión en todo momento, imponiendo decisiones, pero, sobre todo, actuando excelentemente bajo estados de crisis.

Por su parte, aquellos líderes que tienen un *estilo flexible* tienden a fomentar la participación de su equipo a todo lugar, las decisiones se toman en conjunto, el ambiente laboral prima en armonía y el enfoque humanista prevalece en el desarrollo del talento humano desde la retroalimentación sana (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023, p. 6). Es un líder que tiene el poder de comunicación en gran medida a través de la movilización interna y externa.

Una de las facetas más destacadas de los líderes es la adaptación al contexto y momento presente. Un estilo de *liderazgo situacional* está diseñado para afrontar los desafíos y retos que prioricen el día a día (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023, p. 12). Un líder resiliente pero adaptativo es integralmente diseñado para llevar al mando equipos de proyectos ágiles en entornos cambiantes y bastante diversos, su relación toma premura en la conexión con elementos de otros estilos según el contexto.

Luego de analizar y sintetizar paradójicamente los estilos propuestos por varios autores y metodologías conceptuales, es preciso contar con el *liderazgo humanista* (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023, p. 12). El líder que es capaz de centrar al ser humano e integrarlo con su capital de talento, busca conectar los entornos laborales bajo presión con economías de sostenibilidad y bienestar. La promoción de valores éticos no es negociable, y subyace cualquier lío de comunicación o entorpecimiento del proceso laboral.

Liderazgo y desempeño

Dimensiones claves del liderazgo

La conexión existente entre los estilos de liderazgo individual y el área de gestión donde se desarrolla la dinámica organizacional se evidencia en el sector servicios en Colombia (López Rodríguez et al., 2023). De manera directa, la formación académica y el área de gestión impactan la percepción del líder, y estas mismas definen tres dimensiones claves del liderazgo.

En primera instancia, se deduce que cuando existe un nivel de decisión vertical dentro de una organización define claramente la percepción del liderazgo y se asocia con estructuras organizacionales jerárquicas que hacen ver su gestión y gobierno como centralizado (López Rodríguez et al., 2023). Otra correlación dimensional es el compromiso del líder en el ejercicio de tomar decisiones, éste debe hacerlo de forma consciente, con responsabilidad e involucrando activamente a su equipo (López Rodríguez et al., 2023); Conectando inmediatamente con el tercer punto, en donde el elemento esencial es la confianza que se deposita en los colaboradores, empoderarlos activamente y hacerlos efectivos dentro del proceso de dirección es un asunto de influencia natural (López Rodríguez et al., 2023).

Gestión de proyectos como estrategia

Articular la gestión de proyectos como estrategia muestra resultados de valor dentro del objeto de estudio de esta investigación. El uso de metodologías ágiles favorece la cultura empresarial basándose en la formación continua, la responsabilidad en conjunto y la orientación a los resultados (Canossa Montes De Oca, 2021, p. 2). Al dar prioridad a la entrega anticipada de valor, la metodología SCRUM aumenta la integración entre flexibilidad, adaptabilidad y ciclo constante de retroalimentación, lo que se traduce en repetidas evaluaciones de desempeño.

Es importante resaltar que SCRUM, como metodología, ayuda a los equipos a trabajar bajo colaboración interna y externa, permitiéndoles así realizar un trabajo de alto impacto en la organización (Martins, 2025). Proporciona una planeación de capacidad, acciones por lotes realistas de trabajo, ceremonias de seguimiento y oportunidades de mejora continua, lo que facilita reducir los tiempos de retroalimentación de los entregables y de la operación humana.

En las organizaciones, los equipos ágiles se conciben como grupos multidisciplinarios que operan bajo principios de autogestión, colaboración continua y entrega incremental de valor. Estos equipos se distinguen por su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes, priorizar necesidades del negocio y responder a los requerimientos de los usuarios internos y externos. Su conformación integra competencias técnicas y humanas que facilitan abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas y avanzar mediante ciclos de planeación, ejecución, retroalimentación y mejora (Benitez, 2022). En este sentido, los equipos ágiles buscan promover el aprendizaje colectivo, reducir la incertidumbre en los procesos y garantizar que cada iteración aporte un avance significativo para la organización, favoreciendo así un flujo de trabajo dinámico y orientado al valor.

En el marco de las metodologías ágiles, estos equipos se configuran como unidades de trabajo diseñadas para operar mediante ciclos iterativos que permiten realizar ajustes rápidos frente a las necesidades del entorno organizacional. La literatura describe que, además de ser autogestionados, se apoyan en marcos como Scrum o Kanban, los cuales establecen prácticas y roles que promueven la comunicación continua, la entrega progresiva de resultados y la adaptación constante (Benitez, 2022). Desde esta perspectiva, los equipos ágiles no solo desarrollan productos o servicios en iteraciones breves, sino que también gestionan su propio flujo de trabajo, identifican impedimentos de manera oportuna y ajustan prioridades según las

demandas del negocio, consolidándose como estructuras operativas flexibles y orientadas a la mejora continua.

Siendo así, es posible relacionar el liderazgo, la gestión por proyectos y la valoración del desempeño como capacidades habilitadoras para el desarrollo organizacional, resaltando que el uso de las metodologías ágiles contribuye positivamente al desarrollo individual de cada miembro de célula. La dirección hacia el desempeño con enfoque coequipero y cercano, la ejecución estructurada por planificación anticipada y control continuo, facilitan la formulación de indicadores de desempeño y sistematización de lecciones aprendidas, un logro fundamental de los ejes transversales y constructivos del liderazgo en proyectos.

Teoría del estilo de liderazgo situacional

La Teoría del Liderazgo Situacional, conocida por sus siglas TLS, surge como resultado de una serie de investigaciones en 1969, llamándose por primera vez “*Life Cycle Theory of Leadership*”. Al ser una herramienta de análisis bastante interesante para la época, evoluciona rápidamente y se convierte en objeto de estudio para una serie de modificaciones a su planteamiento base: cambia de nombre, pasa de “*ciclo vital*” a “*situacional*”, así como sus prescripciones por estilos de madurez, niveles de poder e instrumentos de medida trascienden rápidamente. Gracias a los conocimientos que la teoría integra de manera científica, se convierte en un elemento de conocimiento avanzado para estudiar el liderazgo a finales de los años sesenta (Santa-Bárbara & Fernández, 2010).

Sin duda, la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) presenta un atractivo intuitivo que resulta adaptable para la oferta industrial, su formación directiva permite contar con críticas sobre su soporte práctico y consistencia lógica, ya que emerge en una transición desde los enfoques centralistas de estilos y rasgos de liderazgo hacia modelos de contingencia, donde el

toque situacional modera la forma de dirección (Graeff, 1997b). Adicional, es una teoría que permite ver la traducción conductual con la intuición contingente, planteando que la efectividad depende del grado de ajuste entre el comportamiento del líder y el nivel de madurez del seguidor.

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) se utilizó como marco de referencia para esta investigación que comprende la percepción de los diferentes estilos de liderazgo identificados en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura, en donde se asumió que, a pesar de su carácter prescriptivo, era de gran utilidad en la comprensión de las diferentes conductas de aquellos que en su rol dirigen equipos y, por ende, personas en contextos diferentes. Allí radica su importancia teórica y referencia conceptual, puesto que permite la relación de los estilos de liderazgo y su incidencia en el cumplimiento de objetivos.

Si bien la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) surge a finales de los años sesenta, la popularidad de este marco conceptual en temas de industria y formación directiva hicieron un contraste con su poca rigurosidad en temas de investigación en sus inicios de desarrollo; Sin embargo, con el tiempo los resultados mixtos y la revisión crítica temprana, permitieron encontrar una síntesis de evidencias y críticas constructivas que la han fundamentado como una teoría útil pero empíricamente mixta (Santa-Bárbara & Fernández, 2010).

Graeff fue un autor que se encargó de fundamentar críticamente la importancia teórica desde la aportación situacional y los límites que la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) pudiera tener (Graeff, 1997a, p. 2), es así como se integra sustancialmente la iniciación de estructura o consideración con la idea de “*ajuste situacional*”, que hace referencia a la adaptación de un estilo de dirección a las circunstancias y la madurez de los colaboradores, según la competencia y sacrificios (Zavala-López & Hernández-Brito, 2025). La mirada

universal a una configuración situacional presenta una genealogía conceptual referente a la situación en cuestión, ésta condiciona la utilidad de los estilos.

Sin duda, la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) ha sido reconocida mundialmente como una de las teorías populares y aplicables en la industria gracias a su enfoque situacional, destacando la alta conjuntura entre las características de los subordinados y la efectividad del liderazgo (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 27). A continuación, se destacan los conceptos fundamentales de la teoría situacional: el estilo de dirección con dos dimensiones, relación y tarea; el concepto de madurez, la efectividad del liderazgo como una configuración entre situación y estilo, así como la percepción del poder.

Estilo de dirección

El estilo de dirección se define gracias a la relación entre dos dimensiones principales, a las que llaman “*comportamiento de tarea*” y “*comportamiento de relación*” (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 4). Cuando se habla de estilo de líder por comportamiento de tarea, se traduce como el grado en que éste detalla minuciosamente las responsabilidades y deberes de su equipo, y, por ende, de los individuos que lo componen, incluyendo explicaciones del qué, cómo, cuándo, dónde y por quién hacer. Ahora bien, el comportamiento de relación es cuando el líder practica una comunicación en dos direcciones, escuchando, facilitando y respaldando a su equipo, centrándose en una relación bilateral y apoyo socioemocional promovido por el líder.

Los autores Hersey y Blanchard (1969) realizaron una observación sobre la conducta de los líderes en diferentes situaciones, concluyendo que en su gran mayoría las actividades de las que se encargan los líderes pueden caracterizarse en dos dimensiones: estructura de iniciación (comportamiento de tarea) y consideración (comportamiento de relación) (Santa-Bárbara, 2000, p. 5). La deducción principal de los autores radica en que algunos líderes supervisan y

direccionan las actividades para asegurar el buen desempeño y finalización de las tareas según lo pactado, pero otros pueden enfocarse más al apoyo socioemocional y la construcción de relaciones personales de alto valor.

Cuando la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) inició a finales de los años sesenta diversos estudios se enmarcaron en tomarla como referente para analizar el comportamiento manifiesto de un líder y su perspectiva actitudinal, constatando que un líder que se encuentre con una configuración hacia el cumplimiento de la tarea obtiene resultados superiores de sus empleados que aquel con menor interés por la tarea y la acción, convirtiéndose así en objeto de desempeño y mejores resultados. Por el contrario, un líder centrado en las relaciones personales, consigue mayor satisfacción de su equipo y niveles de superioridad emocional entre los subordinados o miembros de célula (Santa-Bárbara & Fernández, 2010).

La independencia de tarea y relación se immortaliza gracias a los autores Blake y Mouton (1984), quienes postulan que las variables del liderazgo en su modelo Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) se conceptualizan como “*interdependientes*”, afirmando que la acción de liderar no es posible llevarse a cabo sin tareas ni personas, estas dos dimensiones son capaces de producir una serie de compuestos dependiendo de su forma de combinación. Es así como su combinación unilateral e interdependiente representada en un gráfico, permite la identificación de cuatro estilos de liderazgo que relacionan las dimensiones del comportamiento por tarea y de relación, cada una presentada de manera dicotómica (alta o baja) y en un plano cartesiano (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 5):

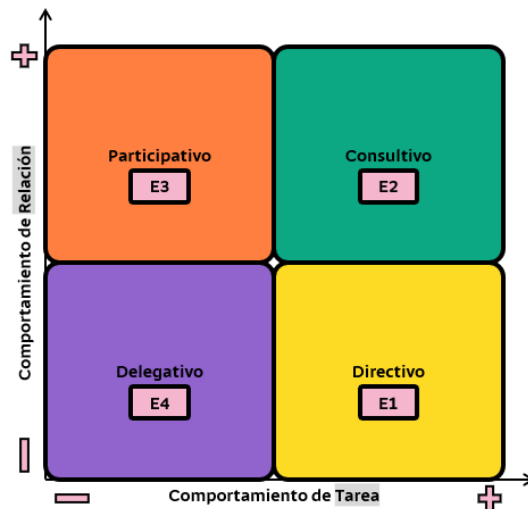
- Estilo Directivo (E1): Se reconoce gracias a su alto comportamiento a la tarea y niveles bajos de relación. Éste proporciona instrucciones específicas y supervisa de cerca el desempeño de sus colaboradores (verbo característico: “*dirigir*”).

