

Revisión histórica del liderazgo y aplicación en el entorno VUCA en las organizaciones empresariales

Angie Carolina Canizales Lezama

Asesor

Patricia Oropeza Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de empresas

2025

Dedicatoria

Este trabajo de grado está dedicado, en primer lugar, a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía constante, cuyo amor me ha sostenido en cada paso de este proceso.

Con especial gratitud dedico también este logro a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por su incansable labor en la formación de profesionales íntegros y comprometidos con el desarrollo del país y del mundo. Su modelo educativo flexible y su enfoque humanista han sido fundamentales en la construcción de este camino académico.

Agradezco de manera muy especial a la directora Patricia Oropeza Pérez, por su dedicación, orientación y revisión rigurosa a lo largo del desarrollo de este proyecto. Su acompañamiento profesional y humano fue clave para culminar esta etapa con éxito.

Resumen

A lo largo del tiempo se han generado diferentes contextos históricos que se relacionan con diferentes exigencias según cada época sobre el liderazgo, donde se pretende encontrar diferentes cualidades en los líderes, dependiendo si es para su supervivencia o éxito; sin embargo, actualmente nos encontramos en un entorno VUCA volátil, incierto, complejo y ambiguo donde el liderazgo o este rol de liderazgo enfrenta nuevos desafíos cada día con un mayor grado de dificultad. Dentro de este documento encontramos la evolución del concepto de liderazgo a lo largo de la historia, características que debe de tener un líder en un entorno VUCA. Según, lo analizado en este documento, encontramos que la efectividad de un líder está anclada a unas características importantes que como la adaptabilidad, aprendizaje continuo, empatía, inteligencia emocional, comunicación clara y transparente, capacidad para gestionar el cambio en realizada podríamos realizar una larga lista. Podemos describir que estas características identifican a un líder que es capaz de modificar su enfoque en modo de las circunstancias, es decir, relacionar los desafíos y a su misma vez participar en tendencias y estar preparado para tomar el máximo provecho de todas las oportunidades emergentes donde nos encontramos en un mundo lleno de conocimiento y se requieren habilidades necesarias para una constante evolución. Deben ser aprendidas de forma permanente y continua donde la curiosidad intelectual y la disposición de adquirir estas nuevas habilidades son importantes para estar al corriente.

Palabras claves: Evolución, entorno, liderazgo VUCA, tiempo

Abstract

Over time, different historical contexts have been generated that are related to different demands on leadership according to each era, where the aim is to find different qualities in leaders, depending on whether it is for their survival or success; However, we currently find ourselves in a volatile, uncertain, complex and ambiguous VUCA environment where leadership or this leadership role faces new challenges every day with a greater degree of difficulty. Within this document we find the evolution of the concept of leadership throughout history, characteristics that a leader must have in a VUCA environment. According to what has been analyzed in this document, we find that the effectiveness of a leader is anchored to important characteristics such as adaptability, continuous learning, empathy, emotional intelligence, clear and transparent communication, ability to manage change in list. We can describe that these characteristics identify a leader who is capable of modifying his approach depending on the circumstances, that is, relating to challenges and at the same time participating in trends and being prepared to take full advantage of all emerging opportunities where we find ourselves. We find ourselves in a world full of knowledge and necessary skills are required for constant evolution. They must be learned permanently and continuously where intellectual curiosity and the willingness to acquire these new skills are important to stay current.

Keywords: Evolution, environment, VUCA leadership, time

Tabla de Contenido

Introducción	9
Justificación	11
Objetivos	13
Problema	14
Marcos de Referencia	18
Estado del Arte	24
El entorno VUCA	44
Marco Teórico y Conceptual	56
Metodología de Investigación	60
Estudios de Caso	61
Tipo de Estudio	63
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias bibliográficas:	75
Apéndices	86

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i> Análisis de respuestas a pregunta 1	63
<i>Tabla 2</i> Análisis de respuestas a pregunta 2	64
<i>Tabla 3</i> Análisis de respuestas a pregunta 3	65
<i>Tabla 4</i> Análisis de respuestas a pregunta 4	66
<i>Tabla 5</i> Análisis de respuestas a pregunta 5	67

Lista de figuras

<i>Figura 1</i> <i>Teorías sobre el liderazgo</i>	29
<i>Figura 2</i> <i>Porcentaje participación</i>	70

Lista de Apéndices

<i>Apéndice A</i> Captura de respuestas a la pregunta 1	85
<i>Apéndice B</i> Captura de respuestas a la pregunta 2	86
<i>Apéndice C</i> Captura de respuestas a la pregunta 3	87
<i>Apéndice D</i> Captura de respuestas a la pregunta 4	88
<i>Apéndice E</i> Captura de respuestas a la pregunta 5	89

Introducción

En el entorno actual, las actividades cotidianas de los profesionales se desarrollan en un contexto donde se exige una detección constante ya que influye en diferentes factores que se pueden clasificar como volátiles, inciertos, complejos, y ambiguos. Estos elementos conocidos bajo el acrónimo VUCA donde se concentran los principales desafíos externos que generan incertidumbre y confusión entre la población basado en Cernega et al., (2024). En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo realizar una revisión histórica del liderazgo y analizar su aplicación en el entorno VUCA.

El liderazgo ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a las necesidades de cada época. Sin embargo, en el entorno VUCA, caracterizado por cambios impredecibles y complejos, los enfoques tradicionales de liderazgo a menudo no son suficientes. La pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo a lo largo de la historia y cómo se adaptan las prácticas de liderazgo a las condiciones actuales de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en el entorno VUCA dentro de las organizaciones empresariales?

Existen brechas entre las teorías académicas de liderazgo y su práctica en estos entornos, lo que plantea la necesidad de analizar cómo los líderes pueden mejorar sus habilidades para gestionar eficazmente en situaciones de alta incertidumbre.

El estudio de la evolución del liderazgo en el contexto de entornos VUCA es relevante por varias razones. Según Pramjeeth & Mutambara, 2022: "Los líderes deben asegurarse de analizar continuamente el entorno interno y externo y tener información relevante en tiempo real que sea fácil de entender para poder actuar con decisión". De acuerdo con una encuesta sobre

capital humano global realizada por IBM, el 75% de las organizaciones a lo que se enfrentan es asegurar el desarrollo adecuado de líderes del futuro (IBM, 2008).

Además, la pandemia de COVID-19 destacó la importancia de un liderazgo flexible que pueda guiar a las organizaciones a través de la crisis. Desde una perspectiva cualitativa, entender cómo las teorías de liderazgo han sido aplicadas y adaptadas a estos nuevos entornos ofrece una visión clave para mejorar la formación de futuros líderes empresariales.

Justificación

La capacidad de liderazgo es fundamental y altamente relevante tanto en la vida cotidiana como en el entorno laboral. Comprender el desarrollo histórico del liderazgo y cómo aplicarlo en entornos VUCA se ha vuelto crucial en un mundo donde el cambio es constante y la incertidumbre es la única certeza. En el contexto globalizado actual, marcado por el avance tecnológico y los cambios sociales y económicos dinámicos, los líderes enfrentan desafíos sin precedentes. El entorno está diseñado para presentar situaciones complejas que exigen un liderazgo adaptable, flexible y capaz de navegar en medio de la volatilidad y la ambigüedad.

Al estudiar la evolución del liderazgo, se puede comprender cómo ha cambiado a lo largo de los siglos en respuesta a las condiciones y requisitos de cada época. Este análisis es un recurso valioso para quienes se dedican a la práctica y el estudio del liderazgo, ya que permite mejorar su efectividad en la actualidad.

El propósito de este documento no es solo revisar teorías pasadas sobre el liderazgo, sino también explorar cómo estas teorías pueden aplicarse de manera inteligente en entornos VUCA. Además, ofrecerá orientación práctica y sugerencias para aquellos líderes que buscan triunfar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Estas son solo algunas de las características críticas de un gran líder que trabaja en el mundo VUCA.

Visión.

Comunicación.

Inteligencia emocional.

Toma de decisiones.

Delegación.

Empoderamiento.

Resolución de conflictos.

Adaptabilidad.

El liderazgo es una parte esencial de la norma ISO 9001:2015, la cual establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad. Dentro de esta norma, la cláusula 5 está dedicada al liderazgo y el compromiso de la dirección, especificando las responsabilidades de la alta dirección en relación con el sistema de gestión de calidad de la organización.

Es importante recordar que el liderazgo es una habilidad que se puede desarrollar y mejorar con el tiempo mediante la práctica constante.

Este proyecto tiene como objetivo contribuir al conocimiento existente sobre liderazgo, realizando un análisis histórico de su práctica en entornos VUCA. A través de este estudio, se identificarán tendencias y mejores prácticas, aportando tanto al conocimiento académico como a la aplicación práctica del liderazgo contemporáneo.

En conclusión, este documento, titulado "Una revisión histórica del liderazgo y su aplicación en entornos VUCA", es relevante y oportuno, ya que ofrece valor tanto al ámbito académico como al práctico.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la evolución histórica del liderazgo y su aplicación práctica en el contexto del entorno VUCA, para entender cómo las prácticas de liderazgo se adaptan a las condiciones actuales de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad en las organizaciones empresariales

Objetivos específicos

Analizar la evolución conceptual y teórica del liderazgo, examinando su evolución a lo largo del tiempo y las diferentes teorías que han surgido.

Examinar cómo el entorno VUCA afecta la gestión organizacional, utilizando encuestas para recopilar percepciones y estrategias adoptadas por líderes empresariales.

Analizar los retos y tendencias del liderazgo en entornos caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA), identificando las competencias clave que permiten a los líderes adaptarse y responder de manera efectiva ante estos contextos cambiantes en las organizaciones empresariales.

Problema

Descripción del Problema

En un mundo que cambia constantemente, lleno de incertidumbre y desafíos inesperados, el liderazgo se ha vuelto más crucial que nunca. No basta con tener experiencia o autoridad; hoy en día, los líderes necesitan ser flexibles, estratégicos y, sobre todo, humanos. La pandemia dejó claro que quienes mejor se adaptan y logran inspirar a sus equipos son los que consiguen superar los obstáculos con éxito.

Sin embargo, muchas organizaciones aún no están preparadas para formar líderes capaces de enfrentar estos entornos inciertos, conocidos como VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). La falta de habilidades como la comunicación clara, la empatía y la capacidad de aprender continuamente puede hacer que incluso los equipos más talentosos se sientan perdidos.

Por eso, es fundamental reflexionar sobre cómo las empresas, comunidades y hasta los propios líderes pueden desarrollar las competencias necesarias para navegar estos tiempos desafiantes. ¿Cómo podemos prepararnos mejor? ¿Qué estrategias funcionan realmente? Encontrar respuestas a estas preguntas no solo beneficiará a las organizaciones, sino que también impactará de manera positiva en las personas y en la sociedad en general.

Planteamiento del Problema

En un mundo tan cambiante e impredecible, entender qué significa un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) es fundamental. Los líderes de hoy no solo deben conocer estos desafíos, sino también desarrollar la capacidad de adaptarse y guiar a sus equipos con agilidad y resiliencia. Sin embargo, muchas veces la teoría del liderazgo no se traduce bien en la práctica, lo que dificulta la toma de decisiones en momentos críticos. Esta desconexión puede afectar el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones. Por eso, es clave explorar cómo los

líderes pueden prepararse mejor para afrontar la incertidumbre y convertirla en oportunidad. El cambio debería ser constante a lo largo de la vida para acomodar la variación en los momentos, circunstancias y requisitos sociales, económicos y políticos. Al llevar a cabo un análisis de los distintos enfoques y modelos de liderazgo a lo largo de los años y revelar la evolución radical y las tendencias futuras. A menudo hay una brecha entre la teoría académica del liderazgo y su práctica en un entorno empresarial, especialmente en condiciones VUCA, por lo que parte del ejercicio de explicación sería explicar y descubrir por qué se da esta brecha y, por lo tanto, por qué algunos de los enfoques teóricos del liderazgo fallan en las condiciones de volatilidad, incertidumbre.

Un liderazgo que no esté preparado para manejar un entorno VUCA en una organización o empresa puede conducir al colapso o a la bancarrota. Lo hace a través de la falta de preparación, la capacidad de respuesta ágil, la resiliencia y la agilidad en todo momento o en cualquier situación que lo requiera, y un líder que tenga esas cualidades.

Las personas que tienden a liderar mal en una organización suelen ser desorganizadas y poco efectivas en sus funciones de dirección y coordinación, aspectos que deberían destacar en un buen líder. A menudo presentan lentitud en la toma de decisiones y no delegan las tareas con eficacia a sus subordinados. Además, suelen carecer de creatividad e innovación, lo que limita el desarrollo de nuevas ideas y soluciones.

Otro problema común es que no prestan atención a las situaciones personales de los miembros del equipo, lo que genera desconexión y falta de apoyo dentro del grupo. También suelen ser inaccesibles, carecer de modestia y sobriedad, y no establecer un buen ejemplo para sus seguidores.

Hoy en día, contar con un líder efectivo es crucial para el éxito de cualquier operación dentro de una organización, ya que una buena gestión depende en gran medida de la calidad del liderazgo.

Para las organizaciones, es extremadamente importante contar con un buen líder que posea una visión compartida y sea capaz de inspirar al equipo. Un líder debe desafiar con objetivos organizacionales ambiciosos y, al mismo tiempo, ser progresista, con una visión que permita superar lo aparentemente imposible. De esta manera, se combinan todas las cualidades de un buen líder: alguien que no teme a la competencia, que siempre logra buenos resultados y que impulsa una visión de progreso continuo, trayendo consigo el crecimiento de la organización. Asimismo, es fundamental considerar cómo la efectividad de una organización se ve influenciada por el liderazgo bajo condiciones VUCA, en términos de innovación, agilidad y resiliencia, así como en el cumplimiento de metas estratégicas a largo plazo.