- Estilo Consultivo (E2): Ambas variables se encuentran por encima del promedio. Alta orientación a la tarea y a la relación, puesto que es un líder que facilita los espacios de comunicación y atención personal, brindando apoyo y aclarando las acciones tomadas. Explica las decisiones y da la oportunidad de hacer aclaraciones (verbo característico: “persuadir”).
- Estilo Participativo (E3): Se caracteriza por tener un alto comportamiento de relación personal, pero sus niveles de orientación a la tarea son bajos. El líder fomenta la participación de su equipo en la toma de decisiones, su habilidad para compartir sus ideas es elevada (verbo característico: “participar”).
- Estilo Delegativo (E4): Este tipo de líder es aquel que cede la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica, tiene baja orientación tanto a la tarea como a la relación, proporcionando mínima supervisión a su equipo (verbo característico: “delegar”).

El estilo óptimo de liderazgo puede ser sustancialmente determinado por una puntuación alta en una dimensión, y alta, media o baja en la otra dimensión, tal como lo describe la *Ilustración 1*, en donde se ilustran los cuatro estilos de liderazgo descritos anteriormente dentro de la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS).

Ilustración 1

Estilos de dirección



Nota. Elaboración propia a partir de Santa-Bárbara y Fernández (2010)

Gracias a la teoría fundamentada en la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), se deduce que el grado que tenga un líder en temas de preparación o disposición para realizar una serie de tareas que son asignadas, determinará, sin duda alguna, el estilo de dirección requerido (Santa-Bárbara & Fernández, 2010). Las características que pueda tener el equipo de trabajo son el aspecto más importante cuando se considera evaluar la situación, puesto que orientan el comportamiento eficiente del líder. A esto le sumamos el concepto de madurez, el cual permite examinar qué efecto tienen las prácticas organizacionales en el comportamiento y en el desarrollo personal dentro del entorno organizacional (Argyris, 1964, citado por Fernández, 2010), éste es explicado a continuación.

Concepto de madurez

Si hablamos del concepto de madurez hacemos referencia al faro central de la Teoría del Liderazgo Situacional, definiéndose como la capacidad de establecer metas alcanzables, pero con

un gran parámetro de aceptación, considerando la disposición y la capacidad del equipo para asumir dichas metas (Santa-Bárbara, 2000).

Argyris postula que los cambios en la madurez suceden continuamente y que cuando hablamos de una personalidad “sana”, es porque se encuentra desarrollada desde la “inmadurez” a la “madurez” (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 5). Ejemplificando la transición de crecimiento, se entiende que pasar del comportamiento limitado a tener la capacidad de comportarse de muchas formas, ya es un salto al supuesto de la teoría de administración, en donde las organizaciones crean roles inequívocos que entorpecen el desarrollo natural de los colaboradores hacia la madurez, entendida como un continuo. En la *Ilustración 2* es posible evidenciar los comportamientos y actitudes que el autor plantea como un paso a una personalidad “sana”.

Ilustración 2.

Comportamiento de madurez

<i>Continuo Inmaduro-Maduro</i>	
INMADURO	MADURO
Pasivo	Activo
Dependencia.....	Independencia
Comportamiento limitado	Capaz de comportarse de muchas formas
Intereses erráticos y superficiales	Intereses más profundos y más fuertes
Perspectiva a corto plazo	Perspectiva a largo plazo (pasado y futuro)
Posición subordinada	Posición igual o superior
Falta de conocimiento de sí mismo	Conocimiento y control de sí mismo

Nota. Tomado de Santa-Bárbara y Fernández (2010)

Para explicar el concepto de madurez es importante conocer que en la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) se mide solo en relación con una tarea concreta desempeñada por un miembro del equipo. Es decir, una persona no es madura o inmadura en la generalidad, sino para tareas u objetivos específicos (Santa-Bárbara & Fernández, 2010), presentando un equilibrio sano entre la faceta laboral y personal. Por esta razón, una persona puede tener un nivel más alto de madurez para tareas puntuales de su trabajo, pero ser menos maduro para otras. Vista de esta

manera, la madurez es una cualidad personal, individual y única de cada uno de los miembros del equipo, y el líder debe evaluarla por objetivo y tarea específica.

Vista la madurez como una cualidad personal e intransferible, en un grupo de trabajo el nivel de éste podría ser homogéneo o no (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 6); Por ende, es importante diferenciar dos componentes fundamentales de la madurez del subordinado:

1. *Madurez para el puesto (competencia técnica)*: Se refiere al conocimiento y habilidades técnicas, y la experiencia relacionada con la tarea asignada. Se puede identificar como la capacidad.
2. *Madurez psicológica (motivación/disposición)*: Hace referencia a la confianza y el respeto hacia sí mismo, y es posible relacionarlo como el reflejo de disposición o motivación para asumir sus funciones.

Siendo así, el concepto de madurez se sigue presentando como un continuo, pero se define a partir de los componentes esenciales de competencia técnica y motivación, y un cambio en cada uno de ellos puede representar un aumento o disminución en su nivel. La clasificación para ver la madurez del seguidor consta de cuatro niveles (Santa-Bárbara & Fernández, 2010):

- *Madurez baja (M1)*: Su capacidad y motivación presentan niveles bajos debido a su poca experiencia y escasas habilidades, así como la falta de confianza en sí mismo y su poca disposición. La persona es carente de las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas sin supervisión. Es un perfil típico de alguien nuevo en la tarea, inseguro y sin conocimientos.
- *Madurez de baja a moderada (M2)*: Presenta una capacidad baja. Aún no domina la tarea que se le ha puesto, pero su motivación es alta gracias a su entusiasmo y deseo de aprender. Es el

típico novato motivado, quien busca hacerlo bien, pero carece de experiencia; Sin embargo, su motivación y disposición se ven en su esfuerzo y confianza mientras se le de orientación.

- ***Madurez de moderada a alta (M3):*** Es competente en la tarea que se le ha asignado, demostrando una alta capacidad, pero su falta de interés e inseguridad en asumir la responsabilidad le brindan una motivación baja. Es una persona capaz pero desmotivada o con dudas sobre asumir autonomía.
- ***Madurez alta (M4):*** Es un experto en la tarea, presenta altos niveles de autonomía, confianza en sí mismo y compromiso, elevada capacidad. Perfil típico de un colaborador experimentado y motivado.

Durante el desarrollo del marco conceptual se ha recalcado que el nivel de madurez es sin duda la variable contingente central de la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) y determina la efectividad del liderazgo, siendo una combinación entre el estilo del líder (tarea y relación) y el nivel de madurez del subordinado. Por ende, es fundamental que el líder diagnostique el nivel de madurez de su equipo de manera individual para que éste pueda ajustar su estilo de dirección, asegurando un campo de maniobrabilidad alto con mayor efectividad.

La relación entre los estilos de liderazgo y los niveles de madurez existe gracias a la lógica contingente del modelo Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), en donde se sostiene que la efectividad del liderazgo no depende exclusivamente del estilo de dirección sino de cómo se ajusta a la situación clave, definida por el nivel de madurez del seguidor. Por ende, los estilos (*E1* hasta *E4*) se prescriben en función del nivel de madurez (*M1* a *M4*), a continuación, se presenta el cruce detallado de las conductas del líder según madurez, estilo y riesgos.

Tabla 2.*Niveles de madurez*

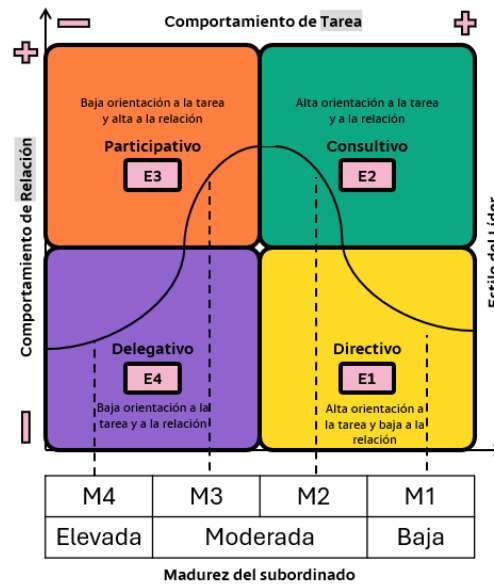
Nivel de Madurez	Características del subordinado	Conductas apropiadas del líder	Estilo de dirección	Riesgos si se aplica mal	Consecuencias
Madurez baja (M1)	Baja capacidad, baja motivación, inseguro y evita asumir responsabilidad.	Dar instrucciones claras (qué, cómo, cuándo), supervisión estrecha y definir procedimientos.	Dirigir (E1) Alta tarea y baja relación	Delegar demasiado o dar poca estructura.	Errores críticos, baja productividad, ansiedad y abandono.
Madurez de baja a moderada (M2)	Baja capacidad, alta motivación, entusiasta y quiere aprender.	Explicar el ‘por qué’, escuchar dudas y reforzar entusiasmo.	Persuadir (E2) Alta tarea y relación	Falta de apoyo socioemocional o exceso de control.	Frustración, pérdida de motivación, disminución del aprendizaje.
Madurez de moderada a alta (M3)	Alta capacidad, baja motivación, competente pero inseguro.	Reducir instrucciones, involucrar en decisiones y reconocer logros.	Participar (E3) Baja tarea y Alta relación	Mantener control excesivo o no dar apoyo.	Resistencia, desmotivación, deterioro del clima laboral.
Madurez alta (M4)	Alta capacidad, alta motivación, autónomo y comprometido.	Delegar decisiones, proporcionar recursos y supervisión mínima.	Delegar (E4) Baja tarea y relación	Micro-gestión o abandono total.	Desmotivación, pérdida de confianza, fuga de talento.

Nota. Tomado de Santa-Bárbara y Fernández (2010)

La relación prescrita sobre nivel de madurez y estilos de dirección se puede ver ahora gráficamente en la *Ilustración 3*, en donde se evidencia que a medida que aumenta la madurez del subordinado, el estilo de liderazgo evoluciona desde el estilo directivo hasta el delegativo, gracias a la función curvilínea, reflejando el cuadrante que adopta el estilo apropiado para ajustarse a las necesidades del subordinado.

Ilustración 3.

Estilo de dirección y nivel de madurez



Nota. Elaboración propia a partir de Santa-Bárbara y Fernández (2010)

Teniendo en cuenta las dimensiones de conducta que conforman los diferentes estilos de liderazgo y su influencia en el concepto de madurez, consta con analizar la efectividad de la dirección elocuente, que en teoría, se mide a partir del grado de ajuste existente entre el estilo del líder para dirigir a su equipo y el nivel de madurez del mismo (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 7).

Efectividad del liderazgo

El liderazgo y su efectividad depende netamente del estilo de dirección y determinadas variables, así lo propone la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), en donde la madurez del subordinado puede corresponder a un estilo de liderazgo definido por la combinación del comportamiento orientado a la tarea o la relación. Es así como el líder debe estar atento al nivel de preparación de su equipo, con el objetivo de ajustar su estilo al contexto situacional y formas de acompañarlos (Santa-Bárbara & Fernández, 2010).