Al abordar estos aspectos, se cristaliza un análisis en este documento sobre el paradigma histórico del liderazgo y su práctica en entornos VUCA, proporcionando una visión integral del impacto del liderazgo en tiempos de incertidumbre y cambio.

Sistematización del Problema

En un mundo tan cambiante e impredecible, entender qué significa un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) es fundamental. Los líderes de hoy no solo deben conocer estos desafíos, sino también desarrollar la capacidad de adaptarse y guiar a sus equipos con agilidad y resiliencia. Sin embargo, muchas veces la teoría del liderazgo no se traduce bien en la práctica, lo que dificulta la toma de decisiones en momentos críticos. Esta desconexión puede afectar el crecimiento y la estabilidad de las organizaciones. Por eso, es clave explorar cómo los líderes pueden prepararse mejor para afrontar la incertidumbre y convertirla en oportunidad.

Pregunta Problema

¿De qué manera ha evolucionado el liderazgo y cómo se aplica en la realidad de un entorno VUCA?

Marcos de Referencia

A lo largo de los años, el liderazgo ha sido un tema imposible de pasar desapercibido porque hemos encontrado una variedad de definiciones y teorías que intentan explicar lo que significa. El objetivo de muchos estudios ha sido comprender el concepto de liderazgo, y aquí están algunas de las definiciones más importantes e influyentes, junto con un análisis clave que destaca los propósitos y las diferencias de cada uno de ellos:

Debate o Composición de la Definición de liderazgo.

El liderazgo es una referencia a un propósito de influir en diferentes personas que persiguen con entusiasmo y de forma consecutiva objetivos comunes, Según (Northouse, 2018) se trata de una influencia que un líder ejerce sobre unos seguidores donde se mantiene esa relación de liderazgo compartiendo un mismo propósito para los objetivos comunes de ambas partes en esta definición es importante resaltar que la influencia conjunto de la colaboración y un propósito común es esencial para generar el liderazgo.

De acuerdo con (Stogdill, 1948) define el liderazgo como el acto de influir en otras personas mediante la comunicación para lograr uno o varios objetivos. Debido a que implica dirigir y controlar las actividades de un grupo con una participación desigual, el liderazgo es una capacidad crucial para los administradores.

Se define el liderazgo como dirección de grupos, como liderar o dirigir a un grupo social o en colectividad. Aquí, el enfoque se centra en el papel formal del líder dentro de una estructura organizativa, destacando el poder y la autoridad que ejerce en función de su posición. Según, (el diccionario de la Lengua Española, 1986) en relación con el (diccionario de Ciencias de la Conducta, 1956), define el liderazgo como cualidades de Personalidad, este enfoque resalta las características personales que permiten a un individuo guiar y controlar a los demás. Aunque este

modelo ha sido criticado por su simplicidad, sugiere que ciertos rasgos, como el carisma o la confianza, pueden tener un impacto significativo en la capacidad de influir en el comportamiento de otras personas.

Por otro lado (Fiedler, 1967) nos muestra un modelo donde sostiene que el liderazgo tiene efectividad según, el estilo del líder en cada situación en la que se encuentra se basa en la idea de que hay varios estilos de liderazgo dependiendo de las circunstancias de forma efectiva y su efectividad va a depender de su determinación en su estilo de liderar que se va ajustando a las diferentes situaciones.

Además (Gamaliel, 1989) es una de las personas con mayor participación en el estudio del liderazgo inclusive realizó una obra en 1989, (On becoming a leader) donde define el liderazgo como un proceso de dirección donde se aparta de las definiciones tradicionales de control y mando, es decir, que básicamente no se basa únicamente en la autoridad formal, sino que aparte tiene la capacidad de influir motivar e inspirar para que otras personas trabajen para un objetivo común.

Aunque el modelo de Fiedler, fue uno de los más importantes introductorios en este concepto del liderazgo que se adapta también es cierto que es fuerte de críticas por su rigidez al generar una expectativa de que los líderes no pueden generar un cambio de estilo dependiendo de una situación y es importante tener en cuenta de que según, la situación hay bases donde los modelos de liderazgo se pueden promover con una mayor facilidad para que se puedan adaptar según el estilo que se requieren en el momento.

El liderazgo es esencial en las organizaciones por el impacto que causa al direccionar lo que permite facilitar el logro de objetivos comunes por medio de la inspiración de equipos, encontramos que no es solo guiar impresas lo que realiza un líder también la toma decisiones

estratégicas que le permiten fomentar una cultura organizacional competitiva y adaptable. Impulsando así la innovación, el desarrollo del talento por medio de elementos esenciales, teniendo la capacidad y habilidad, generando así, un entorno competitivo y dinámico dentro de la organización. También en el fondo, liderar consiste en conectar con la gente de tal manera que decidan libremente seguirte. Es esa habilidad para guiar a un equipo, sea numeroso o reducido, y conseguir que todos remen en la misma dirección, orientados hacia una meta común (Serrano & Rincón, 2003).

Encontramos tres razones que son fundamentales para los líderes, tenemos en primer lugar que son responsables de que una organización sea eficiente, que logre el éxito o el fracaso. En segundo lugar, tenemos los cambios constantes de los últimos años, la agitación que se ha reflejado no permite quedarse cómodos en un lugar, se necesitan anclas y guías que mejoren los resultados, inspirando y restaurando con los mejores líderes. En tercer lugar, hay una preocupación a nivel nacional donde generaliza la integridad de nuestras instituciones, donde es complejo pensar en lo que hubiese sido sin valores (Gamaliel, 1989).

Por otra parte (Drucker, 2006) señala que es erróneo pensar que solo los altos ejecutivos tienen la responsabilidad de tomar decisiones de importancia en la organización. Por lo contrario, de esa creencia, las decisiones se realizan en todos los cargos dentro de la organización, contribuyendo desde formas individuales hasta los supervisores. Según (Drucker, 2006) no es tan relevante su cargo. Sin embargo, juega un papel importante en el proceso de la toma de estas decisiones, debido a que las decisiones tomadas desde el nivel más bajo y pactan en los resultados de forma significativa, esta percepción resalta la importancia de empoderar a todos los empleados para el momento de tomar estas decisiones sea de forma efectiva y competente que contribuya al éxito de la organización.

O'Reilly et al. (1991) argumentan que la cultura organizacional es de vital importancia en la unión interna de una organización, debido a que esto forma el conjunto de valores, normas y comportamientos compartidos, lo que define el ambiente de trabajo, generando interacción entre los empleados. Los líderes no solo deben definir las expectativas, también deben actuar como un modelo de conducta, implementando estrategias prácticas que refuercen esos valores de tal modo que se cree una cultura sólida y bien alineada, los líderes fomentan un entorno laboral en la que los empleados se sienten comprometidos, lo que genera el crecimiento individual como el éxito organizacional.

De acuerdo con (Schein, 2010) sostiene que los líderes tienen un papel principal en la arquitectura de la organización mediante sus comportamientos decisiones y valores. Los líderes no solo crean la cultura también forman y transforman con el tiempo, Según, Schein los líderes influyen directamente en los valores y creencias que son compartidos por los integrantes de la empresa, fomentando así, un entorno donde los colaboradores adoptan estos principios alineando su comportamiento con los objetivos de la empresa al igual que O'Reilly y sus colegas, Schein destaca el papel de los líderes en la construcción de una cultura organizacional que fomenta firmemente con el compromiso y la cohesión interna.

La cultura positiva es clave en la construcción de una organización sólida, donde se fomenta un entorno de trabajo participativo, en colaboración de todos los colaboradores con respeto, innovación de valores predominantes. El papel que desarrollan los líderes cultivando estos aspectos es fundamental para que las personas se sientan más motivadas, comprometidas promoviendo un clima de creatividad y resolución de problemas. Los trabajadores están más dispuestos a compartir ideas enfrentando desafíos de manera colectiva y buscando soluciones a los problemas. Según Cameron, resulta en un aumento del compromiso individual y una mayor

disposición a contribuir al objetivo general de la organización, fomentando este tipo de cultura, los líderes no solo mejoran la satisfacción en los empleados, sino que también crean un entorno que permite y facilita un aprendizaje continuo, creativo y con un mejor rendimiento dentro de la organización (Cameron, 2013).

Con un alto sentido de urgencia los directivos fomentan impulsar el cambio necesario para asegurar el éxito, en la fase final del proceso de transformación en el análisis de Kotter subraya la importancia de formar una unión rectora, fuerte, que le permita formar ejecutivos clave que tengan una misma visión común de los problemas y oportunidades que enfrenta la organización. Procurando así una cohesión, a través de retiros estratégicos donde se trabaja la confianza y la comunicación. Según (Kotter, 1996) las organizaciones a menudo subestiman la complejidad del liderazgo colaborativo. El fracaso ocurre cuando no se incluye a gerentes influyentes, lo que debilita la coalición. La resistencia al cambio que surge de esta falta de apoyo genera desventajas organizacionales si no hay un liderazgo decisivo desde la cima.

En relación con (Gamaliel & Nanus, 1985) sugiere que el enfoque de las organizaciones y los líderes deben optar por una estrategia reactiva frente al cambio actuando solo después de que éste se ha manifestado. Sin embargo, en algunas circunstancias este enfoque se adopta de manera involuntaria lo que puede generar un resultado de forma efectivo, al diseñarse intencionalmente con el propósito de tener ventajas y opciones, asegurando la flexibilidad necesaria para manejar diferentes imprevistos o dificultades en su momento.

Es importante explicar que los esfuerzos de cambio organizacional varían en sus resultados, debido a que los líderes no solamente piensan en el presente, sino que también se enfocan hacia el futuro. De esa manera se logra que algunos sean exitosos otros fracasados y la mayoría ubicándose en algún punto intermedio, con una inclinación hacia resultados negativos.

Las lecciones más importantes de los casos exitosos muestran que el cambio efectivo sigue varias fases y requiere tiempo porque al generar prisa solo se puede generar la ilusión de progreso sin resultados concretos, también hay que tener en cuenta que un error en alguna de las fases del proceso puede ser muy negativo para el avance que se espera, anulando los beneficios logrados incluso cuando las personas involucradas son competentes. Por ese motivo es importante apoyar el potencial y desarrollarlo, mediante la identificación de los buenos empleados ya que esto no solo beneficia al individuo, sino que fortalece a la organización preparando los líderes del futuro (Kotter, 2011).

Un liderazgo efectivo donde aparte de ejercer control sobre los demás, también se debe persuadir y motivar a las personas para colaborar en la consecución de las metas comunes. También Goleman, resalta la importancia de la autoconciencia emocional para lograr la satisfacción personal, en el trabajo también son necesarias las habilidades emocionales que permiten enfrentar los cambios empresariales actuales, capacidades como transformar quejas en críticas constructivas, fomentar un ambiente de respeto por la diversidad, establecer redes de comunicación efectivas, donde los divide en tres facetas directas de la inteligencia emocional: principalmente la capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas, la creación de un clima que valore la diversidad y no la convierta en una fuente de fricción y el hecho de saber establecer redes eficaces:

El hecho de que la razón se vea desbordada por la pasión es un imponderable de la naturaleza humana, cuyo origen se asienta en la arquitectura misma de nuestra vida mental. Por lo tanto, a pesar de todas las limitaciones impuestas por la sociedad, la razón se ve desbordada de tanto en tanto por la pasión, un imponderable de la naturaleza humana cuyo origen se asienta en la arquitectura misma de nuestra vida mental. (Goleman, 2022, p. 9)

Estado del Arte

A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo ha experimentado una transformación constante, adaptándose a los retos y necesidades propios de cada época. Desde las antiguas civilizaciones hasta el mundo moderno, la idea de lo que significa ser un líder ha cambiado, moldeada por factores culturales, políticos y económicos.

En su obra (Goleman, 2022) argumenta que el liderazgo efectivo implica habilidades interpersonales, cómo establecer relaciones, mantener amistades y resolver conflictos, además de la capacidad de análisis social del comportamiento de las personas en día es de vital importancia para fortalecer estas relaciones y poder contribuir con objetivos comunes. En las sociedades más primitivas, el liderazgo solía centrarse en el poder y la autoridad, donde los líderes eran vistos como figuras fuertes, casi divinas, que ejercían control absoluto. Basado en las ideas de Platón, se plantea la necesidad de una separación de poder para el buen funcionamiento de una ciudad. Sin embargo, esta división no garantiza la efectividad, ya que puede generar situaciones perjudiciales. Si la persona que asume el poder es un tirano, la democracia se vuelve inalcanzable.

Platón describe al hombre tirano: “Al tener presente la naturaleza del alma del ser humano es que podemos aplicar dichos conceptos al tirano, que como hombre y gobernante, está sujeto a los paradigmas que implican ser humano y gobernar el Estado.” (Gutiérrez, 2017, p.2)

En base a (Weber, 1992) un mismo fenómeno histórico se puede dividir en varias formas, basándose en un enfoque adaptativo, como feudal, patrimonial, burocrático o carismático tratándose de una categorización en la sociología, donde forma personas idóneas que represente de forma coherente y racional, en la estructura social. Estas personas son ideales, abstracciones que rara vez se encuentra en su forma pura, en la realidad de manera similar. Como ciertos

cálculos físicos se basan en suposiciones teóricas como el espacio que no existe plenamente en el mundo.

Conforme a la teoría General de la Administración (TGA), que introdujo el fundador Taylor en los principios, como la observación sistemática y la medición exacta, para resolver problemas administrativos mediante enfoques donde buscaba mejorar la productividad optimizando el trabajo humano, proponiendo una gestión más estructurada y basada en datos empíricos, la escuela de administración científica fue creada a principios del siglo XX, por el ingeniero mecánico Frederick Taylor, donde surgió el intento de aplicar métodos científicos a los problemas de gestión para alcanzar una mayor eficiencia (Jáuregui, 2007).

En base, al trabajo realizado en un principio de la administración científica, por Frederick Wilson Taylor, quien representó un avance significativo dentro de la administración científica, que introdujo la separación entre las tareas de creación y ejecución de los procesos productivos. Esta división permite a los directivos y gestores tener un mayor control en la producción, lo que genera aspectos mentales y organizados, quedando completamente notables de las tareas manuales. Lo que lleva a la ruptura de los métodos tradicionales, en la que los artesanos controlaban todas las fases del proceso de forma manual. El taylorismo es uno de los principios más importantes en la productividad actual, representando uno de los pasos principales de lo que conocemos como la administración gerencial (Jáuregui, 2007).

En relación con la producción industrial, que se originó en el siglo XIX ha sido un elemento clave para el desarrollo del capitalismo, siendo uno de los principales estudios de este fenómeno, fue Karl Marx (llamado fundador del socialismo científico). Desde su aparición la industria ha evolucionado de una forma impactante, logrando una transformación en la industria del siglo XX, cambios que no solo se deben a los avances tecnológicos, sino también a las

nuevas formas de organización del trabajo lo que ha permitido una expansión y una adaptación a las necesidades cambiantes del sistema capitalista (Jáuregui, 2007).

A través del liderazgo moderno no se centra en el control de las personas, sino en la habilidad de persuadir para que colaboren en la construcción de un objetivo común. Dónde es crucial que los líderes sean capaces de reconocer sus emociones más profundas y entender que es lo que necesitan para lograr la satisfacción en su trabajo. Enfocándose hacia las habilidades emocionales donde se refleja los cambios que están ocurriendo en el mundo empresarial donde las competencias emociones ocupan un lugar cada vez más destacado (Goleman, 2022).

Síntesis de la Evolución Histórica al Concepto de Liderazgo

En base a Agudelo, la evolución del liderazgo ha sido definida a través de los grandes líderes de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de la administración de países, realizando exploraciones y guerras. Este liderazgo ha estado presente en diferentes civilizaciones como Sumeria, Egipto, Grecia y Roma. Pasando por la Edad Media donde influyó la ética protestante el sistema feudal y la organización de la Iglesia católica con la revolución industrial y el liderazgo que empieza a enfocarse en la eficiencia organizativa en la actualidad (Agudelo, 2007).

Es crucial entender que, de igual forma que el estudio y un diagnóstico de un paciente, deben ser realizados con una minuciosidad que permita una búsqueda de un tratamiento adecuado.

Según (Mejía, 2007) con la aparición del ser humano iniciaron cambios que impactaron en la naturaleza, una de las más destacadas la creación de herramientas, el descubrimiento del fuego y la invención de armas, como el arco y la flecha. También él nos menciona que en un inicio los inventores fueron ignorados y hasta incluso ridiculizados, con el tiempo se logra demostrar el valor de cada una de estas herramientas y se convierten en modelos a seguir. Mejía

también nos dice que los líderes surgieron para organizar los esfuerzos colectivos, estableciendo una visión de trabajo basada en sexo y edad, donde los niños, los hombres, las mujeres y ancianos desempeñaban roles diferentes dentro de la comunidad.

En base a las contribuciones militares que fue un influyente por su estructura en la administración, logrando introducir la organización lineal, basada en una unidad de mando donde cada subordinado tiene un único superior. De aquí, nace la importancia de la función de dirección con niveles jerárquicos, definidas según la autoridad y responsabilidad. En base al líder Ciro militar griego, del siglo V a.C., hay una comprensión de que las tareas deben asignarse según las capacidades individuales logrando así la coordinación, unidad de propósito y un gobierno eficiente. Valorando el trabajo en equipo asegurándose de una relación clara y ordenada para mantener la coherencia y cohesión (Agudelo, 2007).

Según Mejía (2007), la iglesia católica en el transcurso de los siglos desarrolló una estructura organizativa jerárquica eficiente, que es dirigida por el Papa quien, según la doctrina de la Iglesia, posee una autoridad divina superior. Mejía nos habla de una organización que se caracteriza por su simplicidad, funcionalidad que le permite una eficaz coordinación a nivel mundial. De dónde se derivan uno de los principios más importantes de la administración que es la unificación de esfuerzos individuales hacia un mismo objetivo, lo que demuestra el valor del adoctrinamiento y el dominio de una idea por encima de cualquier principio.

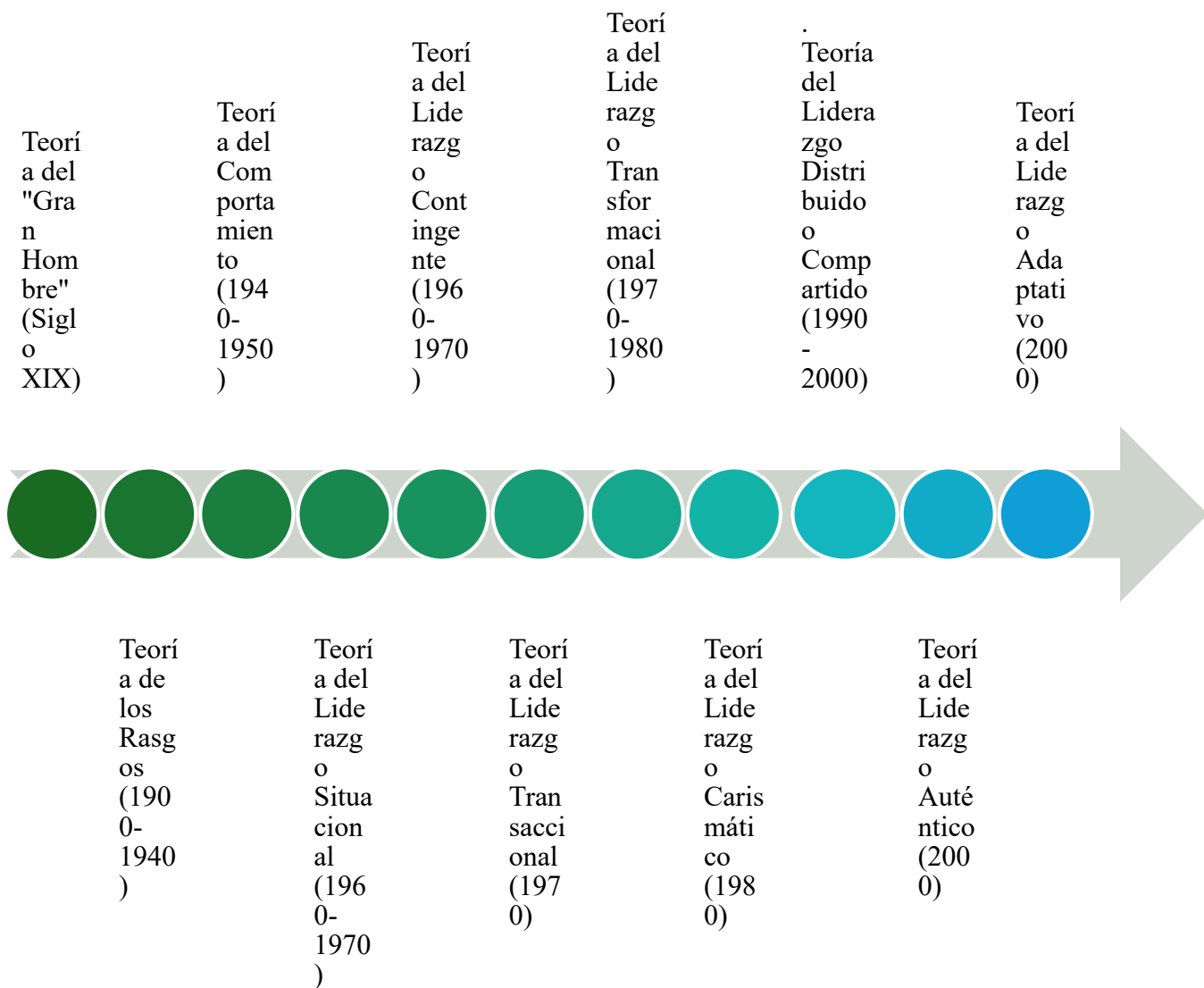
En concordancia con (Weber, 1992) percibe que el carisma se define como una cualidad extraordinaria en una persona, manifestándose en profetas, líderes o figuras militares influyentes. Esta cualidad permite que el individuo aparente tener habilidades sobrenaturales o excepcionales, permitiéndole ser visto como líder. Lo importante del carisma no es como se juzga desde una

perspectiva externa, como ética o estética sino, como lo perciben y valoran sus seguidores o “adeptos” quiénes creen que la legitimidad de su liderazgo consiste en esta cualidad.

En base a (Mejía, 2007) la Revolución industrial inició en Inglaterra en el siglo XVIII, se expandió rápidamente por Europa, Estados Unidos y Japón. En la primera fase, hasta mediados del siglo XIX se caracterizó por la mecanización para el aumento de producción, con la máquina de vapor y avances en el sector textil, telar mecánico. Aunque la burguesía adquirió riqueza y estatus, los obreros o la parte trabajadora enfrentó jornadas largas hasta de 14 horas en condiciones inhumanas, operando maquinaria peligrosa este contraste deja ver un desequilibrio entre la prosperidad económica y el bienestar humano.

Figura 1

Teorías sobre el liderazgo



Nota. Línea de tiempo de teorías sobre el liderazgo. *Fuente.* Adaptado de (Pegurini & Solano, 2005).

Según Covey (2010) a lo largo del siglo XX, se desarrollaron cinco enfoques importantes sobre el liderazgo. Las teorías del rasgo, conductista, de influencia del poder, situacional e integrativa. En un inicio la idea del “gran hombre” dominaba el debate, lo que llevó a la creación de las teorías del rasgo. Donde algunos teóricos empezaron un enfoque en cómo los factores situaciones, análisis y ambientes afectan el liderazgo. Al pasar el tiempo surge enfoques más integrados, que combinan aspectos humanos y contextuales donde es tomado en cuenta — elementos como el psicoanálisis, cambios y roles desde 1970.

Teoría del Gran Hombre (Siglo XIX)

En el transcurso de la historia, el liderazgo se asemeja en prominentes representantes, tanto hombres como mujeres, que han dejado una huella de valía en las instituciones sociales como, por ejemplo; Moisés, Mahoma, Juana de arco, George Washington, Gandhi y Winston Churchill demostraron cómo el impacto del papel del líder ha sido un modelo en el transcurso de la humanidad. (Dowd,1936) argumentaba que no existe un verdadero liderazgo de masas, sino que las sociedades, las personas poseen diferentes niveles de inteligencia, energía y fuerza moral. Según él, sin importar la dirección que tome las masas, siempre se encuentra una minoría que es la encargada de guiar a la mayoría, sugiriendo así el liderazgo efectivo es originario en aquellos que poseen cualidades únicas, que pueden influir en los demás moldeando el destino colectivo, dejando en alto valor el papel de los líderes en la evolución de las sociedades (Covey, 2010).

De acuerdo con (Carlyle, 2023) es un consuelo que los grandes hombres, sin importar las circunstancias siempre van a ser una fuente de inspiración valiosa. Servir a un gran líder, incluso de una manera imperfecta, siempre se obtiene algo de su presencia. Los individuos son como faros que iluminan las vidas de sus seguidores, no solo como simples luces sino, como auténticas fuentes de luz que brotan de un don celestial. Sugiere Carlyle que su luz nace de una intuición

innata, de una nobleza y un heroísmo genuinos, que hacen que todos a su alrededor se sientan bien. Estos héroes, aunque diferentes en apariencia y de diversas épocas y culturas, tienen un poder que enseña lecciones de gran significado. Al contemplarlos se puede llegar a entender mejor la historia del mundo y la conexión especial que existe entre un gran hombre y los demás. Ofreciendo así, la oportunidad de explorar el verdadero significado del heroísmo y la relación divina que une a estas figuras con la humanidad.

Teoría de los Rasgos (1900-1940)

Según (Covey, 2010) un líder se caracteriza por poseer rasgos y cualidades que lo hacen distinguirse claramente de sus seguidores. Las teorías de rasgos han planteado dos preguntas fundamentales; ¿qué características específicas hacen que un líder sea diferente de los demás? y ¿cuál es el impacto de estas diferencias en su capacidad para liderar?, en el transcurso de los años, diversos autores han investigado esos aspectos. Entre ellos se encuentran L.L. Bernard (1926); Bingham (1927); kilbourne (1935); así como Kirkpatrick y Locke (1991). Otros investigadores como Kohs e Irle (1920); Page (1935); y Tead (1929). También contribuyeron al estudio de estos rasgos. Su trabajo ha ayudado a la comprensión y entendimiento como ciertos atributos pueden influir en el liderazgo, permitiendo identificar lo que distingue a los líderes de su interacción con los demás y en su papel dentro de una organización.

En relación con (Kirkpatrick,1991) tener los rasgos adecuados es solo un primer paso hacia un liderazgo empresarial efectivo, debido a que estos rasgos son necesarios, pero no suficientes. Para alcanzar el éxito, los líderes deben emprender acciones específicas, generando una visión clara, actuando como modelos a seguir y estableciendo metas. Sin embargo, cabe agregar que contar con las características apropiadas aumenta la probabilidad de que se puedan llevar a cabo las acciones, es importante analizar estas acciones y su grado de responsabilidad

para la gestión en un contexto más grande. Lo que permitirá comprender de una forma más avanzada de lo que realmente impulsa el liderazgo exitoso.

Teoría del Comportamiento (1940-1950)

Según Northouse (2016) en los años 40 surgió un enfoque grupal que dio mayor importancia al liderazgo dentro de un contexto de actividades colectivas. Dónde este enfoque, se basa en que el liderazgo no solamente se limitaba a las características individuales del líder, sino que además se definió por su comportamiento al dirigir al grupo como lo afirmó Hemphill en 1949. A su misma vez, autores como (Copeland, 1942) realizaron distinciones de relevancia entre el liderazgo basado en la persuasión, que enfatizó la forma de influir en los miembros de un grupo, y el “drivership”, se define como un liderazgo coercitivo que se ejerce mediante la imposición de la autoridad o control.