Gracias al acompañamiento del líder, éste contribuirá al desarrollo en la preparación de los miembros de equipo a través de su comportamiento. Tal ajuste permite contribuir al proceso de madurez implicando una adaptación constante del estilo de dirección a medida que el nivel evoluciona. Un aspecto inherente a la situación es su carácter cambiante (Santa-Bárbara & Fernández, 2010), pueden producirse avances o retrocesos en el nivel de madurez por diferentes variables, internas como aumento en su conocimiento o experiencia, y en especial, variables externas, traducidas en tareas nuevas para las cuales el subordinado no está preparado o no cuenta con la formación necesaria para ejecutarlas. Las afectaciones de operación no son las únicas variables externas, por ejemplo, existe la disminución de la motivación por problemas personales o familiares que entorpecen su concentración y desarrollo, afectando su desempeño y requiriendo una atención prioritaria.

Los autores Fiedler y Chemers (1978) señalaron que el debate acerca del tiempo y el esfuerzo requerido para cambiar el estilo de liderazgo de una persona, incluye cantidades enormes de dinero en temas de formación (Santa-Bárbara & Fernández, 2010). No obstante, el estilo de un directivo se refleja en su estructura motivacional y su contexto básico. El modo en que el líder se desarrolla en sus funciones de dirección refleja lo que es prioritario para él, posiblemente sean los comportamientos hacia la tarea, o, por el contrario, se encamine a la relación; Por ende, liderar está en su personalidad, y tratarlo de cambiar es éticamente cuestionable porque es modificar parte de su esencia.

La Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) propone que la clave para conseguir el cambio de los miembros de equipo consiste en reforzar el comportamiento que más se acerca a las expectativas del líder según sus no negociables en métricas de desempeño. El enfoque descrito se

asemeja a aproximaciones sucesivas, donde el cambio debe ser escalonado de manera gradual, creando confianza en la relación líder-subordinado (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 8).

Las aproximaciones sucesivas recompensan la metodología de la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) gracias su carácter que permite modificar el comportamiento de una persona o grupo para elevar su nivel de madurez. Consta de tres fases fundamentales:

1. El líder es el encargado de persuadir a su equipo indicándole el qué hacer.
2. El líder debe delegar responsabilidades a sus subordinados; Sin embargo, es recomendable que sean proporcionales al nivel de madurez, de lo contrario podría fracasar en la ejecución de las tareas asignadas.
3. El líder recompensa en la dirección deseada a su equipo.

Este proceso de aproximaciones busca que las acciones acerquen incrementalmente al punto que la persona llegue a su nivel de madurez exigido (Santa-Bárbara & Fernández, 2010). Siendo una técnica conductual que concentra el comportamiento observado apalancado de metas y recompensas externas fuera del individuo para su desarrollo situacional.

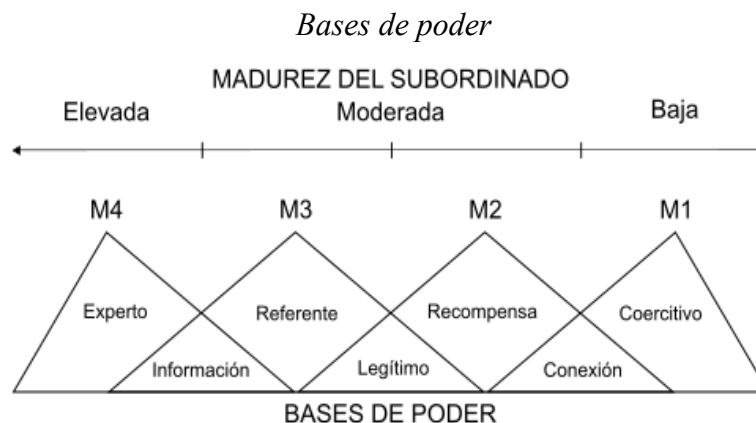
Percepción del poder

Los autores Hersey y Blanchard se aproximaron al concepto de poder, el cual fue relacionado directamente con los cuatro estilos de liderazgo vistos y desarrollados anteriormente, así como el nivel de madurez de sus subordinados (Santa-Bárbara & Fernández, 2010). Basándose en estudios que demostraron que el poder del líder tiene cabida y lugar en la distinción como personal directivo, además se evidenció que el poder y el liderazgo son inseparables, ya que el liderazgo se entiende como el proceso de influir en el comportamiento de otros y el poder es el medio por el cual el líder consigue la influencia del subordinado.

En la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) se adaptan siete bases de poder de estudios previos, en las que destacan: coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente y de recompensa (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 9). Teniendo en cuenta la inclusión de esta codificación, se evidencia una relación del nivel de madurez de los subordinados con las bases de poder, en donde la madurez del seguidor se convierte en quien define qué estilo de liderazgo es más probable de ser exitoso y determina la base de poder que debería emplear el líder para influir en el comportamiento del equipo.

La percepción del poder no es solamente el nivel de poderío o control que un líder genera en su influencia matricial, sino el poder que los subordinados perciben que este posee para influir o no en su comportamiento y desempeño (Santa-Bárbara & Fernández, 2010, p. 9). De esta manera, las bases del poder deben ser consistentes con el estilo de liderazgo apropiados al nivel de madurez de los individuos, gráficamente se presenta en la *Ilustración 4*.

Ilustración 4.



Nota. Tomado de Santa-Bárbara y Fernández (2010)

Los hallazgos encontrados dentro del marco conceptual desarrollado toman relevancia para la caracterización buscada de los diferentes estilos de liderazgo en equipos ágiles y su incidencia en el cumplimiento de objetivos. En conjunto, estos aportes relacionan una comprensión sobre la dirección de miembros de célula, en donde el liderazgo se debe

comprender como una práctica ética, adaptativa y sobre todo *situacional*, articulando la estrategia de valor con el desarrollo personal.

En coherencia con lo anterior, el marco conceptual incorporó las propuestas de Hersey y Blanchard en torno al modelo de Liderazgo Situacional (TLS), particularmente sus estilos S1, S2, S3 y S4, como referentes para identificar cómo los equipos ágiles perciben la conducta de sus líderes y cómo dichas percepciones se expresan en las dinámicas de trabajo y en el logro de objetivos. Este enfoque permite identificar qué estilos son más reconocidos por los miembros de las células, así como reconocer equipos que presentan oportunidades de mejora en la alineación entre liderazgo, madurez del seguidor y exigencias del contexto operativo. Con estos elementos conceptuales, se establecen las bases para avanzar hacia el diseño metodológico, desde el cual fue posible vincular dichas percepciones y contrastarlas con los niveles de eficacia observados en los equipos estudiados.

Metodología

La metodología utilizó estrategias con el fin de llegar al objetivo de investigación, obteniendo un estudio referente al fenómeno de liderazgo y su percepción en equipos. El enfoque descrito aseguró la incidencia con los objetivos y habilitó la recolección de información, así como la transparencia en la percepción.

El estudio se desarrolló dentro de un entorno organizacional de Bancolombia, una de las entidades financieras más grandes de Colombia con más de 25 millones de clientes (Grupo Cibest, 2024), específicamente en el perímetro ágil de la Vicepresidencia de Talento y Cultura, el cual está conformado por Equipos de Valor Continuo que a su vez tienen diferentes Líneas y Áreas de Conocimiento, manteniendo una operación basada en metodologías ágiles que incluyen ceremonias, planeaciones cortas y prelación con otras áreas de capacidad tradicional o valor transversal del negocio bancario.

El lugar de estudio se adaptó gracias a las pluralidades existentes en temas de diversidad de usuarios y miembros de célula, áreas de conocimiento y criterios de colaboración interdisciplinaria, así como facilidades de adaptación, autonomía crítica y orientación al cumplimiento de metas, lo cual convierte al perímetro ágil en un escenario objetivo para estudiar cómo los diferentes estilos de liderazgo impactan en el cumplimiento de objetivos, entendiendo el contexto dinámico organizacional y la cantidad de áreas funcionales ágiles: más de 15 Equipos de Valor Continuo en Talento y Cultura (Grupo Cibest, 2024).

Ahora bien, entender el lugar de estudio hizo adoptar una mirada que va de lo macro a lo micro del contexto organizacional banco. Dentro de la población objeto de estudio se tiene a los líderes y miembros de los equipos de proyectos ágiles del área de Talento y Cultura, que hacen parte del perímetro ágil, los cuáles suman 132 colaboradores, entendiendo que el contexto total

es de 377 empleados en la Vicepresidencia, es decir, el 26.5% de la fuerza laboral hace parte del trabajo ágil.

Para esta investigación, la muestra correspondió al 30% de los colaboradores de la Vicepresidencia de Talento y Cultura que participan en equipos de proyectos bajo enfoques ágiles. Este porcentaje fue determinado por la disponibilidad autorizada por la organización, garantizando el acceso a un conjunto de participantes diversos en términos de roles, niveles de responsabilidad y experiencia en prácticas ágiles. En esta muestra se incluyeron líderes, miembros de equipos ágiles y otros colaboradores vinculados a iniciativas de proyectos, lo que permitió incorporar distintas perspectivas y asegurar una representación equilibrada de las dinámicas de trabajo. De esta manera, se logró conformar un grupo de estudio consistente y pertinente para los objetivos planteados, sin incurrir en procesos discrecionales de selección individual.

El lugar de estudio y los participantes incluidos en la investigación permitieron obtener información suficiente para el análisis requerido, a partir del método de recopilación definido. Las técnicas empleadas combinaron la revisión inicial conceptual para elegir la teoría referente de análisis (TLS) y la aplicación de un instrumento estandarizado de evaluación del Liderazgo Situacional (Prueba Adaptada TLS), compuesto por un cuestionario estructurado que permite identificar los estilos S1, S2, S3 y S4 propuestos por Hersey y Blanchard. Este instrumento facilitó la recolección de percepciones sobre las prácticas de liderazgo presentes en los equipos ágiles, insumo necesario para avanzar en el abordaje de los objetivos del estudio y en la formulación de respuestas a la pregunta de investigación, especialmente en lo referente a los métodos basados en percepción humana.

La prueba de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (Prueba Adaptada TLS) fue el instrumento estandarizado de evaluación, el cual fue estructurado y formulado en tercera persona con el fin de identificar cómo los empleados de la muestra aprobada por la organización perciben el comportamiento de su líder en situaciones específicas de trabajo. Durante la etapa de diseño se adaptaron doce (12) escenarios conductuales, cada uno con una única opción de respuesta, correspondiente a los estilos S1 (Directivo), S2 (Consultivo), S3 (Participativo) y S4 (Delegativo).

Para el desarrollo de la metodología propuesta, se implementó el instrumento estandarizado de evaluación del Liderazgo Situacional (Prueba Adaptada TLS) con la intención de obtener una mirada transversal y cotidiana de los estilos de liderazgo que existen en las áreas de proyectos. La aplicación se realizó de manera individual y autónoma, garantizando que cada individuo seleccionara la opción por escenario que mejor representara el comportamiento real observado de su líder, sin ningún tipo de presión y asegurando que los resultados obtenidos son de uso exclusivo para fines académicos, no pretenden ninguna relación laboral o temas de desempeño con la organización.

A continuación, se presenta una ficha técnica que contiene los detalles sobre la Prueba Adaptada TLS, incluyendo población, fechas de aplicación y otras consideraciones importantes.

Tabla 3.

Ficha técnica Prueba Adaptada TLS

Título:	Percepción sobre los estilos de liderazgo predominantes y su incidencia en el desarrollo interno en equipos de proyectos.
Objetivo:	Caracterizar los estilos de liderazgo de los líderes de los equipos de proyectos del perímetro ágil.