En base a (Covey, 2010), el comportamiento confiable, es basado en principios modelo, es de vital importancia para generar confianza, debido a que no es necesario explicaciones verbales sobre su veracidad, porque se demuestra a través de las acciones. Además, los líderes tienen la capacidad de encontrar soluciones o caminos que les permite la exploración y la creatividad generando un entorno ordenado donde no es necesario imponer un orden de manera autoritaria. Este enfoque permite que el liderazgo sea natural y efectivo, basándose en el ejemplo en la adaptación a las circunstancias, y no depender de forma directa en la imposición de reglas estructuradas.

Según Selart (2010) las tácticas de influencia proactiva dentro de las organizaciones pretenden modificar cómo se realizan las tareas. Lo que puede llevar a que un empleado asuma nuevas responsabilidades o que se ajusten los procedimientos a las actividades actuales. Estas tácticas también son dadas para obtener apoyo para propuestas o proyectos de cambio. Siendo

empleadas para lograr los objetivos, uno de los métodos empleados, son el poder legítimo o persuasión. A pesar de que el comportamiento político en las organizaciones a menudo se percibe de forma negativa, como algo manipulador o malicioso, es vital recordar que también puede ser beneficioso. (Selart, 2010) aclara que, cuando se usa adecuadamente, este tipo de comportamiento político puede ayudar en la implementación de cambios, apoyar el desarrollo organizacional y permitir la mejora continua de las empresas. Esta perspectiva complementa las ideas previas sobre el uso estratégico del poder en las organizaciones (Mintzberg, 1983).

Teoría del Liderazgo Situacional (1960-1970)

El liderazgo es el resultado de la adaptación del comportamiento a las condiciones del momento dado (Bogardus, 1918; Covey, 2010; Hersey & Blanchard, 1972).

En relación con (Fiedler,2006) destaca que los factores situacionales juegan un papel importante en el liderazgo efectivo y el desempeño grupal. Conforme al tipo de tarea que un grupo debe realizar, como una tarea disyuntiva, que afecta de forma significativa el funcionamiento. En estas tareas, el rendimiento grupal depende únicamente del mejor miembro, lo que puede aumentar la visibilidad de la persona dentro del grupo, generando relaciones que los miembros del grupo tienen con extraños también puede influir en la dinámica grupal debido a la visibilidad del individuo se puede incrementar teniendo en cuenta de que éste tenga amigos o familiares que posean recursos valiosos para el grupo. Finalmente, Fiedler nos enfatiza la valía como las características individuales de cada uno de los miembros del grupo se combinan generando un impacto de un rendimiento colectivo. De esta forma, Moreland y Levine sugieren que la integración social se convierte en una variable clave debido a que los efectos adaptativos suelen ser más frecuente que los interactivos siendo estos últimos que predominan de forma espontánea en el grupo (Fiedler, 2006).

En su revisión crítica sobre la Teoría del Liderazgo Situacional, (Graeff, 1997) argumenta que hay varios desafíos en cuanto al momento de aplicar los diferentes enfoques de esta teoría. Donde se destaca, la eficiencia en uso del recurso de tiempo por parte del líder, además, sugiere que ciertos estilos de liderazgo pueden llegar a ser más efectivos que otros en términos de optimización de recursos, no solo eso ya que menciona que las múltiples versiones de la teoría generan confusión sobre todo en los investigadores, debido a la falta de solidez entre ellas. Para resolver este problema Graeff, propone que fuese ventajoso o beneficioso perfeccionar y unificar estas versiones en un solo enfoque, que permita que sea práctico para los profesionales. Que su teoría sea coherente para la investigación académica lo que puede facilitar tanto la comprensión como la aplicación de la teoría en diversos contextos de liderazgo (Graeff, 1997).

Teoría del Liderazgo Contingente (1960-1970)

Según Fiedler (1971) clasifica a los líderes como orientados a las acciones o las tareas. Si embargo, esta teoría puede ser algo engañosa debido a que las situaciones en específico que sean desfavorables para los líderes que enfrentan altos niveles de estrés y bajo control sobre la situación. En este caso el comportamiento de los líderes tiende a ajustarse a los términos mencionados. Además, Mitchell (1970) encontró que el líder con alto puntaje en el LPC (Least Preferred Co-worker) tiende a ser más complejo cognitivamente cuando se enfoque hacia los grupos. Sin embargo, el líder con bajo LPC suelen responder de forma más simple y estereotipada (Fiedler, 1971).

Como nos explica (Ashour, 1973) que actualmente el emprendimiento es considerado de interés académicos secundario, donde ofrecen cursos con ocupaciones donde son el resultado de la demanda de estudio, más que una convicción institucional. Debido a que estos cursos suelen actuar como filtros que permiten identificar el talento emprendedor, como transformador que es

desarrollado por los estudiantes. Porque no solo se enfocan en la transmisión de conocimientos técnicos, como los requisitos legales para construir empresas o patentes, sino que además se busca compartir experiencias de empresarios exitosos. Otro de los objetivos principales de esta creación de sinergias al formar equipos de estudiantes que diseñen proyectos, donde algunos de estos logran convertirse en emprendimientos reales luego de finalizar el curso. Además, algunos estudios sugieren que el emprendimiento puede enseñarse, en gran medida debido a la capacidad de los emprendedores para aprender de su experiencia previa, donde se llega a la conclusión metodológica que enseñar para generar emprendimiento aún no se ha logrado.

En una evaluación empírica sobre la validez del modelo de contingencia Vroom-Yetton en el comportamiento del liderazgo. Este estudio se encontró que 96 directivos de diversas organizaciones describieron que en 181 situaciones reales de toma de decisiones. Utilizando el modelo, de los investigadores prediciendo la calidad técnica, la aceptación por parte de los subordinados y la efectividad general en las decisiones. Este estudio proporcionó un aporte sustancial al modelo y a sus componentes, que demostraron una validez concurrente más asertiva al compararla con otros modelos no contingentes. Sin embargo, las relaciones entre la concordancia modelo y la calidad de las decisiones está por debajo de las relacionadas con la aceptación o el compromiso de los subordinados a las decisiones. Se realizaron debates entre las diferencias y las posibles restricciones del modelo (Vroom & Jago, 1978).

Teoría del Liderazgo Transaccional (1970)

El liderazgo transaccional se basa en un sistema de recompensas y castigos. En este modelo, los líderes ofrecen algo de valor a sus seguidores a cambio de que cumplan con las tareas asignadas, penalizándolos si no alcanzan el rendimiento esperado (Bass y Avolio, 1993). De acuerdo con Bass y Avolio (1993), el comportamiento autoritario a menudo es comprendido

en términos de interacciones sociales, también varias investigaciones afirman, que esos orígenes están intensamente vinculados a la personalidad, estilos e influencias temperamentales a temprana edad. Estos factores determinan cómo una persona se relaciona con los demás. A partir de un enfoque interpersonal como persona lógico, el autoritarismo está muy ligado con la dominancia, este concepto se enfoca en la teoría evolutiva de la personalidad. En el cual la dominancia se caracteriza universalmente donde se conoce como el lenguaje humano y es asociado a diversas dinámicas sociales. Algunos de estos son el estatus en grupos, el atractivo sexual y la eficacia en el liderazgo. Demás estudios previos realizaron hallazgos que vinculan a la dominancia a factores como la posición social, estudio realizado por (Hogan, 1982), la atracción sexual (Sadalla et al., 1987) y el rendimiento gerencial (Megargee & Carbonell, 1988). De esta forma, tenemos una vista hacia la evolución sobre la dominancia y el autoritarismo que generan y ofrecen una comprensión más alta de estas dinámicas (Bass & Avolio, 1993).

Según Northouse (2016) cuando se trata del liderazgo transaccional es importante aclarar que es distinto a el liderazgo transformacional, debido a que los líderes transaccionales no personalizan las necesidades de sus seguidores y tampoco se enfocan en su desarrollo personal. Lo que diferencia a los líderes transaccionales que establecen un intercambio con seguidores, mediante recompensas u otras clases de privilegios, favoreciendo los intereses de sus seguidores como sus propios intereses. Convirtiéndose así, en una relación con un acuerdo práctico, dónde los intereses de los seguidores son establecidos en base a lo que más le beneficia a ellos y a su misma vez eso implica cumplir las expectativas del líder. Por otro lado, el liderazgo transaccional nos dice Northouse que se basa en una lógica de intercambio, promoviendo una cooperativa a corto plazo lo que no genera un compromiso con el crecimiento individual de los

seguidores. Por lo tanto, este enfoque difiere que los líderes transformacionales que buscan inspirar y profundizar cambios duraderos en sus seguidores.

Teoría del Liderazgo Transformacional (1970-1980)

En su obra *Leadership and Performance Beyond Expectations*, plantea una pregunta clave: ¿por qué la mayoría de los líderes y gerentes solo logran un desempeño competente en sus seguidores, mientras que algunos pocos inspiran logros extraordinarios? la diferencia entre el enfoque tradicional del enfoque transaccional según el, porque los líderes buscan recompensar a sus seguidores con servicios bien definidos, Bass introduce el concepto de liderazgo transformacional. Sin embargo, es un tipo de liderazgo más complejo a la hora de estudiarlo, debido a su naturaleza y carisma. Porque este tipo de liderazgo no solo intercambia recompensas por desempeño, si no que motiva a sus seguidores a ir más allá de sus expectativas personales. Bass finaliza un paradigma entre estudios de psicólogos sociales y organizacionales. Dónde estudiaron a líderes de clase mundial. Su investigación genera un avance impactante frente a la comprensión de quiénes son los líderes transformacionales y cómo generan estos resultados únicos (Bass, 1985).

Según Yukl (1999) el liderazgo transformacional, en su investigación nos dice que fue desarrollado por Bass y sus colegas. Definiendo esta teoría en el líder que impacta a los seguidores, asimismo, sus conductas en la transformación. Los seguidores de un líder transformacional desarrollar confianza, admiración y respeto. Logran motivación superando las expectativas iniciales. Este proceso logra que los líderes tengan seguidores con una comprensión significativa promoviendo un compromiso que los lleva a procurar el bienestar de la organización por encima de sus propios intereses. Lo que lo diferencia del liderazgo transaccional afirma Yukl, que es medido mediante el cuestionario de liderazgo Multifactorial

(MLQ), el cual evalúa la conducta, como la influencia idealizada (carisma) considerando la individualidad, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual.

Teoría del Liderazgo Carismático (1980)

(Conger & Kanungo, 1987) señalan que "el liderazgo carismático está definido por el uso estratégico de comportamientos que atraen y motivan a los seguidores" (p. 639).

Según (Conger & Kanungo, 1987) el carisma de un líder depende de las conductas observadas por los seguidores, de esta manera se realizan atribuciones que se basan en dichas acciones. Por esta razón nos explican que los autores son los que proponen los componentes conductuales del liderazgo carismático que son esenciales y también se relacionan entre sí, lo que genera que entre los líderes se forme una constelación que va variando en presencia e intensidad. Además, plantea que estos componentes también se pueden identificar y también pueden ser aplicados en el desarrollo de cualidades carismáticas en los líderes organizacionales.

Shamir et al., (1993) proponen una teoría que explica los efectos transformacionales del liderazgo carismático mediante la implicación del autoconcepto de los seguidores. Esta teoría está dividida en cuatro partes esenciales: las conductas del líder efectos en los seguidores, los efectos sobre los autoconceptos de los seguidores y los procesos motivacionales que vinculan las acciones del líder con sus efectos carismáticos. Lo que nos explican es que estos procesos les permite activar mecanismos conductuales del líder que influyen en el auto concepto de los seguidores, lo que genera cambios en su motivación y en su comportamiento. Estos autores también nos explican cinco procesos que son motivacionales y esenciales mediante los cuales los líderes carismáticos logran impactar a sus seguidores. Sin embargo, no consideran que las variables dentro de cada uno de los conjuntos sean exhaustivas, por lo contrario, proponen que

en un futuro en las investigaciones se puede pulir estas relaciones entre las variables, lo que proporcionaría una visión más precisa del papel de autoconcepto en el liderazgo carismático.

Teoría del Liderazgo Distribuido o Compartido (1990-2000)

En su artículo (Gronn, 2002) afirma que tanto los estudiantes como profesionales del liderazgo se beneficia bien de un enfoque más amplio al analizar el liderazgo, debido a que se fundamenta en una concepción revisada del mismo. Y no precisamente se centra en un liderazgo individual, Gronn sugiere una unidad de análisis que incluya formas y patrones diferentes de lo que es un liderazgo distribuido. Para sustentar su argumento, este autor nos presenta un marco conceptual que nos permite comprender el liderazgo organizacional distribuido, junto con una taxonomía que clasifica las diferentes variedades de patrones distribuidos, que fueron realizados en base a diversos elementos que se han identificado a través de investigaciones empíricas.

En diferentes investigaciones actualmente que se han realizado sobre el liderazgo se utiliza como fuente el marco transaccional y transformacional que fue desarrollado inicialmente por (Yukl, 1989). Un enfoque de liderazgo transformacional que tuvo sus raíces en los trabajos (House,1977); (Burns,1978). Un libro de gran impacto sobre el liderazgo político realizado por Burns (1978) donde distinguió entre los comportamientos de un liderazgo transformacional del liderazgo transaccional. Define que el liderazgo transaccional es aquel que establece una relación de intercambio entre el líder y sus seguidores. Dónde nos explica, que el líder ofrece recompensas o castigos según el comportamiento de los seguidores. A diferencia de que el líder transformacional busca cambiar el estado motivacional de los seguidores, que es basado en la teoría de (Maslow,1954).

Spillane (2001), uno de los investigadores claves en el concepto de liderazgo distribuido, define este enfoque como: “la distribución de responsabilidades y liderazgo entre miembros de una organización en lugar de centralizarlos en una sola persona” (p. 23).