Población objetivo:	Líderes y miembros de célula que hacen parte de los Equipos de Valor Continuo, Áreas y Línea de Conocimiento del perímetro ágil de la Vicepresidencia de Talento y Cultura.
Fecha de realización:	1 al 31 de marzo de 2026.
Responsable:	Nombre: Samuel Mora Peláez Profesional en: Ingeniería de Producción Tarjeta profesional: 011109-0597681 ANT Especialista en Gerencia de Proyectos Estudiante Maestría en Gerencia de Proyectos smorape@eafit.edu.co +57 (312) 272 4271
Método de muestreo:	La técnica fue muestreo por acceso autorizado, limitado por la aprobación organizacional en Bancolombia para incluir solo el 30% del perímetro ágil del área de Talento y Cultura. Este porcentaje respondió a criterios de disponibilidad establecidos por la institución. Dentro de ese margen se buscó variedad de roles y equipos para mantener una representación adecuada de las dinámicas de la Vicepresidencia.
Tamaño de la muestra:	40 personas
Técnica de recolección de datos:	Microsoft Forms

Diseño de la encuesta:	La prueba se diseñó para la recopilación de información sobre los diferentes estilos de liderazgo que existen en los equipos de proyectos. Incluye doce (12) casos con una única opción de respuesta, que permite conocer la percepción del liderazgo desde lo consensuado hasta lo realmente sentido.
Procedimiento análisis de datos:	Los datos se analizaron a través de una Matriz de Calificación definida por cada tipo de estilo: S1 (Directivo), S2 (Consultivo), S3 (Participativo) y S4 (Delegativo), integrando los puntajes por dimensión y participante.
Consideraciones éticas:	La participación en este estudio se mantendrá confidencial. A las personas encuestadas se les asignará un seudónimo para proteger su identidad, al igual que las empresas. Paralelamente sobre la empresa se hará una descripción del sector al que pertenece, sin entrar en detalles que la evidencien. Cada caso se tratará de manera independiente. Los datos recopilados en la investigación se transcribirán y serán almacenados en medios magnéticos, en carpetas seguras bajo administración y custodia del investigador, aplica copia de seguridad en la nube de Microsoft Forms. Si usted tiene quejas sobre el estudio, puede contactar a la línea de transparencia 01- 8000-11-11-55. O escribir al correo: cei@eafit.edu.co.

Nota. Elaboración propia.

La articulación de este instrumento de recolección de información permitió tener una mirada transversal y diversa de opiniones, facilitando una comprensión amplia de la relación entre liderazgo y proyectos, así como el cumplimiento de objetivos.

Este procedimiento metodológico permitió examinar la relación entre los estilos percibidos y los niveles de eficacia y cumplimiento de objetivos del equipo, aportando información relevante para responder a la pregunta de investigación y orientar posibles recomendaciones en el ámbito del liderazgo en equipos ágiles, identificando cuáles formas de dirección tienen una incidencia positiva o favorable en las áreas de proyectos de Talento. En conclusión, el diseño metodológico respondió a los objetivos específicos de esta investigación siguiendo tres fases:

1. **Caracterización de los estilos de liderazgo percibidos:** Se aplicó la Prueba Adaptada TLS a cada individuo de la muestra permitida. Luego las respuestas fueron procesadas en una Matriz de Calificación (ver *Anexo 3*), asignando un puntaje por estilo teniendo en cuenta la percepción de cada empleado. Posteriormente, se generó por participante un perfil de liderazgo integrando las dimensiones resultantes. Para obtener el valor por área de trabajo, se agruparon los resultados por las células y equipos, que permitieron caracterizar los estilos de liderazgo presentes en los líderes de los equipos muestreados de proyectos ágiles en el área Talento y Cultura en Bancolombia. Para esta fase, se utilizaron las herramientas de Microsoft Forms y Excel. Por facilidad de entendimiento y comodidad para interpretar la información fue necesario estructurar tablas de datos con porcentajes.
2. **Identificación del cumplimiento de objetivos:** Para mapear los niveles de eficacia y de cumplimiento de objetivos alcanzados por los equipos muestreados de proyectos ágiles en el área Talento y Cultura en Bancolombia, se utilizó el informe de Valoración de Desempeño

Anual que entrega la organización para extraer el resultado final del cumplimiento de cada equipo de la muestra.

3. **Relación entre la caracterización de los estilos de liderazgo y el cumplimiento de objetivos:** Para examinar la relación entre los estilos de liderazgo identificados y los niveles de eficacia y cumplimiento de objetivos de los equipos de proyectos ágiles, se relacionaron los resultados de la fase 1 y 2 para ver la incidencia de cuáles estilos de liderazgo se vinculan positivamente con el cumplimiento de objetivos y cuáles presentan oportunidades de mejora. El ejercicio relacional permitió la comprensión de cuáles estilos de liderazgo tienen mayor incidencia positiva o favorable en el área de proyectos de Talento, vinculando los líderes con mejor cumplimiento de objetivos y su forma de dirección percibida por su equipo, según la Prueba Adaptada TLS.

El proceso de análisis de información fue fundamental para la elaboración de hallazgos y síntesis de información, permitiendo la interpretación de los datos recolectados para transformarlos en conocimientos dentro del liderazgo ágil en pro del cumplimiento y eficacia en la entrega de valor para la organización.

Consideraciones éticas

Para garantizar la confiabilidad de los resultados y la protección de los participantes dentro del marco de transparencia de aplicación, la investigación se llevó a cabo bajo lineamientos éticos en todas las etapas, asegurando la confidencialidad de la información, anonimato de participantes y exclusividad de uso en temas académicos.

La participación fue voluntaria y no presentó ningún tipo de vínculo con la organización de estudio, para ello se notificó a los participantes de la investigación sobre el consentimiento informado (ver *Anexo 2*) de total autonomía y responsabilidad, asegurando su participación de

carácter voluntario. Se siguieron los lineamientos éticos establecidos por la universidad EAFIT, reconociendo el sesgo de los encuestados, limitaciones de estudio, disponibilidad de datos y generalidad en los hallazgos.

El consentimiento informado (ver *Anexo 2*) contiene la descripción del propósito de investigación en la cual el usuario participó con el objetivo general y específico, basado en identificar cuáles son los estilos de liderazgo con mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la organización.

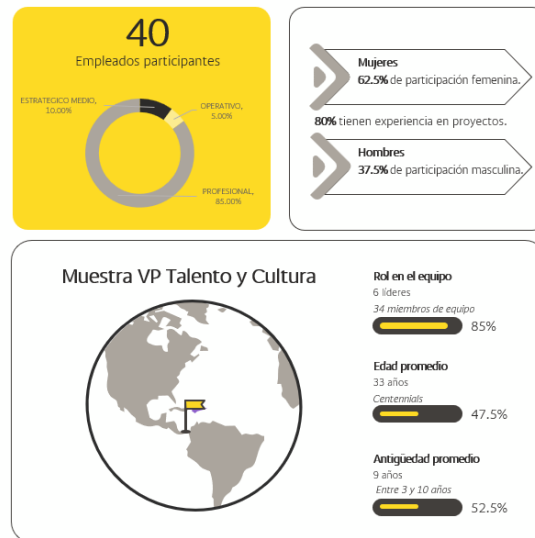
Desarrollo y Análisis de Resultados

Para examinar la relación entre los estilos de liderazgo percibidos y los niveles de eficacia y cumplimiento de objetivos del equipo, fue necesario seguir la metodología paso a paso, en donde se inició con el instrumento estandarizado de evaluación del Liderazgo Situacional (Prueba Adaptada TLS) para la muestra de 40 personas de los equipos de proyectos de la Vicepresidencia de Talento y Cultura, gracias al muestreo por acceso autorizado que la organización nos brindó. Finalmente, se obtuvo la base de líderes (28 personas) para caracterizar sus estilos de liderazgo presentes y formas de dirección.

Fue importante conocer e identificar el público total con quien interactuamos (ver *Ilustración 5*), en este caso, la participación estuvo liderada por mujeres, representando un 62.5% del total de la muestra de empleados. De los cuales, el 80% indicó tener experiencia amplia en proyectos, previsto por sus roles en los equipos, en donde solo tuvimos respuesta de 6 líderes dentro de la Vicepresidencia, lógicamente evidenciando la cifra de los niveles de cargo: el 85% de los participantes fueron cargos profesionales y solo un 5% operativos. En teoría, una muestra de participantes joven con una edad promedio de 33 años y 9 años de antigüedad en promedio en la organización, el 47.5% fueron centennials (nacidos entre 1995 y 2010).

Ilustración 5.

Demografía muestra

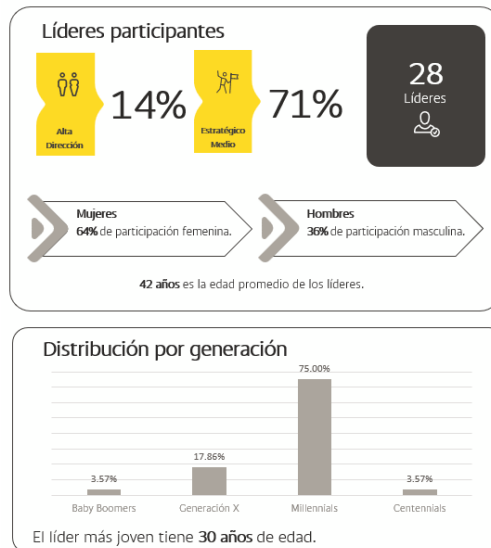


Fuente: Elaboración propia, 2026.

Entender la composición demográfica de los líderes evaluados también cobró importancia en la contextualización inicial (ver *Ilustración 6*). Gracias a la muestra de participantes totales (40 personas), se obtuvo un resultado de 28 líderes, de los cuales en su mayoría también fueron mujeres con una edad promedio de 42 años, y una antigüedad promedio en la organización de 16 años, lo que representa líderes con mayor experiencia en la organización y un nivel jerárquico Estratégico Medio. Durante el ejercicio solo el 14% de líderes fueron seniors pertenecientes a la Alta Dirección.

Ilustración 6.

Demografía líderes



Nota. Elaboración propia, 2026.

Caracterización de los Estilos de Liderazgo Percibidos

La calificación del instrumento de medición (Prueba Adaptada TLS) se realizó siguiendo las instrucciones marcadas, identificando los diferentes estilos de liderazgo percibidos gracias a la Matriz de Calificación (ver *Anexo 3*), clasificándolos en estilo predominante – aquel con mayor puntaje -, estilos secundarios – los que tenían menores valores - y aclarando los estilos que tuvieron una puntuación nula - valores en cero -. Esto aplicó para la percepción general de los 40 empleados participantes y de los 28 líderes resultantes de los equipos evaluados.

Por participante se generó un perfil de liderazgo integrando las dimensiones resultantes descritas anteriormente, dando como resultado que, de los 40 empleados, el 45% identifican el estilo de su líder como consultivo o desarrollador (S2), el 38% como líderes de estilo participativo (S3), 15% asociados al estilo directivo (S1) y el 3% - un solo líder – de estilo delegativo (S4). En este grupo de medición se encontró participación de los cuatro estilos de liderazgo que los autores Hersey y Blanchard proponen, evidenciando una lectura principal acorde con el contexto de la

Vicepresidencia: no hay un estilo o manera de dirigir única dominante, la diversidad de los enfoques de liderazgo da una flexibilidad situacional sin estandarizarse rígidamente, respondiendo a diferentes niveles de madurez de los equipos participantes.

Tabla 4.

Resultados generales de los 40 participantes

Empleado	Estilos de liderazgo				Estilo predominante	Estilos secundarios	Carece de valor (0)	Nivel de efectividad: Escala de 18 muy efectivo hasta -18 muy inefectivo	
	S 1	S 2	S 3	S 4					
E1	4	2	0	6	S4	S1,S2	S3	-5	Inefectivo parcialmente
E2	2	7	2	1	S2	S1,S3,S4		4	Efectivo parcialmente
E3	0	6	6	0	S2	S3	S1,S4	5	Efectivo parcialmente
E4	1	1	10	0	S3	S1,S2	S4	11	Efectivo
E5	2	3	5	2	S3	S1,S2,S4		-3	Inefectivo parcialmente
E6	4	3	1	4	S1	S2,S3,S4		-4	Inefectivo parcialmente
E7	5	2	5	0	S1	S2,S3	S4	-4	Inefectivo parcialmente
E8	2	7	2	1	S2	S1,S3,S4		4	Efectivo parcialmente
E9	1	4	7	0	S3	S1,S2	S4	7	Efectivo
E10	0	5	7	0	S3	S2	S1,S4	0	Neutro
E11	3	5	4	0	S2	S1,S3	S4	-3	Inefectivo parcialmente
E12	6	3	3	0	S1	S2,S3	S4	0	Neutro
E13	2	6	4	0	S2	S1,S3	S4	0	Neutro
E14	0	4	8	0	S3	S2	S1,S4	4	Efectivo parcialmente
E15	5	3	4	0	S1	S2,S3	S4	0	Neutro
E16	3	4	5	0	S3	S1,S2	S4	7	Efectivo
E17	1	7	4	0	S2	S1,S3	S4	-1	Inefectivo parcialmente
E18	2	1	6	3	S3	S1,S2,S4		1	Efectivo parcialmente
E19	0	6	6	0	S2	S3	S1,S4	7	Efectivo

E20	2	7	3	0	S2	S1,S3	S4	-1	Inefectivo parcialmente
E21	1	4	7	0	S3	S1,S2	S4	6	Efectivo parcialmente
E22	1	8	3	0	S2	S1,S3	S4	-1	Inefectivo parcialmente
E23	3	5	4	0	S2	S1,S3	S4	3	Efectivo parcialmente
E24	5	3	4	0	S1	S2,S3	S4	0	Neutro
E25	3	3	5	1	S3	S1,S2,S4		-1	Inefectivo parcialmente
E26	0	8	3	1	S2	S3,S4	S1	2	Efectivo parcialmente
E27	3	5	4	0	S2	S1,S3	S4	-2	Inefectivo parcialmente
E28	2	4	6	0	S3	S1,S2	S4	-3	Inefectivo parcialmente
E29	2	6	4	0	S2	S1,S3	S4	5	Efectivo parcialmente
E30	7	4	1	0	S1	S2,S3	S4	-6	Inefectivo parcialmente
E31	0	2	7	3	S3	S2,S4	S1	1	Efectivo parcialmente
E32	0	1	6	5	S3	S2,S4	S1	-2	Inefectivo parcialmente
E33	2	6	4	0	S2	S1,S3	S4	3	Efectivo parcialmente
E34	0	6	6	0	S2	S3	S1,S4	5	Efectivo parcialmente
E35	2	4	5	1	S3	S1,S2,S4		3	Efectivo parcialmente
E36	2	5	2	3	S2	S1,S3,S4		0	Neutro
E37	1	5	6	0	S3	S1,S2	S4	-1	Inefectivo parcialmente
E38	0	0	7	5	S3	S4	S1,S2	1	Efectivo parcialmente
E39	3	9	0	0	S2	S1	S3,S4	1	Efectivo parcialmente
E40	1	6	5	0	S2	S1,S3	S4	2	Efectivo parcialmente

Nota. Elaboración propia, 2026.

Al tener la percepción general por participante (ver *Tabla 4*), se consolidó el resultado por equipo de proyectos, tomando como referencia la agrupación de cada empleado y la puntuación

promedio por líder (ver *Tabla 5*), permitiendo caracterizar los estilos de liderazgo presentes en los líderes. Como vimos en los resultados generales, el liderazgo S2 toma fuerza con el 46% de líderes con estilo consultivo, 32% participativos (S3), 18% directivos (S1) y solo 4% delegativos (S4).

Como estilos de liderazgo secundarios, se encontró que el 68% de los 28 líderes tienen estilo S1 (directivo) y los líderes con estilo delegativo aumentan de 1 a 10. Es decir, la mayoría de los líderes se perciben principalmente como consultivos, pero cuando nos adentramos en su impulso secundario, predomina de manera contundente el estilo directivo.

Ahora bien, si vemos la relación directa sobre los predominantes y secundarios, que el 46% de líderes tengan el estilo consultivo (S2) como principal indica que existe una cultura que enaltece el acompañamiento, el desarrollo y, sobre todo, la comunicación. Son líderes que involucran a sus equipos con una intención más cercana y pedagógica. Sin embargo, el estilo secundario masivo que representa el 68% como líderes directivos (S1), induce que, ante situaciones de incertidumbre, presión o crisis, los líderes presentan la tendencia a tomar el control directo. En conclusión, son líderes que se conciben como consultivos, pero su base de control es fuertemente directiva, puesto que se preocupan por la formación de las personas y su tecnicismo, pero también les inquieta un poco delegar el control, es una cultura con foco en el acompañamiento y en proceso de obtener más autonomía.

Tabla 5.

Resultados generales de los 28 líderes

Líder	Estilos de liderazgo				Estilo predominante primario	Estilos secundarios	Carece de valor (0)	Nivel de efectividad: Escala de 18 muy efectivo hasta -18 muy inefectivo
	S1	S2	S3	S4				

L1	4	2	0	6	S4	S1,S2	S3	-5	Inefectivo parcialmente
L2	1	5	5	1	S2	S1,S3,S4		2	Efectivo parcialmente
L3	0	6	6	0	S2	S3	S1,S4	5	Efectivo parcialmente
L4	1	1	10	0	S3	S1,S2	S4	11	Efectivo
L5	2	3	5	2	S3	S1,S2,S4		-3	Inefectivo parcialmente
L6	5	4	2	1	S1	S2,S3,S4		-4	Inefectivo parcialmente
L7	5	2	5	0	S1	S2,S3	S4	-4	Inefectivo parcialmente
L8	2	7	2	1	S2	S1,S3,S4		4	Efectivo parcialmente
L9	1	4	7	0	S3	S1,S2	S4	7	Efectivo
L10	0	5	7	0	S3	S2	S1,S4	0	Neutro
L11	3	5	4	0	S2	S1,S3	S4	-3	Inefectivo parcialmente
L12	6	3	3	0	S1	S2,S3	S4	0	Neutro
L13	1	4	7	0	S3	S1,S2	S4	6	Efectivo parcialmente
L14	5	3	4	0	S1	S2,S3	S4	0	Neutro
L15	2	1	6	3	S3	S1,S2,S4		1	Efectivo parcialmente
L16	0	6	6	0	S2	S3	S1,S4	7	Efectivo
L17	2	7	3	0	S2	S1,S3	S4	-1	Inefectivo parcialmente
L18	2	6	4	1	S2	S1,S3,S4		-1	Inefectivo parcialmente
L19	3	5	4	0	S2	S1,S3	S4	3	Efectivo parcialmente
L20	5	3	4	0	S1	S2,S3	S4	0	Neutro
L21	0	8	3	1	S2	S3,S4	S1	2	Efectivo parcialmente
L22	2	4	6	0	S3	S1,S2	S4	-3	Inefectivo parcialmente
L23	2	6	4	0	S2	S1,S3	S4	5	Efectivo parcialmente

L24	1	2	6	3	S3	S1,S2,S4		1	Efectivo parcialmente
L25	2	5	2	3	S2	S1,S3,S4		0	Neutro
L26	1	5	6	0	S3	S1,S2	S4	-1	Inefectivo parcialmente
L27	3	9	0	0	S2	S1,S4	S3	1	Efectivo parcialmente
L28	1	6	5	0	S2	S1,S3	S4	2	Efectivo parcialmente

Nota. Elaboración propia, 2026.

Este grupo de líderes puede describirse como altamente orientado al acompañamiento, el desarrollo y las personas, gracias a los estilos consultivo (S2) y participativo (S3), ellos buscan un liderazgo más humano, valorando la relación y el compromiso. Se identifica que el estilo directivo (S1) y delegativo (S4) presentan una baja presencia primaria, describiéndolos acertadamente como una oportunidad para fortalecer la autonomía y la toma de decisiones, para que la base de control y dirección activa no funcione solo en momentos de presión. No significa que los líderes no deleguen, sino que esta acción aún no es el rasgo sobresaliente del liderazgo del grupo de líderes.

Por otra parte, en cuanto a la efectividad del estilo de liderazgo, se encontraron catorce líderes en las escalas de efectivo (6 a 12) y de efectivo parcial (1 a 5), nueve en la escala de inefectivo parcial (-1 a -5) y cinco líderes en la escala neutro (0) o zona media. Lo que indica que el 50% de los líderes presentan una agrupación positiva con altas posibilidad de ejercer un liderazgo situacional, efectivo, pero no sobresaliente; Así mismo, son flexibles ante la adaptación al nivel de madurez de su equipo. Por otro lado, tenemos que el 32% pasan por una zona de efectividad negativa representando una oportunidad de aumentar su flexibilidad a la madurez, reflejando un desajuste en la aplicación del estilo de liderazgo. Solo el 18% de líderes no genera

impactos positivos ni negativos en el equipo, es una manera de dirigir funcional, pero sin tracción adicional.

Identificación del Cumplimiento de Objetivos

Según la muestra aportada dentro de la caracterización de los estilos de liderazgo, encontramos 28 equipos de proyectos ágiles en el área de Talento y Cultura en Bancolombia, de los cuales se mapeó los niveles de cumplimiento de objetivos alcanzados durante los últimos tres (3) años registrados (2023, 2024 y 2025); Para esto, se utilizó el informe de Valoración de Desempeño Anual entregado por la organización para extraer el resultado final de cada equipo por líder de la muestra total evaluada.

Primero se tomó la base resultante de los 28 líderes y se consolidó el resultado por el total de personas que tienen a cargo, es decir, el tamaño general de su equipo. Posteriormente, se extrajo del informe de Valoración de Desempeño Anual el resultado uno a uno de los colaboradores para luego consolidar por promedio de los tres (3) años y tener el resultado por líder. Es importante aclarar que en Bancolombia la escala de medición en la gestión de desempeño de objetivos es tipo Likert de 0 a 5, debido a que permite una alineación estratégica entre los resultados tangibles de los equipos y las conversaciones de valor para la toma de decisiones basadas en datos y comparabilidad organizacional, elevando los gradientes reales de cumplimiento.

Tabla 6.

Resumen resultados cumplimiento de objetivos

Líder	Total personas a cargo	Cumplimiento objetivos			Promedio anual	Clasificación
		2023	2024	2025		

L1	8	4.9	4.1	4.6	4.6	Notable
L2	7	5.0	4.7	4.9	4.9	Notable
L3	23	4.6	4.1	4.3	4.3	Intermedio
L4	22	4.7	4.8	4.9	4.8	Notable
L5	4	4.8	4.8	4.9	4.8	Notable
L6	8	4.9	5.0	4.4	4.7	Notable
L7	7	4.6	4.4	4.9	4.6	Notable
L8	10	5.0	5.0	5.0	5.0	Notable
L9	8	4.7	5.0	4.9	4.9	Notable
L10	21	4.4	4.2	4.4	4.3	Intermedio
L11	6	4.8	4.2	4.7	4.5	Notable
L12	22	5.0	4.9	4.8	4.9	Notable
L13	4	4.7	4.9	4.9	4.9	Notable
L14	10	4.8	4.8	4.9	4.8	Notable
L15	17	4.7	4.6	4.8	4.7	Notable
L16	6	4.7	4.8	4.6	4.7	Notable
L17	7	4.9	4.8	4.6	4.8	Notable
L18	11	4.8	4.5	4.9	4.7	Notable
L19	8	5.0	4.8	4.8	4.9	Notable
L20	13	4.5	4.2	4.4	4.4	Intermedio
L21	7	4.9	4.8	4.9	4.8	Notable
L22	3	4.7	5.0	4.8	4.8	Notable
L23	12	4.7	4.9	4.9	4.8	Notable

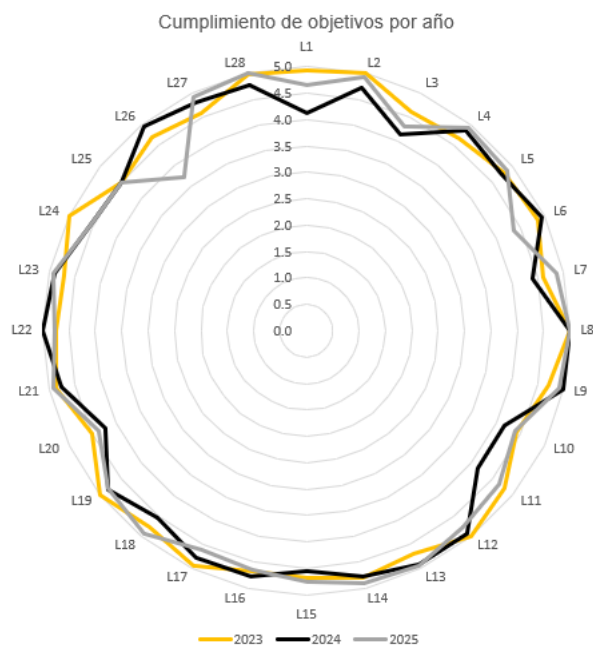
L24	8	5.0	4.6	4.6	4.7	Notable
L25	1	Líder nuevo	Líder nuevo	4.5	4.5	Intermedio
L26	7	4.7	4.9	3.7	4.5	Intermedio
L27	6	4.6	4.8	4.9	4.8	Notable
L28	8	5.0	4.8	5.0	4.9	Notable

Fuente: Elaboración propia.