Según Spillane (2001) nos explica que el marco del liderazgo se distribuye donde busca abordar las prácticas de liderazgo escolar mediante un enfoque basado en instrucción. En este análisis nos muestra la relación entre la práctica del liderazgo y la instrucción. Sin embargo, la situación de este marco donde examinó los componentes de la enseñanza, cómo resultado se obtuvo una práctica multidimensional dónde se incluyeron aspectos como preguntas que realizan los docentes, los materiales que utilizan, gestión en el aula, la interacción entre docentes y estudiantes. Encontrando que los líderes escolares desempeñan una variedad de tareas de liderazgo instruccional apoyando el desarrollo profesional docente hasta la incorporación de recursos tecnológicos y curriculares.

Teoría del Liderazgo Auténtico (2000)

El liderazgo auténtico se ha desarrollado, Luthans & Avolio 2003) nos explican la importancia de la perspectiva ética y moral qué forma una parte clave de este tipo de liderazgo. Según estos autores, un líder auténtico toma decisiones de forma transparente y ética, haciendo uso de una forma productiva de las capacidades cómo la resiliencia y el valor de enfrentar dilemas éticos, facilitando las acciones Morales auténticas y sostenidas. Sin embargo, otros autores cómo Cooper et al. (2005), nos explican su preocupación sobre la inclusión de estos recursos psicológicos positivos que definen el liderazgo auténtico, donde argumentan que podría dificultarse su operativización (Avolio & Gardner, 2005). “El liderazgo auténtico implica la demostración de alta moralidad y el alineamiento entre el yo interno y el comportamiento observable” (Avolio & Gardner, 2005, p. 324).

En el estudio de Walumbwa et al., (2008), en estos estudios de modelo de un solo factor para el liderazgo auténtico encontraron que es el menos adecuado, debido a que los índices de ajuste no fueron satisfactorios. Realizaron comparaciones dónde el modelo de segunda orden evidenció un ajuste considerable que logra impactar el valor del chi cuadrado (32.68) con 2 grados de libertad. Esto indica que los cuatro componentes clave del liderazgo auténtico son autoconciencia, transparencia relacional, procesamiento equilibrado y perspectiva moral internalizada. Formando de una forma sincronizada el orden superior que explica sus interrelaciones en muestras tanto estadounidenses como chinas.

La teoría del liderazgo auténtico se encuentra fuertemente relacionada con la transparencia relacional, el procesamiento equilibrado y la autoconciencia, haciéndola distinta de otras teorías y que no se encuentran presentes en las definiciones operativas del liderazgo ético. En particular la autoconciencia es esencial para la auténtica densidad porque implica conocer fortalezas y debilidades. Así mismo, desarrollar un entendimiento profundo de uno mismo y ser consciente de que nuestros comportamientos actuales vienen desencadenados de percepciones del pasado. Sin embargo, el comportamiento ético es un requisito para el liderazgo auténtico, esto no es suficiente y hay que desarrollar otros componentes para alcanzar una verdadera autenticidad en el liderazgo (Walumbwa et al., 2008).

Teoría del Liderazgo Adaptativo (2000)

El liderazgo adaptativo, su propósito no es satisfacer las expectativas establecidas, sino cuestionarlas de modo que permita llevar a las personas a sus límites y a su misma vez que generen soluciones frente a desafíos adaptativos, lo que exige un aprendiz en lugar de respuestas técnicas. La adaptación implica conservar lo más importante mientras se deja atrás lo que ya no es necesario, lo que permite que se genere una evolución en el entorno de alta turbulencia. Este

liderazgo no se basa en autoridad, poder o influencia, aunque estos sean útiles, por lo contrario, mantiene una tensión organizacional continua entre la estabilidad y la innovación (Heifetz, et al., 2016).

Podemos hablar de tres actividades importantes para llevar a cabo el liderazgo adaptativo la principal observar, interpretar y diseñar que se basa en la intervención de lo observado e interpretado. Debido a que las percepciones de la realidad pueden variar dependiendo de las experiencias y perspectivas individuales, este proceso de observación debe de realizarse de una forma muy precisa. Por otro lado, la interpretación es más compleja debido a que requiere tiempo de reflexión, incluso sin tener toda la información. Para finalizar es esencial intervenir de manera que se conecte la interpretación con el proceso colectivo, de esta misma forma generando el reconocimiento de recursos disponibles y habilidades. Involucrando al equipo en este proceso lo que permite proporcionar un valioso aprendizaje en el liderazgo y facilitando el cambio. (Heifetz, et al., 2016).

El liderazgo comienza con la tarea de diagnosticar los elementos diferenciándolos en técnicos y adaptativos de un problema dónde es importante tener en cuenta la opinión de los expertos, debido a que son fundamentales para lograr un avance significativo ya sean culturales o políticos. Aquellos que consideran que la cuestión del liderazgo se reduce a persuadir a los demás, que se basan únicamente en la opinión de los expertos suelen terminar ofreciendo soluciones parciales a un alto costo (Heifetz, et al., 2012).

En los cargos gerenciales diseñar una estrategia de gestión que busque adaptar continuamente los roles laborales y su misma vez permitan satisfacer las necesidades y preferencias de los empleados, se hace cada día más necesario, que dé resultado en los exigentes cambios de la organización, lo que permite que los objetivos individuales sean prácticos

fomentados en la alineación y organización, que a su vez pueden mejorar el desempeño organizacional. Además, su principal motivo de creación es un sistema de trabajo que maximice el potencial de cada empleado, mejorando su calidad de vida laboral, contribuyendo a una cultura organizacional más efectiva y dinámica (Marín, 2014).

El entorno VUCA

Concepto y Características

En un entorno dinámico, las empresas deben estar alertas de su ambiente interno, también lo deben hacer con los factores externos que pueden representar amenazas u oportunidades. Las crisis inesperadas y los cambios en la legislación son ejemplos de eventos externos, donde las organizaciones se ven afectadas de una forma única. Para estar al tanto de estos eventos de impacto negativo las estrategias dentro de las organizaciones deben ajustarse tanto para ser capaces de reconocer estas necesidades de cambio en el momento adecuado. La literatura sugiere que estos eventos adversos, muchas veces son percibidos como amenazas, de cierta manera lleva una presión de tiempo y puede comprometer la seguridad de empleados y clientes dañar la confianza pública del en la organización (Uhl & Arena, 2017).

Definición y Origen del Concepto VUCA.

El término VUCA, que agrupa los conceptos de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, fue acuñado por la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos con el fin de describir el mundo caótico y cambiante que emergió tras el final de la Guerra Fría (Bennett & Lemoine, 2014).

En el concepto de alianzas internacionales, la cultura nacional es representada como factor clave mediante estas etapas de selección de socios, lo que ejerce una gran influencia en los sistemas de comunicación y en la toma de decisiones entre las empresas. Existen cinco dimensiones básicas que permiten diferenciar las culturas nacionales, las investigaciones de Cooperación Internacional utilizan este marco (Barkema & Vermeulen, 1997; Cullen et al., 2000).

Además, Angué & Mayrhofer (2010) donde se destacan factores como la etnia, las creencias religiosas y las normas sociales también impactan estas relaciones. Sin embargo, Ghemawat (2001) resalta que las interacciones a nivel individual y organizacional son modeladas por estas diferencias culturales (Mack et al., 2016).

Descripción de cada Elemento del Acrónimo (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad).

Bennett & Lemoine (2014) definen la volatilidad como: "la velocidad y magnitud del cambio dentro de una industria u organización, que puede ser impredecible, pero no necesariamente difícil de entender o de preparar" (p. 312).

La innovación en los precios desafía la visión tradicional en los precios fijos como si fuese un juego de suma cero, donde la ganancia de una parte es la pérdida de la otra. La investigación realizada por estos dos autores nos muestra que adoptar estrategias de precios innovadoras puede mejorar tanto en beneficios para la empresa como en satisfacción al consumidor. Mediante esta relación de precios junto con estrategias innovadoras permite que se obtenga un beneficio tanto para la empresa como para los consumidores mediante la introducción de estas tácticas innovadoras. Y por último recurso, es la esencia de innovación de precios lo que es radica en lograr un aumento de rentabilidad y a su misma vez generar una satisfacción del cliente (Bennett & Lemoine, 2014).

La cultura dentro de una organización va a depender mucho del tamaño de la empresa, porque hay organizaciones en diferentes tamaños que suelen tener valores, recursos y perspectivas corporativa muy distintas. Esto podemos apreciarlo al comparar una gran empresa con una pequeña mediante una colaboración, podemos encontrar que pueden surgir dificultades debido a la distancia cultural, lo que afecta a la comunicación, la toma de decisiones y los

sistemas de control. Esta perspectiva puede causar inestabilidad inseguridad en la relación, y aún más cuando surgen problemas en el funcionamiento diario del acuerdo. Por lo tanto, es esencial que las empresas consideren su tamaño antes de firmar cualquier acuerdo en cooperación (Lawrence & Pirson, 2015).

Diversos estudios sobre la resiliencia organizacional se encuentran en constante evolución en base a las ciencias naturales, como la ecología y la ingeniería se enfocan más hacia ciencias sociales. Esta perspectiva es basada en la capacidad en la que los individuos o los ecosistemas tienen para resistir la presión o recuperarse tras una perturbación. Sin embargo, la gran variedad de dominios es abarcada por la confusión, debido a que es asociada con adaptarse, con supervivencia, longevidad, la salud e incluso con lo puesto a la falla. La resiliencia es considerada una cualidad que emerge y se manifiesta ante interrupciones. Así mismo, es relacionada con la capacidad en la que las organizaciones pueden manejar tensiones crónicas del entorno (Uhl & Arena, 2017).

La ambigüedad en la toma de decisiones empresariales es caracterizada como difícil de comprender mediante las relaciones causales y lo imposible que puede resultar resolver una situación siguiendo pasos. Se encuentra una diferencia de la dificultad, donde la falta de claridad en el factor principal, la ambigüedad permite interpretaciones distintas y específicas. Al colocar está en práctica, conlleva a tomar decisiones comerciales que a menudo representan múltiples soluciones posibles, y no existe un proceso analítico que determine la opción correcta. De esta manera, así sea que se consulte con personas diferentes se obtendrían respuestas válidas pero diversas respecto a una misma situación (Mack et al., 2016).

Ejemplos de cómo el Entorno VUCA Afecta a las Organizaciones Contemporáneas.

En su análisis, Bennett & Lemoine (2014) afirman que la falta de claridad para enfrentar el entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) hace que sea complejo y dificulte la labor de los líderes a la hora de tomar decisiones efectivas en el mundo empresarial. Argumentan que, si bien en el entorno VUCA parece una barrera inevitable, el problema radica en no desglosar cada componente y entender sus particularidades. Según los autores, este enfoque no deja que los líderes tomen el control de forma adecuada a la hora de enfrentar los desafíos específicos de cada elemento y que se pueda aprovechar cada una de las oportunidades estratégicamente. Además, advierten que tratar el VUCA como un fenómeno general e insuperable puede llevar a un estancamiento de no accionar, que es lo que se debería hacer, en ese preciso momento es prepararse de forma correcta para este tipo de desafíos para poder generar una asignación adecuada de recursos. En definitiva, cada aspecto de VUCA requiere estrategias diferenciadas y solo al entender esto, los líderes podrán responder eficazmente.

En su estudio sobre liderazgo auténtico, George et al. (2007) señalan que, aunque se han realizado más de mil investigaciones sobre los estilos de liderazgo y rasgos ideales del liderazgo, aún no se logra identificar un perfil claro de un líder perfecto, lo cual es considerado positivo. Los autores afirman que, si existiera un modelo estandarizado del liderazgo, las personas tratarían de imitarlo, perdiendo la autenticidad y generando desconfianza. Destacan lo importante que es mantener la esencia como líder siendo genuinos y fieles a sus valores y a sí mismos, debido a que las personas confían en quienes son auténticos. Kevin Sharer, CEO de Amgen, resalta que el liderazgo tiene múltiples voces y que cada líder debe ser quien realmente es en lugar de imitar a otros. George et al. también destaca que, en una época de creciente

desconfianza hacia los líderes, el liderazgo debe tener pasión de autenticidad, disciplina, valores y la construcción de las relaciones significativas a largo plazo (George et al., 2007)

Afirma que los líderes auténticos dependen de equipos de apoyo sólidos que les permite mantener un rumbo en su liderazgo. Debido a que estos equipos les brindan consejo, perspectiva y compañía en los momentos de incertidumbre o dificultad, así como también los acompañan en los momentos de éxito. Los autores explican que los líderes verdaderos suelen desarrollar redes de apoyo multifacéticas que incluyen un círculo de personas de apoyo como parejas, familiares, amigos cercanos colegas y mentores. Estas relaciones se fortalecen con el tiempo mediante experiencias compartidas y generan una apertura mutua que fomenta la confianza. Además, destacan que los líderes deben invertir tanto en sus relaciones como lo que reciben de ellas para que estas conexiones se mantengan en el tiempo de forma equilibrada y beneficiosa. tener un equipo de apoyo ayuda a los líderes a ser auténticos y vulnerables, y les brinda un espacio seguro en el que pueden ser ellos mismos (George et al., 2007).

Relación entre Liderazgo y el Entorno VUCA

Bennett & Lemoine (2014) afirman que: En un mundo VUCA, “los líderes deben ser capaces de navegar por la volatilidad y la incertidumbre con una visión clara, creando estabilidad a través de su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios” (p. 312).