En general se evidencia un cumplimiento de objetivos en promedio por año de los 28 equipos evaluados del 4.7 con un tamaño de equipo general de 10 personas. El corte de resultados visto por los tres (3) años evidencia una disminución del 2% en el cumplimiento desde el 2023 hasta el 2025; Sin embargo, la tendencia del periodo evaluado permite observar que la calificación año a año no varía considerablemente y se mantiene dentro de los mismos límites, como se observa en la *Ilustración 7*. El líder L26 fue el que presentó el valor más bajo de la muestra de equipos en el año 2025, con un cumplimiento promedio del 3.7 de su equipo.

Ilustración 7.

Cumplimiento objetivos por año



Fuente: Elaboración propia, 2026.

El 82% de los equipos presentan un nivel de cumplimiento de objetivos notables, es decir, el promedio anual se sitúa mayor a 4.5, y el 18% se identifican con resultados intermedios (mayor o igual a 3 y menor o igual a 4.5). En teoría, la gestión del desempeño de objetivos en la organización permite caracterizar un cumplimiento intermedio como el reflejo de logros parcialmente obtenidos o gestión adecuada de brechas por cerrar, mientras que el cumplimiento notable deduce un logro total de todo lo acordado. El líder es garante en el foco del logro de objetivos, pues la clasificación entrega una diferencia entre la gestión sobresaliente (intermedio) y la gestión excelente (notable) dentro del acompañamiento de su equipo para la generación de valor.

Relación entre la Caracterización de los Estilos de Liderazgo y el Cumplimiento de Objetivos

Luego de obtener la clasificación de los diferentes estilos de liderazgo percibidos por la muestra total de empleados y la identificación del cumplimiento de objetivos por el método de promedio anual de los tres (3) años anteriores, se procedió con la examinación relacional entre los estilos de dirección y el desempeño de los logros pactados, revisando los resultados de manera transversal para la vinculación de patrones positivos en el área de proyectos de Talento y Cultura.

Durante el inicio del ejercicio relacional se identificó el panorama general, asociando a cada líder su estilo de liderazgo predominante según la percepción de la Prueba Adaptada (TLS) y el cumplimiento de objetivos en una sola tabla de datos (ver *Tabla 7*). La lectura clave indica que la muestra predominante está dada por los líderes consultivos (S2) y participativos (S3), como se evidenció anteriormente, lo cual influye en la incidencia de los estilos en los líderes con altos niveles de cumplimiento, debido a la distribución de la muestra (78% de los líderes son consultivos y participativos). Además, el rango de cumplimiento de objetivos global es 4.7 de 5, lo que se induce en unos límites altos y “estrechos”. Esto sugiere un posible efecto con sesgo a niveles altos de cumplimiento, es más complejo que aparezcan diferencias claras entre las maneras de dirección.

Tabla 7.

Resumen general de los estilos y el cumplimiento de objetivos

Líder	Estilo predominante	Clasificación estilo	Cumplimiento de objetivos	Clasificación desempeño
L1	S4	Delegativo	4.6	Notable
L2	S2	Consultivo	4.9	Notable

L3	S2	Consultivo	4.3	Intermedio
L4	S3	Participativo	4.8	Notable
L5	S3	Participativo	4.8	Notable
L6	S1	Directivo	4.7	Notable
L7	S1	Directivo	4.6	Notable
L8	S2	Consultivo	5.0	Notable
L9	S3	Participativo	4.9	Notable
L10	S3	Participativo	4.3	Intermedio
L11	S2	Consultivo	4.5	Notable
L12	S1	Directivo	4.9	Notable
L13	S3	Participativo	4.9	Notable
L14	S1	Directivo	4.8	Notable
L15	S3	Participativo	4.7	Notable
L16	S2	Consultivo	4.7	Notable
L17	S2	Consultivo	4.8	Notable
L18	S2	Consultivo	4.7	Notable
L19	S2	Consultivo	4.9	Notable
L20	S1	Directivo	4.4	Intermedio
L21	S2	Consultivo	4.8	Notable
L22	S3	Participativo	4.8	Notable
L23	S2	Consultivo	4.8	Notable
L24	S3	Participativo	4.7	Notable
L25	S2	Consultivo	4.5	Intermedio

L26	S3	Participativo	4.5	Intermedio
L27	S2	Consultivo	4.8	Notable
L28	S2	Consultivo	4.9	Notable

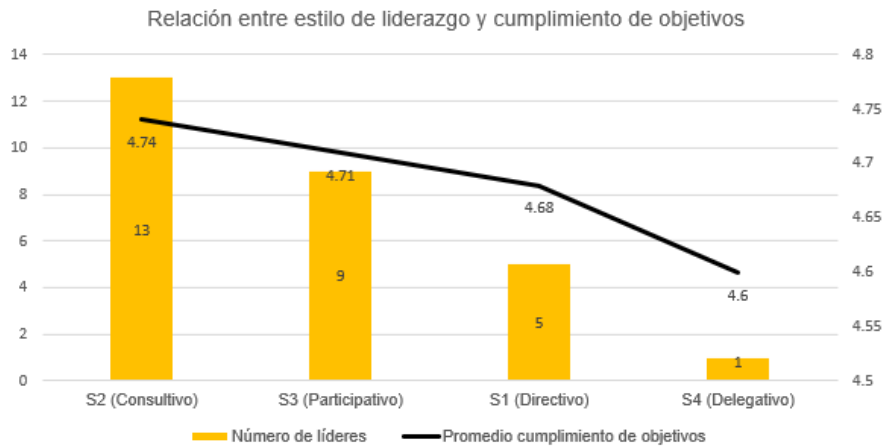
Nota. Elaboración propia, 2026.

Al relacionar los estilos de liderazgo y el cumplimiento de objetivos promedio evidenciado, es posible deducir que el estilo consultivo (S2) aparece con más frecuencia en los niveles de alta gestión del desempeño de los equipos, lo cual toma coherencia al graficar los datos (ver la *Ilustración 8*). El entorno de trabajo combina dirección y apoyo en la alineación estratégica, clarificación del logro y cumplimiento de este, en especial cuando los equipos están en un nivel de madurez intermedio. Sin embargo, el liderazgo participativo (S3) toma fuerza en niveles altos de cumplimiento, bastante cercano al S2, encajando con células de trabajo capaces de soportar la reducción de dirección del líder y el aumento en la participación para ser garantes del compromiso y superioridad de las decisiones.

El estilo de liderazgo directivo (S1) tiene líderes en cumplimiento de objetivos bastante alto, incluso, con clasificación notable (mayor a 4.5), generando una relación de efectividad cuando el contexto requiere de estructura, claridad en la acción y aumento de la velocidad de ejecución. Para el caso del líder delegativo (S4), se examina una inferencia compleja por la falta de tendencia, en este caso solo se registró un líder, pero si es posible deducir que aparece como una forma de dirección con cumplimiento alto de objetivos (mayor a 4.5), aunque con evidencia insuficiente para crear relación consistente.

Ilustración 8.

Relación entre estilos y desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2026.

La clasificación del cumplimiento de objetivos entre notables (mayor a 4.5) e intermedios (mayor o igual a 3 y menor o igual a 4.5) induce que no se presentan valoraciones bajas menores a 3, lo que implica que el desempeño global de los equipos sea alto, por lo que la diferencia entre los estilos no se evidencia de manera tangible, sino en quienes concentran los puntajes mayores y donde aparecen los casos intermedios.

Es así como se examina la relación de aquellos estilos que se vinculan positivamente con el cumplimiento de objetivos, en este caso, el estilo consultivo (S2) tiene el vínculo más fuerte con los resultados elevados, este asocia dirección con acompañamiento, favoreciendo la alineación con los criterios de aceptación de los objetivos o metas de los equipos, acompañamiento en resolver problemas y mucha más motivación para los miembros de célula. El estilo participativo (S3) también presenta un vínculo positivo pero cercano a S2, se deduce su especialidad en estándares altos gracias a que sostiene alto desempeño en los equipos, promoviendo la corresponsabilidad y la calidad de las decisiones bajo presión.

Según la muestra evaluada, el estilo de liderazgo que presenta oportunidades de mejora es el directivo (S1). En general, contiene altos resultados, pero con menor incidencia de excelencia. Es un estilo que puede ser muy efectivo en límites de control y operación, pero en contextos donde los criterios de aceptación de los entregables son robustos y críticos, necesita de conversaciones difíciles, retroalimentación y coaching por parte del líder-empleado. Presenta gran oportunidad en el fortalecimiento de la flexibilidad hacia un estilo consultivo (S2) cuando el equipo ya tiene capacidad desarrollada, pero necesita alineación para lograr valores notables en el cumplimiento de objetivos.

Conclusiones

La efectividad de los estilos de liderazgo es posible evidenciarla a medida que el líder amplíe o no su flexibilidad en los cuatro estilos o por lo menos en tres de ellos, de esta forma se tracciona la adaptación al nivel de madurez y la disposición de sus seguidores, pero esto tiene una implicación práctica: la vicepresidencia de Talento y Cultura debe desarrollar líderes orientados a competencias de diagnóstico situacional y transversalidad de estilos, en vez de fortalecer uno solo (pluralidad en las maneras de dirección). El enfoque situacional obliga al mentor a seguir el comportamiento de su equipo de manera estratégica, adaptándose a los cambios fácilmente, conectando la cultura del dinamismo con la transición de estilos.

La medición del cumplimiento de objetivos refuerza lo importante que es la relación líder a empleado, y toma más fuerza cuando hablamos de un área de Talento y Cultura, en donde claramente se evidencian resultados con criterios de aceptación definidos y claros, generando calidad de la alineación, y, sobre todo, de la retroalimentación. Por ello, los estilos con mayor interacción como el consultivo (S2) y participativo (S3) tienden a tener una ventaja de contexto al habilitar operaciones de ajuste y acompañamiento, necesarios para calibrar los promedios de cumplimiento y alineación.

El aporte al valor del objetivo general radica en que la clave para encontrar el ajuste de los estilos de dirección con mayor incidencia en el cumplimiento de objetivos tiende a ser el ajuste del estilo y no el mejor estilo, puesto que los casos de desempeño notables aparecen en los estilos directivo (S1), consultivo (S2) y participativo (S3), entregando fundamentos del Liderazgo Situacional, la efectividad se asocia al ajuste entre las necesidades de los equipos y el estilo, este último no deduce por sí solo. Por ende, más que identificar un estilo exitoso, se sugiere una flexibilidad contextual que sea adaptable del líder para calibrar la manera de dirigir

según el contexto, los objetivos de desempeño trazados al inicio y el nivel de madurez de sus integrantes.

Sin embargo, la muestra evaluada permite identificar cuáles son los estilos de liderazgo con mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia, en relación con la eficacia y el cumplimiento de objetivos, el estilo consultivo (S2) y el participativo (S3) asocian positivamente a la sostenibilidad y estabilidad del desempeño. Por su parte, el S2 exhibe el promedio mayor en la gestión del desempeño y presenta mayor incidencia en calificaciones altas, así que, según el contexto evaluado (28 líderes), es un estilo de liderazgo con equilibrio consciente entre el apoyo emocional y el cumplimiento de la tarea, alineando los criterios de aceptación y los resultados tangibles del desempeño anual. El liderazgo S3 no se queda atrás, gracias a su presencia de resultados notables, infiere un énfasis en toma de decisiones compartida sosteniendo el cumplimiento, en especial, cuando la calificación depende de la retroalimentación y acompañamiento cercano.

Para el ejercicio planteado no existe en teoría un estilo de liderazgo errado o carente de criterio, aquí la oportunidad de mejora no se atribuye al estilo sino a los casos de cumplimiento de objetivos catalogados como intermedios dentro de las maneras de dirección comunes. El equipo de Talento debe enfocar sus esfuerzos en equipos donde aparecen niveles de desempeño no notables, incluso en estilos generalmente efectivos como el consultivo (S2) y el participativo (S3), atendiendo el ajuste situacional y la alineación estratégica entre los criterios de desempeño y la dinámica líder – equipo, tomando fuerza la tracción de adaptación al nivel de madurez.

Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: Una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Balanta, M. F. U., Quintana, C. A. O., Erazo, O. F. A., Aguilar, P. C., & Cabrera, J. C. E. (2020). *LIDERAZGO: DEFINICIONES Y ESTILOS*.
- Benitez, C. (2022). *Metodologías Ágiles en la Gestión de Proyectos*.
- Blake. (1984). *Management Today*.
- Canossa Montes De Oca, H. (2021). Gestión de Proyectos como Estrategia para la Evaluación de Desempeño del Talento Humano en las Empresas. *Ciencias Administrativas*, 12. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum*, 30(3). <https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>
- Flórez, M. (2025). Entrevista semiestructurada no publicada.
- Gaete, J., Villarroel, R., Figueroa, I., Cornide-Reyes, H., & Muñoz, R. (2021). Enfoque de aplicación ágil con Scrum, Lean y Kanban. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29.
- Ganga, & Navarrete. (2013). *Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización*. 1, 28.
- Garrido, S. (2025). Guía de la Gestión ágil de proyectos para liderar con eficacia. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/hub/guia-de-la-gestion-agil-de-proyectos-para-liderar-con-eficacia/>
- Graeff. (1997a). *Evolution of Situational Leadership—Critical Review*.

- Graeff. (1997b). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *I*, 3.
<https://people.wku.edu/richard.miller/Graeff.pdf>
- Grupo Cibest*. (2024). Relación con inversionistas. Grupo Cibest, un ecosistema de marcas, productos y servicios financieros y no financieros
- Gutiérrez, G., De Lena, M. T. G., Garzás, J., & Moguerza, J. M. (2022). Leadership Styles in Agile Teams: An Analysis Based on Experience. *IEEE Access*, *10*, 19232-19241.
<https://doi.org/10.1109/access.2022.3151314>
- López Rodríguez, C. E., Góngora Mogollón, D. F., & Rodríguez López, J. G. (2023). Estilo de liderazgo estratégico como determinante para la perdurabilidad empresarial del sector servicios. *Semestre Económico*, *26*(61), 1-17. <https://doi.org/10.22395/seec.v26n61a4463>
- Pareja, D. (2020). Qué es el agilismo y cuáles son sus beneficios. *Pragma*.
<https://www.pragma.co/es/blog/que-es-el-agilismo-y-cuales-son-sus-beneficios>
- Parody, S. (2025). Entrevista semiestructurada no publicada.
- Rueda, B. (2019). *EFFECTOS DEL LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS*.
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/107f13e6-8d74-4dc6-9aa1-864fb4af1717/content>
- Santa-Bárbara, E. S. (2000). *Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo*.
- Santa-Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión*. (1).

- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Vélez, A. (2025). Entrevista semiestructurada no publicada.
- Viles Diez, E., Zárraga-Rodríguez, M., & Jaca García, C. (2013). Tool to assess teamwork performance in higher education. *Intangible Capital*, 9(1), 281-304. <https://doi.org/10.3926/ic.399>
- Villace Fernandez, C. (2023). Liderazgos del siglo XXI. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 53(138), 1-29. <https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a9>
- Zavala-López, E., & Hernández-Brito, C. (2025). Liderazgo situacional entre los estudiantes de la Universidad del Caribe: Un estudio comparativo entre dos universidades. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 12(23), 39-45. <https://doi.org/10.29057/estr.v12i23.13605>

ANEXO 1

Instrumento guía sobre Prueba Adaptada Teoría del Liderazgo Situacional Hersey y Blanchard

Personas participantes y contribuyentes al conocimiento

Título del proyecto:

Estilos de liderazgo predominantes y su incidencia en el desarrollo interno en equipos de proyectos.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los estilos de liderazgo de mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia, en relación con la eficacia y el cumplimiento de objetivos?

Objetivo general:

Identificar cuáles son los estilos de liderazgo con mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia, en relación con la eficacia y el cumplimiento de objetivos, con el fin de generar insumos que orienten acciones de desarrollo y procesos de mejora continua en el liderazgo.

Contextualización de conceptos para encuesta:

A continuación, se contextualiza sobre los conceptos claves: Estilos de liderazgo, metodologías ágiles, agilismo, desempeño de equipos y liderazgo en proyectos ágiles, los cuáles serán utilizados en el desarrollo de la encuesta.

Estilos de liderazgo: Representan los diversos enfoques que los líderes desarrollan internamente para influir positiva o negativamente en la dirección del equipo para alcanzar los logros organizacionales, pueden darse de manera natural por características personales o desarrollo temperamental dentro de la organización (Balanta et al., 2020, p. 3).

Metodologías ágiles: Enfoque de gestión de proyectos que incluyen variables de flexibilidad, trabajo en equipo y entrega de productos incrementales de valor. Su uso se da en equipos capaces de abordar entornos dinamizados y abiertos a la planeación constante. También mejora en gran medida la gestión de recursos e incluye retroalimentación periódica (Gaete et al., 2021, p. 3).

Agilismo: Filosofía de gestión y desarrollo empresarial que facilita la colaboración interna, adaptación al cambio y entrega de valor de manera continua. Se fundamenta en 12 principios que centran la satisfacción del cliente en los entregables (Pareja, 2020).

Desempeño de equipos: Nivel de eficacia con el que un grupo de colaboradores trabajan entre sí para lograr objetivos y metas comunes dentro de una organización en particular. Aborda dimensiones de productividad, calidad del trabajo, cohesión social y adaptación al cambio (Viles Diez et al., 2013, p. 6).

Liderazgo en proyectos ágiles: Enfoque que combina principios de liderazgo tradicional con los valores y prácticas ágiles, se orienta en habilitar la colaboración y dirección de equipos adaptables al cambio y dispuestos a entregar valor al cliente final. El propósito compartido es fundamental para la gestión del líder en proyectos de agilidad (Garrido, 2025).

Luego de esta contextualización, se resalta la importancia de su contribución a la caracterización de líderes en el perímetro ágil y su influencia en la generación de valor continuo, a partir de su experiencia y conocimiento. Para cumplir con el objetivo general de la investigación y entender el contexto desde el cual participa, se realizará la encuesta que continua en este texto.

Preguntas de inicio: Información general

- Nombres y apellidos: _____

- Rol en el equipo:
 - a. Líder
 - b. Miembro
 - c. Otro (especificar): _____

- Área o célula a la que perteneces: _____

- Tiempo de experiencia en proyectos:
 - a. Menos de 6 meses
 - b. 6 meses a 1 año
 - c. 1 a 3 años
 - d. Más de 3 años

Desarrollo de la Prueba Adaptada TLS: Estilos de liderazgo percibidos

A continuación, encontrará diferentes situaciones hipotéticas que pueden ocurrir en un equipo de trabajo. En cada caso, piense **cómo actuaría su líder inmediato si se presentara la situación descrita.**

Seleccione la opción que mejor refleje el comportamiento que usted percibe en su líder.

Elija solo una alternativa para cada situación.

1. Los integrantes del equipo no han respondido positivamente al trato cercano de su líder ni a su interés por el bienestar del grupo; además, el rendimiento ha disminuido.

- a. Su líder insistiría en el uso de procedimientos uniformes y en el cumplimiento estricto de las tareas.
- b. Su líder permitiría que el equipo se exprese libremente y evitaría ejercer presión.
- c. Su líder conversaría con el grupo y luego definiría claramente los objetivos.
- d. Su líder permitiría que el equipo determine sus propias tareas y plazos.

2. El desempeño del equipo está mejorando notablemente y todos parecen tener claridad sobre sus funciones y compromisos.

- a. Su líder mantendría una interacción cordial, pero reafirmaría la importancia de cumplir con las funciones asignadas.
- b. Su líder no realizaría intervenciones determinantes.
- c. Su líder reforzaría la importancia del equipo, procurando que se sientan valorados y comprometidos.
- d. Su líder enfatizaría el cumplimiento de tareas y plazos.

3. El equipo no ha logrado resolver un problema específico, pese a que generalmente trabajan bien y mantienen buenas relaciones.

- a. Su líder invitaría al equipo a resolver el problema conjuntamente.
- b. Su líder dejaría la solución completamente en manos del equipo.
- c. Su líder intervendría con rapidez para corregir el rumbo.
- d. Su líder motivaría al equipo para que trabaje en la solución y la encuentre por sí mismo.

4. Su líder está evaluando realizar un cambio importante. El equipo tiene buenos antecedentes y comprende la necesidad de dicho cambio.

- a. Su líder permitiría la participación del equipo en la elaboración del cambio y los animaría a implementarlo.
- b. Su líder anunciaría el cambio y supervisaría de cerca su ejecución.
- c. Su líder permitiría al equipo escoger la dirección a seguir.
- d. Su líder incorporaría recomendaciones del equipo, pero dirigiría el proceso de cambio.

5. El desempeño del equipo ha disminuido y no se han preocupado por alcanzar los objetivos. Requieren recordatorios y parecen no tener claras sus funciones.

- a. Su líder permitiría que el grupo defina su rumbo.
- b. Su líder escucharía sugerencias, pero controlaría estrictamente el cumplimiento de los objetivos.
- c. Su líder redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente.
- d. Su líder involucraría al equipo en la definición de metas y los motivaría a lograrlas.

- 6. Su líder asume un equipo que ha sido productivo, con un jefe anterior muy estricto. El nuevo líder desea mantener los buenos resultados, pero con un ambiente más humano.**
- a. Su líder procuraría que el equipo se sienta importante y comprometido.
 - b. Su líder recalcaría la importancia de las tareas y plazos.
 - c. Su líder sería cauto y evitaría intervenir inicialmente.
 - d. Su líder incluiría al equipo en decisiones, pero controlaría el cumplimiento de los objetivos.
- 7. Se están considerando cambios en la estructura. El equipo ha sugerido la necesidad de estos cambios y ha demostrado efectividad en sus operaciones.**
- a. Su líder definiría el cambio y supervisaría de cerca.
 - b. Su líder buscaría aprobación del equipo y permitiría que organicen la implementación.
 - c. Su líder aceptaría los cambios sugeridos, pero mantendría el control del proceso.
 - d. Su líder permitiría que el equipo realice los cambios sin intervención.
- 8. El desempeño y las relaciones del equipo son buenas. Su líder se siente algo inseguro por su falta de dirección grupal.**
- a. Su líder evitaría intervenir.
 - b. Su líder comentaría la situación con el equipo y luego realizaría los ajustes necesarios.
 - c. Su líder definiría con claridad el rumbo de trabajo.
 - d. Su líder evitaría actuar con dureza para no afectar las relaciones.