Describen una situación volátil como aquella que es inestable o impredecible, sin embargo, no necesariamente está marcada por una estructura compleja o una falta crítica de información. En su análisis, los autores resaltan que los líderes deben entender las características de la volatilidad para poder gestionar de manera efectiva. Por ejemplo, un gerente como Reid, debe hacerse preguntas esenciales e impacto en eventos inestables como un incendio en una planta de producción, qué podría causar fluctuaciones en los precios de los productos. Tener en

cuenta la volatilidad que presenta cada una de estas situaciones, Reid puede utilizar su conocimiento sobre el mercado, los proveedores y las tendencias históricas de precios y de esta manera tomar decisiones asertivas. Lo más importante para manejar este tipo de situaciones volátiles, como cualquier entorno de VUCA, radica en la comprensión de la situación y en la capacidad de anticipar sus consecuencias (Bennett & Lemoine, 2014).

En los escenarios organizacionales actuales, caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, el rol del liderazgo adquiere un valor determinante. En este tipo de entornos, la capacidad de responder de manera rápida ya no es suficiente; se requiere una visión estratégica que permita anticipar riesgos y oportunidades. En este sentido, diversos autores han destacado que el liderazgo efectivo implica ir más allá de la reacción inmediata. Como afirman Sullivan et al. (2015), “Los líderes efectivos en entornos VUCA no solo reaccionan a los cambios; anticipan las posibles tendencias y desarrollan estrategias proactivas que abordan la complejidad y ambigüedad inherentes” (p. 28).

Importancia del Liderazgo en Contextos VUCA.

En un entorno empresarial donde los equipos de trabajo deben de estar unidos de forma sincrónica que les permita la actividad rápidamente a los cambios, el uso de “huddles” o reuniones cortas se convierte en una herramienta que permite que el desempeño sea óptimo mediante la alineación de esfuerzos de cada uno de los miembros. Este tipo de encuentros es común en industrias que requieren una ejecución impecable de cada turno, como los deportes, la restauración y el entretenimiento, debido a que cada equipo necesita claridad y enfoque inmediato (Horney et al., 2010).

El gerente Gerbyshak de mesa ayuda a una empresa en servicios financieros, organizando reuniones semanales de este tipo donde los lunes a las 9:00 de la mañana., con la

participación de 32 personas de equipos interdependientes. Estos huddles, son inicialmente de mayor duración, y a medida que se han reducido a 10 minutos, lo que permite a los equipos compartir información importante, resolver dudas y establecer acuerdos para una mejor colaboración a medida que los miembros ganaron confianza y mejoraron de forma eficiente y dinámica se consolida como una práctica clave (Horney et al., 2010).

En contextos marcados por la volatilidad y la incertidumbre, el liderazgo requiere habilidades que trasciendan la gestión tradicional. En esta línea, Bennett y Lemoine (2014) señalan que “Los líderes en entornos VUCA deben ser resilientes, empáticos y creativos, características que les permiten enfrentar la ambigüedad con mayor confianza y agilidad” (p. 314).

El Mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) representa un cambio cualitativo en la manera en la que las organizaciones enfrentan estos desafíos, debido a que más allá de que simplemente el ampliar y realizar más prácticas tradicionales. Esto es analizado, en la transformación del entorno militar de los Estados Unidos, qué pasó de un contexto de conflicto prolongado con enemigos que surgieron y se mantuvieron durante la guerra fría enfrentando contrincantes fuertes ágiles y dispersos en conflictos asimétricos como la guerra contra el terror (Schoemaker et al., 2018).

Una forma muy similar, lo que ocurrió en el sector empresarial donde se realizaron experimentos con el fin de una era estable, dónde era posible generar esa confianza de progreso constante de la tecnología y en las relaciones comerciales pacíficas. Este cambio ha impulsado la necesidad de que los líderes se enfoquen en la tradición de una gestión de riesgos, que no resultan suficientes en entornos marcados por la incertidumbre profunda. Sin esta preparación, lo

más probable es que el líder enfrente dificultad para responder y estar preparado para situaciones inesperadas en mercados turbulentos (Schoemaker et al., 2018).

Desafíos para los Líderes en Entornos VUCA

Actualmente es esencial incluir ciertas competencias blandas que son claves para formar equipos efectivos y resilientes en el desarrollo organizacional. Estas habilidades, como la comunicación, el liderazgo y la empatía, son fundamentales para generar un entorno de trabajo colaborativo y adaptable. Sin embargo, elegir la metodología adecuada para el aprendizaje es un desafío común. Las categorías de formación se clasifican en tres grandes categorías: expositiva guiada y activa. La metodología expositiva, ejemplificando es un enfoque para transmitir información de manera instruir cultura a través de conferencias y seminarios, mediante un rol de facilitador central, y el equipo adopta un rol más pasivo, absorbiendo el conocimiento a través de la escucha. No obstante, este enfoque es útil para introducir nuevos conceptos. Sin embargo, su limitación se debe a la falta de interacción activa, lo que puede reducir la retención del conocimiento y la aplicación práctica de las habilidades aprendidas, por otro lado, tenemos la metodología guiada que permite guía realizar un papel más activo dentro de la empresa, debido a que en este enfoque se realizan actividades de integración del equipo permitiendo la integración, participación de cada uno de los miembros. A diferencia de la metodología activa que se basa en la práctica repetida permitiendo así el fortalecimiento de las habilidades blandas (Armstrong, 2019).

En un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, el liderazgo efectivo requiere irradiar confianza y empoderar al equipo para que colabore y navegue conjuntamente los desafíos que se presenten (Salazar, 2023).

En entornos multinacionales, es muy importante lograr en los desafíos que los equipos regionales logren operar bajo los mismos criterios y compartan una cultura organizacional coherente. Se ha evidenciado que la diversidad en los equipos puede mejorar significativamente los resultados esperados por las compañías. Donde también estudios recientes han demostrado que la inclusión diversa de perspectivas generacionales, regionales o de género, logra incrementar el acierto en la toma de decisiones. En particular, la integración de diversas geografías eleva la precisión en un 87%, mientras que la diversidad de género la mejora en un 73%. Estos datos resaltan la importancia de la diversidad como un elemento estratégico para las multinacionales, que buscan siempre el máximo provecho y lograr un impacto favorable para sus equipos diversos. Un caso específico ilustra como una empresa de consumo masivo identificó la falta de identidad cultural en sus equipos, lo que lo llevó a implementar estrategias que le permitieran unificar la cultura organizacional mejorando y alineándose internamente (Salazar, 2023).

En el ámbito empresarial, el tomar decisiones es un proceso clave que implica elegir la mejor opción entre varias alternativas abordando los problemas específicos. Este proceso inicia con identificar la situación o problema a resolver, seguido de la recopilación de datos relevantes que previamente son analizados para entender mejor el contexto y las posibles soluciones. Partiendo de este análisis, se generan alternativas donde se genera una evaluación para hacer posible la elección, de la que mejor se adecúe, considerando la información recopilada y lo que se quiere lograr para la empresa. El tomar decisiones es un componente de continuidad en la gestión de una empresa, ya sea en un área de una elección de proveedores, nombrar un nuevo jefe de departamento o asignar presupuesto en campañas de marketing. Cada decisión requiere de un análisis cuidadoso que permita maximizar los beneficios y minimizar riesgos, destacando

lo importante de tomar decisiones estratégicas en pro del éxito de las operaciones empresariales (Entornos VUCA, 2024).

Estamos pasando por un entorno que está rodeado de incertidumbre y ambigüedad, donde las empresas enfrentan un ambiente desafiante y que cambia de forma continua debido a la evolución tecnológica y a la economía. Encontramos un escenario que obliga a las organizaciones a prepararse y estar preparadas para gestionar cualquier adversidad que pueda surgir. La necesidad de anticipar y reducir la incertidumbre empresarial volviéndose crucial, que también permita la planificación previa y que ayude a minimizar los riesgos asociados. La constante transformación del entorno VUCA conlleva a soluciones creativas esenciales para abordar los problemas efectivamente. Además, la complejidad creciente en la toma de decisiones exige una previsión mediante estrategias que le permitan a la organización adaptarse y mantenerse competitiva a largo plazo. Así mismo, implementando estrategias adaptables que fortalezcan los cimientos de la organización permitiéndole enfrentar los desafíos futuros mitigando los impactos de los cambios inesperados (Entornos VUCA, 2024).

Competencias Clave de los Líderes en un Entorno VUCA

El análisis de Olivera et al. (2024) analizan que en las competencias de liderazgo es necesario ser muy competentes en contextos desafiantes, identificados en distintas habilidades esenciales. Dónde el pensamiento estratégico y la visión a largo plazo juegan un papel clave para los líderes, en una participación de tendencia de mercado y formulación de estrategias adaptativas. También, aclara la importancia de la flexibilidad y adaptabilidad, permitiendo a los líderes ajustar sus estilos y gestionar de forma eficaz el cambio.

Además, el tomar decisiones de forma inteligente en situaciones ambiguas es una incapacidad esencial de la mano con el desarrollo de equipos diversos y colaborativos.

Finalmente, se enfatiza la necesidad de un enfoque de resultados concretos y el compromiso con el desarrollo continuo del talento que permita promover una cultura de enseñanza constante y mejora continua. Este tipo de hallazgos es similar a diversos estudios sobre la relación positiva entre las competencias y la mejora en indicadores de competitividad organizacional (Capa et al., 2018).

Modelos de Liderazgo en el Contexto VUCA

Encontramos que el entorno VUCA, genera en las organizaciones una inevitable evasión a los desafíos relacionados con la volatilidad, complejidad, incertidumbre y ambigüedad, por lo que es necesario buscar nuevas estrategias que le permitan estar a la altura de los nuevos desafíos del mercado. Lo que implica una transformación de los paradigmas del liderazgo que les permita adaptarse de forma eficaz a los nuevos entornos. Un ejemplo destacado es el liderazgo innovador, priorizando la óptima comunicación interna. Siendo un así, un enfoque que facilita el intercambio de información, generando el resultado de creación y evaluación de estrategias competitivas que mejoran el rendimiento organizacional y favorecen el éxito empresarial. (Kanyangale & Pearse, 2014).

Liderazgo Transformacional y su Relevancia en un Entorno VUCA.

Se logra identificar que el liderazgo transformacional se enfoca en la inspiración obteniendo como resultado cambios positivos, lo que quiere decir que no es un limitante únicamente a objetivos, sino que además promueve transformaciones en las personas y los sistemas involucrados en los proyectos liderados. Se identifica que lo que busca este enfoque es mejorar la motivación y la moral, lo que resulta en un mayor desempeño y productividad dentro de la organización. Además, el propósito clave se percibe en la fomentación del desarrollo de los subordinados lo que genera personas capaces para convertirse en nuevos y futuros líderes,

generando una contribución de crecimiento sostenible del equipo y la organización. (ESERP, 2023).

Según *Mentes Abiertas Psicología (2025)*, el liderazgo transformacional es caracterizado por enfatizar la inspiración y la motivación de los miembros de un equipo para trabajar hacia un propósito común. No solo se quedan con la coordinación de tareas, el líder transformacional tiene un impacto profundo en las actitudes, creencias y valores de quienes lo rodean, promoviendo un entorno que estimula a las personas a lograr su máximo potencial. De esta manera, se logra no solo el cumplimiento de objetivos inmediatos, sino también la transformación a largo plazo del equipo y de los individuos que lo conforman.

Liderazgo Colaborativo y su Aplicación en Equipos Distribuidos o Virtuales.

El liderazgo distribuido, realiza la promoción de la autonomía y la responsabilidad compartida en todos los niveles de la organización, es considerado el enfoque ideal para garantizar el éxito a largo plazo de las empresas. No obstante, la transición desde estructuras jerárquicas tradicionales hacia este modelo más descentralizado puede ser desafiante. Como paso intermedio, el liderazgo colaborativo, que enfatiza la cooperación y la toma de decisiones en equipo, puede ser crucial para facilitar esta transición. Generando una combinación de fortalezas de ambos enfoques, lo que permite que las organizaciones creen una cultura de liderazgo adaptable y con visión del futuro (Roundmap, 2025).

Marco Teórico y Conceptual

El liderazgo es tanto un proceso como un arte, a través del cual una persona dirige a un grupo de individuos hacia un objetivo común. Es una habilidad fundamental, tanto en la vida personal como profesional. Un líder exitoso es aquel que motiva, inspira y guía a los demás para alcanzar metas compartidas. Existen diversas formas de liderazgo, cada una con diferentes cualidades y efectos en el rendimiento de los equipos. Algunos líderes son vistos como ideales por su capacidad de dirigir, mientras que otros se enfocan más en el desarrollo de relaciones y el mantenimiento de la armonía dentro del grupo. Independientemente del estilo, el liderazgo requiere habilidades clave como una comunicación efectiva, inteligencia emocional, toma de decisiones, delegación y resolución de conflictos.

El liderazgo, en esencia, busca inspirar y potenciar a las personas para que alcancen resultados significativos y desarrollen sus capacidades. Según Schoemaker et al. (2018), un líder estratégico debe promover conversaciones abiertas e integrar a quienes tienen un papel clave en las decisiones, particularmente cuando existen desacuerdos o perspectivas diferentes.

Según Goleman (2013), cuyo trabajo sobre inteligencia emocional es omnipresente, ha puesto un fuerte énfasis en diversos estilos de liderazgo. Para él, el buen liderazgo es tanto técnico como emocional. En su libro *Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional*, Goleman identifica seis estilos de liderazgo con diferentes características y diversos impactos en el desempeño del equipo: liderazgo coercitivo, liderazgo autoritario, liderazgo afiliativo, liderazgo democrático, liderazgo orientado.

El liderazgo se describe por estos autores en diversas áreas como un medio para lograr objetivos específicos, de contar con líderes capaces de guiar con habilidades bastante buenas de dirección y coordinación de un grupo, entre otras aptitudes y no es para menos, el liderazgo es

esencial a la hora de impulsar objetivos comunes. El liderazgo se puede denominar como la capacidad de influir en un grupo para que se alcancen las metas (Gómez, 2002).

O como nos confirma: Davis & Newstrom (2003), el liderazgo es la actividad de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, de tal manera que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. La filosofía de liderazgo de Henry Ford, el empresario de renombre y fundador de la organización Ford Motor Company, fue muy diferente, como se evidencia a partir de su estilo de gestión y su personalidad. A pesar de que no ha dejado ninguna teoría formal sobre el liderazgo, sus acciones y las citas atribuidas a él ofrecen algunas indicaciones sobre su concepto de liderazgo. Un líder auténtico es quien guía con el ejemplo, marcando la ruta y siendo el primero en recorrerla.

Históricamente, la evolución del liderazgo se ha centrado en los cambios que se han generado en resultado de esfuerzos grupos por grandes líderes que han marcado una trascendencia, en la administración de países, en la planeación, organización y exploración, donde eran el eje controlador de guerras, Sin embargo, la innovación de nuevas formas de liderar en las eras ha cambiado.

Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial (Universidad Tecnológica de Pereira, 2007).

Civilizaciones Antiguas y Tempranas: La transformación del entorno con la civilización humana y el cambio del entorno de una civilización de Egipto, Roma o Grecia, estaban

relacionadas con líderes idealizados como supremos a un punto de un poder ilimitado sobre sus subordinados.

Entre muchos líderes de la época se destaca Aristóteles, escritor del libro *La política*, donde clasifica Estado y Gobierno (autoridad) y propone la división de la autoridad en poder legislativo, ejecutivo y judicial, que en la actualidad siguen rigiendo en nuestra constitución y muchos Estados. (Universidad Tecnológica de Pereira, 2007).

Edad Media y feudalismo: En la edad media se afirma en diferentes relatos una época oscura que va desde el siglo IX hasta el siglo XVI donde guerras, pestes, hambrunas ocurrieron durante esta época, pero más allá de lo negativo hablaremos de esa edad media donde surgieron nuevas formas de vida social contemporáneas, donde inicia la edad moderna la alimentación campesina que consistía en semillas de cereales, carnes en abundancia. Donde se consolidan familias patriarcales, aunque no podemos dejar de lado el Feudalismo época del Rey Carlomagno que se encargó de ser el primer rey bajo esta forma de liderar y tener el poder sobre nobles que distribuían terrenos a los campesinos o llamados vasallos para que los trabajaran bajo acuerdos o feudos donde les ofrecían protección y que los campesinos debían de estar a sus órdenes, prestar servicio militar, estar bajo el régimen de la Nueva Europa siendo fieles a este régimen (Sergi, 2017).

Revolución Industrial y el desarrollo de la gestión: Durante este proceso que inicia a mediados del siglo XVIII en el año 1780-1840 donde se experimentan todas estas transformaciones de producción donde los grandes líderes se convierten en empresarios y capitalistas, optimizando producción y costes de mano de obra por creaciones impactantes como la máquina de vapor que fue inventada por el escocés James Watt, instrumento tecnológico que permite por medio de su fuerza motriz ser útil para mover máquinas en fábricas de ropa, para

movilizarse vía terrestre, por medio del agua a través de los barcos y submarinos.(Palacios, 2004).

Siglo XX y teorías del liderazgo: En las teorías desarrolladas en el siglo XX encontramos diversos modelos de liderazgo, como un liderazgo carismático, transaccional, transformacional. Examinando así, que los humanos somos capaces de influir en otros a través de características personales que hay algunas personas que nacieron para ser líderes, para lograr los resultados anhelados. Guerra (2018) Afirma:

Por otra parte, los tres enfoques basados en el comportamiento del líder no buscan presentarse con objetividad. Por el contrario, intentan medir percepciones acerca de las conductas de los líderes. Y a partir de tales percepciones, tratar de categorizar de alguna manera las conductas de aquellas personas llamadas “los líderes” (p.15).

Actualmente en el siglo XXI, el liderazgo ha tenido varias transformaciones donde la desde una perspectiva universitaria se trata de abordarlo con un criterio de excelencia académica de la formación de los profesionales con un enfoque más adaptable y sensible al cambio que va de mano con toda la diversa evolución que requiere líderes comprometidos con su región y con el país basándose en un camino de ética en un camino de turbulencia como señala Coviello (2006), al mencionar que “la sociedad de hoy precisa sustentarse en valores éticos-morales, que den marco a una dinámica más humanizante y más comprometida con la equidad, la justicia y la pertinencia social” (p. 56).

Al observar retrospectivamente la evolución del liderazgo, podemos apreciar cómo las ideas y prácticas han evolucionado a lo largo del tiempo, influenciadas por cambios sociales, económicos y culturales. Para entender los desafíos y las oportunidades que enfrentan los líderes en el mundo actual, esta perspectiva histórica brinda una oportunidad valiosa.

Metodología de Investigación

La presente investigación emplea un diseño metodológico mixto con enfoque cualitativo, complementado por una revisión bibliográfica. Se analizarán teorías de liderazgo clásicas y contemporáneas, con el objetivo de evaluar su aplicabilidad en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos). Así mismo, se incorporará el análisis de estudios de caso, estadísticas relevantes y literatura académica actualizada para identificar competencias clave en la gestión organizacional bajo estas condiciones.

Además, se aplicó una encuesta titulada “Desafíos y enfoques en la formación de agentes de ventas para contextos VUCA en telecomunicaciones y marketing”, dirigida a una muestra intencional de 8 personas que desempeñan cargos de liderazgo en diferentes empresas del sector, como Assisprex, Convertia, Finanzauto e Intelcia. Esta herramienta permitió identificar los principales desafíos en la formación de agentes de ventas y explorar enfoques de capacitación que faciliten su adaptación y desempeño en entornos cambiantes.

Los indicadores de medición considerados en esta fase incluyeron: nivel de preparación frente al entorno VUCA, estrategias de liderazgo adoptadas, eficacia de los programas de formación y capacidad de adaptación del talento humano en el área de ventas. La combinación de análisis teórico y empírico busca ofrecer un panorama integral sobre el liderazgo organizacional en contextos dinámicos.

Estudios de Caso

Ejemplos de empresas u organizaciones que han aplicado estrategias de liderazgo en entornos VUCA.

Amazon, una de las compañías líderes en e-commerce y tecnología, se destaca por su enfoque estratégico en la expansión continua y diversificación de operaciones. Se origino como una librería online en 1994, ha demostrado una evolución constante y asertiva en entorno VUCA como un gigante tecnológico que abarca desde servicios en la nube con Amazon Web Services (AWS) hasta soluciones logísticas avanzadas. Con un modelo de negocio se centra en el cliente, donde la mejora continua es enfocada en la experiencia del usuario a través de inversiones en tecnología como la inteligencia artificial y la automatización. Por otra parte, Amazon está comprometido con la sostenibilidad, donde cuenta con objetivos como alcanzar la neutralidad de carbono en y operar con energía renovable al 100% en el 2025. Promoviendo con estas acciones que no solo buscan satisfacer a los consumidores modernos, sino que, además adapta a la empresa a un entorno global cada vez más consiente de los desafíos ambientales y regulatorios (Wearedrew, 2024). Otra empresa de renombre:

Tesla, bajo el liderazgo de Elon Musk, ha tenido un impacto significativo en la industria automotriz, acelerando la transición a los vehículos eléctricos. La trayectoria de la compañía desde 2003 hasta 2022 es un testimonio del poder del liderazgo visionario y la toma de decisiones estratégicas frente al escepticismo de la industria y los desafíos tecnológicos. La historia de Tesla continúa evolucionando, dando forma al futuro del transporte y la energía sostenible. (Hong, 2025, p.5)

Su estilo de liderazgo se caracteriza por una visión audaz hacia un futuro sostenible, lo que le ha permitido a Tesla revolucionar la industria automotriz. Musk no teme asumir riesgos y

mantiene un enfoque inquebrantable en la innovación, realizando la combinación de tecnología avanzada con la sostenibilidad como sus pilares fundamentales. Su capacidad para afrontar las necesidades del mercado y motivar a su equipo a superar límites establece un estándar único de liderazgo corporativo, lo que genera una inspiración a una transformación global hacia la energía limpia. (Hong,2025)

En el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ágil), Microsoft ha destacado por su capacidad de adaptarse e innovar, especialmente desde el año 2014 bajo el liderazgo de Satya Nadella. Según Marcela Torres, gerente de Recursos Humanos de Microsoft Colombia, la compañía inició una transformación cultural y digital que incluyó una reinención del liderazgo, la estructura organizacional y la gestión de equipo. La tecnología ha sido clave para impulsar el talento de los colaboradores, donde se destaca la importancia de mejorar la experiencia del empleado (employee experience) como una tendencia estratégica para el futuro de la gestión del talento, otra de las facetas que resalta Torres y donde hace énfasis es cómo estas estrategias buscan que las personas puedan vivir su pasión y a su misma vez desempeñar mejor su trabajo, lo que le permite apoyarse en herramientas tecnológicas que potencian la productividad y la colaboración dentro de la organización (Torres, 2020).

Método

Encuesta aplicada sobre Desafíos y enfoques en la formación de agentes de ventas para contextos VUCA en telecomunicaciones y marketing

En la actualidad, las organizaciones empresariales enfrentan entornos caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocidos bajo el acrónimo VUCA. Estos escenarios demandan nuevas competencias, enfoques de liderazgo y estrategias

organizacionales que permitan a las empresas adaptarse con rapidez y eficacia a los constantes cambios del mercado.

Tipo de Estudio

El presente estudio es de tipo descriptivo con enfoque aplicado, y se orienta a analizar cómo el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) impacta la gestión empresarial, específicamente en los sectores de telecomunicaciones y marketing, donde la velocidad del cambio y la competitividad del mercado exigen una rápida adaptación.

La investigación se apoya en la recolección de datos a través de una encuesta dirigida a líderes empresariales, con el fin de identificar los principales desafíos que enfrentan en la formación de agentes de ventas, así como los modelos de capacitación que consideran más eficaces para fortalecer habilidades comerciales en entornos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad. Este enfoque permite comprender no solo las dificultades actuales, sino también las estrategias prácticas que las organizaciones están implementando para mejorar el desempeño y la adaptabilidad de sus equipos de ventas ante escenarios cambiantes.

Técnicas de Recolección de la Información

La técnica de recolección de información empleada en este estudio fue la encuesta cualitativa con preguntas abiertas, diseñada para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y estrategias que emplean los líderes empresariales frente a los desafíos del entorno VUCA en los sectores de telecomunicaciones y marketing.

Este tipo de encuesta permite captar no solo datos descriptivos, sino también interpretaciones y reflexiones personales de los participantes, lo que enriquece el análisis de la información desde un enfoque comprensivo y contextualizado.

El cuestionario fue aplicado de forma virtual, facilitando la participación de profesionales ubicados en diferentes regiones. Las preguntas abiertas fueron formuladas para indagar sobre: Los principales desafíos que enfrentan al formar agentes de ventas en contextos inciertos, las habilidades más necesarias en entornos VUCA, las estrategias de capacitación que consideran más efectivas y su percepción sobre el impacto de estos entornos en el desempeño comercial.

Este tipo de recolección permitió obtener respuestas profundas, reflexivas y diversas, que serán analizadas mediante técnicas de categorización y codificación propias del enfoque cualitativo.

Las respuestas de los participantes revelan diversas estrategias innovadoras para enfrentar los desafíos que plantea un entorno cambiante como el del mercado de telecomunicaciones. A partir del análisis cualitativo, se identificaron las siguientes categorías principales:

Tabla 1

Análisis de respuestas a pregunta 1

Tema	Respuestas de los participantes
Role-playing y simulaciones	<p>“Simulaciones de escenarios en tiempo real, coaching en vivo y feedback instantáneo”</p> <p>“Realizar un role play o juego de roles ayuda a que el agente se sienta en confianza...”</p>
Tecnología e inteligencia artificial	<p>“Uso de inteligencia artificial para detectar patrones de cambio en el mercado”</p>
Formación virtual y flexible	<p>“Mediante formación virtual, páginas LMS y capacitaciones presenciales”</p> <p>“Sesiones cortas, simulacros, reuniones breves, aprendizaje con juegos”</p>

Personalización en la atención	“La personalización de cada llamada y brindar experiencias personalizadas es esencial”
Motivación y argumentación	“Charla motivacional y argumentación numérica de las ventajas de los cambios”
Planificación de contingencias	“Tener un plan B para estos cambios”

Nota: Análisis de repuestas de pregunta 1 de encuesta.

Los participantes coincidieron en que el uso de herramientas de análisis de datos marca una diferencia clave en la formación de agentes de ventas, especialmente en entornos cambiantes. Estas herramientas les permiten tomar decisiones más acertadas y personalizadas, entender mejor los objetivos del negocio, enfocar sus esfuerzos hacia los resultados y adaptarse rápidamente a los desafíos del mercado. Además, facilitan el seguimiento del desempeño y permiten ajustar el entrenamiento a las necesidades reales de cada agente.

Tabla 2

Análisis de respuestas a pregunta 2

Categoría	Respuestas de los participantes
Decisiones informadas y personalizadas	“Permite decisiones rápidas y personalizadas basadas en datos” “Comprender mejor las necesidades del cliente”
Análisis del rendimiento y mejora continua	“Analizar procesos de oportunidades de mejora y rendimientos de asesores” “Estadísticas para cuantificar errores críticos”
Enfoque estratégico y comprensión del negocio	“El agente aprende a comprender más el negocio y enfocarse en resultados”
Capacitación adaptada a patrones reales	“Mostrar patrones de clientes y entrenar a cada agente según lo que necesita”

“Se aprende a ver la variabilidad en
ventas”

Nota: Análisis de repuestas de pregunta 2 de encuesta.

Las repuestas muestran una variedad de métodos para evaluar la capacidad de los agentes de ventas en contextos complejos, destacando el uso de simulaciones, clínicas de ventas, herramientas digitales y análisis de desempeño. También se valora el desarrollo de habilidades blandas, el manejo emocional y la motivación, así como la evaluación en escenarios de escasez, lo que permite medir la toma de decisiones y el aprovechamiento de oportunidades en situaciones inciertas.