9. A su líder le asignan un equipo muy retrasado en compromisos, con baja claridad de objetivos y reuniones poco productivas, aunque con talento potencial.

- a. Su líder permitiría que el equipo lo resuelva por sí mismo.
- b. Su líder incorporaría recomendaciones del equipo, pero exigiría cumplimiento de objetivos.
- c. Su líder redefiniría metas y supervisaría estrechamente.
- d. Su líder motivaría al equipo para generar sugerencias sin ejercer presión.

10. El equipo, aunque capacitado, no ha respondido bien a una reciente definición de funciones.

- a. Su líder permitiría la participación del equipo en la redefinición de funciones, sin ejercer presión.
- b. Su líder redefiniría las funciones y supervisaría cuidadosamente.
- c. Su líder evitaría la confrontación sin ejercer presión.
- d. Su líder incorporaría sugerencias, pero supervisaría el cumplimiento de las nuevas funciones.

11. Su líder llega a un nuevo cargo. El jefe anterior no intervenía en los asuntos del equipo, que ha funcionado adecuadamente y mantiene buenas interrelaciones.

- a. Su líder definiría formas claras de trabajo.
- b. Su líder promovería la participación en decisiones y apoyaría aportes valiosos.
- c. Su líder discutiría el desempeño previo y analizaría la necesidad de nuevas prácticas.
- d. Su líder dejaría que el equipo continúe igual.

12. Informes recientes muestran dificultades internas. El equipo tiene buen historial, ha cumplido metas y está capacitado.

- a. Su líder expondría su solución y evaluaría con el equipo la necesidad de nuevas prácticas.
- b. Su líder permitiría que el equipo busque la solución de manera autónoma.
- c. Su líder actuaría con firmeza para corregir el rumbo.
- d. Su líder facilitaría la discusión, procurando no afectar las relaciones.

¡Gracias por tu participación! Te haremos llegar una copia de esta prueba.

Nombre e información de contactos que realizan el estudio:

Nombre: Samuel Mora Peláez

Profesional en: Ingeniería de Producción

Tarjeta profesional: 011109-0597681 ANT

Especialista en Gerencia de Proyectos

Estudiante Maestría en Gerencia de Proyectos

smorape@eafit.edu.co

+57 (312) 272 4271

Si usted tiene quejas sobre el estudio, puede contactar a la línea de transparencia 01- 8000-11-11-

55. O escribir al correo: cei@eafit.edu.co

ANEXO 2

Consentimiento para la realización de estudio sobre estilos de liderazgo en equipos de proyectos ágiles

Personas participantes y contribuyentes

Título del proyecto:

Estilos de liderazgo predominantes y su incidencia en el desarrollo interno en equipos de proyectos.

Objetivo general:

Identificar cuáles son los estilos de liderazgo con mayor incidencia positiva o favorable en los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia, en relación con la eficacia y el cumplimiento de objetivos, con el fin de generar insumos que orienten acciones de desarrollo y procesos de mejora continua en el liderazgo.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar los estilos de liderazgo presentes en los líderes de los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia.

2. Identificar los niveles de eficacia y de cumplimiento de objetivos alcanzados por los equipos de proyectos ágiles de la Vicepresidencia de Talento y Cultura en Bancolombia durante los últimos tres (3) años.
3. Examinar la relación entre los estilos de liderazgo identificados y los niveles de eficacia y cumplimiento de objetivos de los equipos de proyectos ágiles, con el propósito de comprender cuáles tienden a mostrar una incidencia positiva o favorable en dichos resultados.

Nombre e información de contactos que realizan el estudio:

Nombre: Samuel Mora Peláez

Profesional en: Ingeniería de Producción

Tarjeta profesional: 011109-0597681 ANT

Especialista en Gerencia de Proyectos

Estudiante Maestría en Gerencia de Proyectos

smorape@eafit.edu.co

+57 (312) 272 4271

¿Dónde se llevará a cabo este estudio?

Este estudio será llevado a cabo dentro de un entorno organizacional de Bancolombia, específicamente en el perímetro ágil del área de Talento y Cultura, el cual está conformado por Equipos de Valor Continuo que a su vez tienen diferentes Líneas y Áreas de Conocimiento, manteniendo una operación basada en metodologías ágiles que incluyen ceremonias, planeaciones cortas y prelación con otras áreas de capacidad tradicional o valor transversal.

¿Por qué se está realizando este estudio?

La literatura actual en estilos de liderazgo se centra en informar las características propias de cada forma de liderar y sus rasgos más comunes. Sin embargo, se ha detectado una oportunidad en indagar sobre el impacto del liderazgo en las áreas de proyectos ágiles y su incidencia en el cumplimiento de objetivos. Este escenario es clave para entender cómo Bancolombia en el perímetro ágil de Talento activa acciones de desarrollo para el bienestar de los equipos en el proceso de entregar valor al cliente.

Este estudio se propone investigar los diferentes estilos de liderazgo que predominan en los líderes que hacen parte del área de proyectos ágiles de Talento y Cultura en Bancolombia y su incidencia en el desarrollo de equipos, basado en modelos de cumplimiento por objetivos, OKRs y KPIs; Así como eficiencia y eficacia.

¿Cuántas personas serán invitadas a participar en este estudio?

Inicialmente se proyecta la participación de 40 personas, que interactúen en el proceso de diligenciamiento de la encuesta, serán los líderes y miembros de célula quienes responderán. La participación es voluntaria, pueden negarse a participar o retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna penalidad entre las partes.

¿Qué debe hacer en su participación?

El equipo investigador, cuenta con su interés en la participación de la encuesta, y su aporte al conocimiento desde sus funciones y conocimientos sobre metodologías ágiles, así como su experiencia en el área de proyectos.

Tipo de información recolectada

Prueba individual, entorno a sus experiencias y comprensión sobre la caracterización de los estilos de liderazgo.

¿Cuánto tiempo invertirá en la participación del estudio?

El espacio de tiempo que debe reservar es de aproximadamente 10 minutos. Usted puede decidir no seguir participando en la encuesta en cualquier momento. Igualmente, si usted desea participar, pero no desea responder alguna pregunta, puede expresarlo libremente.

¿Cuáles son los beneficios de ser parte de este estudio?

Su participación contribuirá al conocimiento sobre los estilos de liderazgo y su incidencia en el cumplimiento de objetivos. Permitirá visualizar generalidades o particularidades, en la manera de dirección de la organización y el desarrollo de acciones de mejora para elevar la cultura interna.

¿Cuáles son los riesgos de ser parte de este estudio?

El estudio empleará la técnica de prueba individual tipo test. Por lo tanto, este proyecto de investigación y su participación no prevé ningún riesgo grave en su vida cotidiana, ni el trato de aspectos sensibles en su conducta.

Confidencialidad

La participación en este estudio se mantendrá confidencial. A las personas encuestadas se les asignará un seudónimo para proteger su identidad, al igual que las empresas. Paralelamente sobre la empresa se hará una descripción del sector al que pertenece, sin entrar en detalles que la evidencien. Cada caso se tratará de manera independiente. Los datos recopilados en la investigación se transcribirán y serán almacenados en medios magnéticos, en carpetas seguras bajo administración y custodia del investigador, aplica copia de seguridad en la nube de Microsoft Forms. Se creará una base de datos para consolidar la información de las encuestas. Con la

información recopilada se realizará triangulación, asociación, análisis e interpretación de los datos en la investigación desde una posición neutral. El propósito es encontrar parámetros de percepción que den pie a la caracterización de los estilos de liderazgo en los equipos de proyectos.

¿Cuál es el costo de participar en este estudio?

No tiene ningún costo monetario.

¿A quién debo contactar si tengo preguntas adicionales?

Si usted tiene alguna pregunta no dude en contactarnos en cualquier momento.

¿A quién debo contactar si tengo quejas?

Si usted tiene quejas sobre el estudio, puede contactar a la línea de transparencia 01- 8000-11-11-55. O escribir al correo: cei@eafit.edu.co.

Me han entregado una copia de este consentimiento. Al continuar con mi participación acepto que he leído y entendido las explicaciones proporcionadas. He tenido respuestas satisfactorias a todas mis preguntas, y voluntariamente acepto participar en este estudio. Soy consciente que puedo interrumpir mi participación en cualquier momento. Tengo la información de contacto de los investigadores principales, así como una copia duplicada del documento de consentimiento.

Voluntariamente acepto participar en este estudio ()

Acepto que la prueba sea guardada en la nube ()

Acepto que la prueba se transcriba posteriormente y mis aportes se utilicen de manera confidencial y la forma que corresponda para contribuir al estudio ()

Nombre:

Cedula:

ANEXO 3

Matriz de Calificación Individual para Prueba Adaptada TLS

Fecha de respuesta																																																																																								
Nombres y apellidos																																																																																								
Rol en el equipo																																																																																								
<table><tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="4">ESTILO APROPIADO</td></tr><tr><td>(a)</td><td>(b)</td><td>(c)</td><td>(d)</td></tr><tr><td rowspan="12">SITUACIONES</td><td>1</td><td>D</td><td>B</td><td>C</td><td>A</td></tr><tr><td>2</td><td>B</td><td>D</td><td>C</td><td>A</td></tr><tr><td>3</td><td>C</td><td>B</td><td>A</td><td>D</td></tr><tr><td>4</td><td>B</td><td>D</td><td>A</td><td>C</td></tr><tr><td>5</td><td>A</td><td>D</td><td>B</td><td>C</td></tr><tr><td>6</td><td>C</td><td>A</td><td>B</td><td>D</td></tr><tr><td>7</td><td>A</td><td>C</td><td>D</td><td>B</td></tr><tr><td>8</td><td>C</td><td>B</td><td>D</td><td>A</td></tr><tr><td>9</td><td>A</td><td>D</td><td>B</td><td>C</td></tr><tr><td>10</td><td>B</td><td>C</td><td>A</td><td>D</td></tr><tr><td>11</td><td>A</td><td>C</td><td>D</td><td>B</td></tr><tr><td>12</td><td>C</td><td>A</td><td>D</td><td>B</td></tr><tr><td colspan="2">TOTALES</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="2">Multiplique</td><td>(a)</td><td>(b)</td><td>(c)</td><td>(d)</td></tr></table>								ESTILO APROPIADO				(a)	(b)	(c)	(d)	SITUACIONES	1	D	B	C	A	2	B	D	C	A	3	C	B	A	D	4	B	D	A	C	5	A	D	B	C	6	C	A	B	D	7	A	C	D	B	8	C	B	D	A	9	A	D	B	C	10	B	C	A	D	11	A	C	D	B	12	C	A	D	B	TOTALES						Multiplique		(a)	(b)	(c)	(d)
										ESTILO APROPIADO																																																																														
						(a)	(b)			(c)	(d)																																																																													
						SITUACIONES	1	D	B	C	A																																																																													
							2	B	D	C	A																																																																													
							3	C	B	A	D																																																																													
							4	B	D	A	C																																																																													
							5	A	D	B	C																																																																													
							6	C	A	B	D																																																																													
							7	A	C	D	B																																																																													
							8	C	B	D	A																																																																													
							9	A	D	B	C																																																																													
							10	B	C	A	D																																																																													
11	A	C	D	B																																																																																				
12	C	A	D	B																																																																																				
TOTALES																																																																																								
Multiplique		(a)	(b)	(c)	(d)																																																																																			

Por	-2	-1	1	2	=	Suma algebraica
Igual a						
Área o célula a la que pertenece						
Tiempo de experiencia en proyectos						