Tabla 3

Análisis de repuestas a pregunta 3

Categoría	Descripción	Respuestas
Evaluaciones prácticas y simulaciones	Uso de casos prácticos, role plays y escenarios simulados para observar el comportamiento del agente.	“Evaluaciones con casos prácticos, role plays y KPI’s dinámicos”; “simulaciones, revisión de casos reales, pruebas con decisiones”.
Clínicas de ventas y escenarios complejos	Dinámicas especializadas con variables complejas para evaluar la toma de decisiones en tiempo real.	“Clínica de ventas... todas las posibles variables para llegar a la efectividad”; “clínicas de venta de alta complejidad y manejo de estrés”.
Instrumentos digitales e interactivos	Herramientas tecnológicas para medir desempeño en entornos virtuales.	“Evaluaciones virtuales. Exámen”.

Evaluaciones tradicionales	Métodos clásicos como análisis de desempeño y evaluación situacional.	“Evaluaciones situacionales o casuísticas – Análisis de desempeño”.
Gestión emocional y clima laboral	Evaluación del ambiente de trabajo y emociones del agente para motivar el desarrollo.	“Feedback positivo... sentir que el trabajo es un lugar seguro”; “trabajar sin persecución”.
Formación integral y motivación	Enseñanza del proceso completo y promoción del sentido de pertenencia.	“Desarrollar habilidades comerciales... apropiación del producto y sentido de pertenencia”.
Gestión de recursos y toma de decisiones	Evaluación en contextos de escasez para medir la capacidad de aprovechar oportunidades limitadas.	“El método de la escasez... mejor aprovechamiento de los recursos... cuántas oportunidades mecer logra cerrar”.
Habilidades blandas	Énfasis en la evaluación de competencias emocionales y comunicativas.	“Las habilidades blandas...” (Respuesta incompleta pero sugiere una categoría clara).

Nota: Análisis de repuestas de pregunta 3 de encuesta.

Las respuestas revelan que la capacitación en ventas, frente a contextos de incertidumbre y presión constante, se adapta principalmente a través de un enfoque integral que combina el desarrollo emocional con metodologías activas y humanas. Estrategias como simulaciones bajo presión, talleres de inteligencia emocional, pausas activas y capacitaciones lúdicas permiten a los agentes gestionar el estrés sin afectar su rendimiento. Además, se promueve una transformación del enfoque comercial, ayudando a ver el estrés como una oportunidad de aprendizaje, mientras el liderazgo cumple un rol clave al brindar acompañamiento, reforzar la confianza y generar un entorno seguro para el desarrollo del equipo.

Tabla 4

Análisis de respuestas a pregunta 4

Categoría	Descripción	Respuestas
Manejo emocional y autocuidado	Estrategias como pausas activas, ejercicios de respiración y espacios seguros para liberar tensión.	“Espacios para manejo emocional, pausas activas”; “ejercicios de respiración”; “espacios seguros para hablar sobre la presión”.
Talleres de inteligencia emocional	Capacitación formal sobre gestión emocional y resiliencia.	“Talleres de inteligencia emocional – Simulaciones con alta presión”; “refuerzo de habilidades blandas en todo el proceso formativo”.
Simulaciones bajo presión	Prácticas con escenarios de alta exigencia para entrenar la respuesta emocional del agente.	“Simulaciones de presión que ayudan a que el agente aprenda a controlar el estrés”; “simulaciones con alta presión”.
Capacitación lúdica y participativa	Enfoque recreativo y dinámico para generar un aprendizaje más amigable y menos estresante.	“Capacitaciones muy lúdicas y participativas”; “capacitaciones recreativas... donde el agente se sienta tranquilo”.
Transformación del enfoque comercial	Cambio de perspectiva sobre el estrés, enfocándolo como oportunidad de aprendizaje y superación.	“Transformar el estrés en algo positivo... de cada llamada se aprende”; “cada cliente es un escenario diferente, una nueva oportunidad”.
Apoyo del liderazgo y clima de confianza	Acompañamiento constante del líder y construcción de un ambiente seguro y de apoyo.	“Apoyo constante del líder”; “refuerza la confianza del agente con entrenamientos prácticos”; “crear un enfoque en el equipo”.

Nota: Análisis de repuestas de pregunta 4 de encuesta.

El conocimiento del cliente juega un papel clave en la formación de agentes de ventas en el sector de telecomunicaciones, donde la competencia es alta y los cambios son constantes. Entender a fondo quién es el cliente, qué necesita y cómo interactúa permite personalizar las ofertas, generar confianza y fidelizar. Además, ayuda a los agentes a anticiparse a objeciones, adaptarse a diferentes perfiles y actuar con mayor seguridad. Este conocimiento, combinado con el dominio del producto y una actitud versátil, se convierte en una herramienta poderosa para destacar en un mercado tan dinámico.

Tabla 5

Análisis de respuestas a pregunta 5

Categoría	Descripción	Respuestas
Personalización de la oferta	Permite adaptar el discurso comercial y las soluciones a las necesidades específicas del cliente.	“Ofrecer soluciones más precisas y rápidas”; “entender mejor lo que necesita cada cliente, adaptar su discurso y ofrecer soluciones”.
Fidelización y relación a largo plazo	Conocer al cliente favorece la creación de vínculos duraderos y recomendaciones.	“Aumenta la fidelización”; “garantizar una atención única... puerta de ingreso a ventas y recomendaciones con otros prospectos”.
Reconocimiento de perfiles de cliente	Identificar diferentes tipos de clientes permite ajustar las estrategias de venta según el perfil.	“Reconocer los tipos de cliente... gestionar distintas”; “segmentar los nichos de mercado”.
Anticipación a objeciones y confianza	El conocimiento profundo permite responder con seguridad y prever objeciones del cliente.	“Anticiparse a objeciones y responder con mayor seguridad”.

Conocimiento del producto y competencia	El conocimiento del cliente se complementa con el dominio del producto y el entorno competitivo.	“Conocimiento del producto y en los productos de la competencia”.
Interacción activa y versatilidad del agente	La relación con el cliente exige adaptabilidad, empatía y habilidades de interacción.	“La interacción... visión más clara de la necesidad del cliente”; “depende del asesor qué tan versátil sea para atenderlo”.

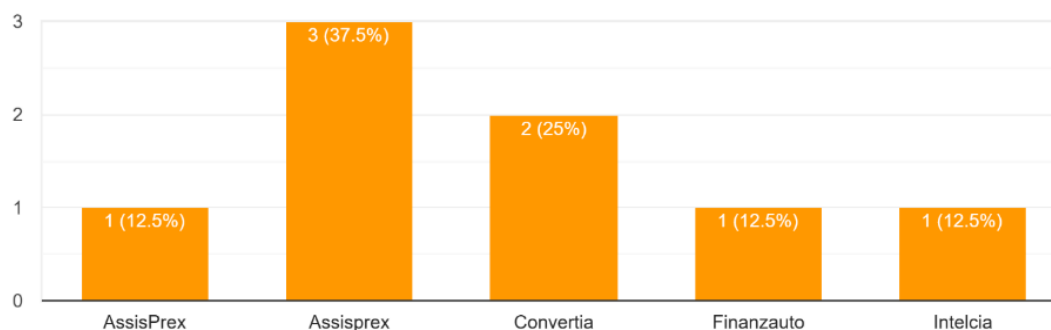
Nota: Análisis de respuestas de pregunta 5 de encuesta.

Figura 2 Porcentaje participación

Porcentaje participación por las empresas Assisprex, Convertía, Finanzauto e Intelcia

Nombre empresa:

8 respuestas



Nota. Porcentaje de participación por empresa.

Análisis de Resultados de la Encuesta

Como parte del diseño metodológico, se aplicó una encuesta a 8 personas que ocupan cargos de liderazgo en empresas del sector telecomunicaciones y marketing, con el objetivo de identificar los principales desafíos y enfoques en la formación de agentes de ventas en contextos VUCA.

Entre los encuestados se encuentran roles clave en la gestión de talento y operaciones, tales como supervisores de telemarketing (TMk), supervisores comerciales y operativos, formadores y analistas de formación. Esta diversidad de cargos permite obtener una perspectiva más integral sobre los procesos de capacitación y adaptación en los entornos laborales actuales.

Los participantes provienen de cinco organizaciones diferentes, siendo la mayoría de la empresa Assisprex (37.5%). Le siguen Converta con un 25%, y las empresas AssisPrex, Finanzauto e Intelcia con un 12.5% cada una. Esta variedad de contextos organizacionales enriquece el análisis, al permitir comparar prácticas formativas y estrategias de liderazgo implementadas en distintos entornos corporativos.

Este primer bloque de datos evidencia que las respuestas provienen de profesionales directamente involucrados en la formación y supervisión del personal, lo cual aporta una base sólida y representativa para el análisis cualitativo que sigue.

Tendencias en Liderazgo en Entornos VUCA

Teoría, de cómo aplicar el liderazgo en tiempos de grandes cambios e incertidumbre teniendo en cuenta que las tendencias de liderazgo tienden a cambiar en tiempos de incertidumbre y cambios constantes, Kail señala que hay tres directrices clave para liderar con éxito bajo condiciones de ambigüedad: la escucha activa, que implica valorar las perspectivas de equipos diversos para fomentar un propósito compartido; la apertura a nuevas ideas, analizando las propuestas del equipo con el mismo interés que las propias; y desglosar las grandes metas en pequeños logros, lo que genera confianza entre los stakeholders. Por su parte, Bing George, profesor de Harvard, propone un modelo de liderazgo VUCA 2.0, que incluye visión que permite anticipar los cambios, y a su misma vez el entendimiento de las dinámicas del mercado, coraje para abandonar lo conocido y a su vez poder adaptarse hacia los nuevos paradigmas

rápido. Además, José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, destaca la importancia de un liderazgo colaborativo, donde las personas y la innovación estén en el centro, afirmando que el liderazgo centralizado es eficaz en el contexto actual (Harvard Deusto, 2023)

Conclusiones

A través de esta investigación, se concluye que el liderazgo sigue siendo un eje fundamental para afrontar los retos de los contextos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), particularmente en sectores altamente competitivos como telecomunicaciones y marketing. La aplicación de una encuesta permitió identificar, desde la experiencia de quienes forman y acompañan a agentes de ventas, que el conocimiento del cliente, la adaptación emocional, el uso de herramientas tecnológicas y la formación en habilidades blandas son factores clave para mejorar el desempeño en escenarios cambiantes.

Los resultados evidencian que es necesario un liderazgo ágil, capaz de impulsar procesos formativos más flexibles, enfocados en la resiliencia, la toma de decisiones informadas y la gestión del estrés. Asimismo, se confirma la existencia de una brecha entre la teoría y la práctica del liderazgo, lo que refuerza la urgencia de diseñar estrategias formativas innovadoras. Esta investigación aporta una visión integral sobre cómo los líderes pueden evolucionar junto con sus equipos para responder eficazmente a los desafíos del entorno VUCA, contribuyendo así al fortalecimiento tanto del conocimiento académico como de la práctica organizacional.

Además, se ha identificado una brecha entre la teoría y la práctica lo que subraya la necesidad de desarrollar líderes capaces de aplicar estrategias innovadoras en entornos complejos. Esta investigación ofrece una visión integral sobre cómo los líderes pueden evolucionar y adaptarse para enfrentar los retos del entorno VUCA, contribuyendo al conocimiento académico y práctico del liderazgo organizacional.

Recomendaciones

Formar líderes preparados para la incertidumbre.

Se sugiere que las organizaciones inviertan en procesos de formación continua que fortalezcan habilidades como la empatía, la comunicación asertiva, la visión estratégica y la resiliencia. En un entorno VUCA, los líderes deben ser guías humanos antes que jefes técnicos.

Fomentar culturas organizacionales flexibles y empáticas Es fundamental construir espacios laborales donde se valore la adaptabilidad, el respeto y la colaboración. Las empresas que abrazan el cambio y cuidan a sus equipos están mejor preparadas para superar los desafíos del entorno.

Actualizar los estilos de liderazgo con sentido humano, se recomienda adoptar enfoques de liderazgo más modernos, como el transformacional o el adaptativo, que inspiran, motivan y reconocen el potencial de cada miembro del equipo. Los líderes ya no deben controlar, sino acompañar.

Capacitar a los agentes de ventas más allá de las técnicas, los entrenamientos deben enfocarse también en el desarrollo de habilidades personales como la inteligencia emocional, la escucha activa y la capacidad de resolver problemas con sensibilidad y rapidez. Vender en un entorno cambiante requiere humanidad, no solo estrategia.

Construir decisiones de forma colectiva, ante escenarios complejos y ambiguos, se recomienda promover espacios de diálogo y participación en la toma de decisiones. Incluir las voces del equipo no solo enriquece las soluciones, también fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia.

Referencias bibliográficas

- AB Academies. (2022). A Conceptual Leadership Framework and Process for Leading in a Volatile Environment. <https://www.abacademies.org/articles/A-conceptual-leadership-framework-and-process-for-leading-in-a-volatile-environment-1939-6104-21-S1-014.pdf>
- Air University. (2013). Developing Leaders in a VUCA Environment. *Air University*.
<https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/CMSA/documents/ReadAheads/PBS401A-Developing-Leaders-in-a-VUCA-Environent.pdf>
- Hong, TK (2025). Navegando la innovación y la dinámica de las partes interesadas: la odisea estratégica de Tesla bajo Elon Musk. https://www.researchgate.net/profile/Kwan-Hong-Tan/publication/391107644_Navigating_Innovation_and_Stakeholder_Dynamics_Tesla%27s_Strategic_Odyssey_under_Elon/links/680a60fedf0e3f544f484161/Navigating-Innovation-and-Stakeholder-Dynamics-Teslas-Strategic-Odyssey-under-Elon.pdf
- Armstrong. (2019). ¿Cómo ser líder en un entorno VUCA? Armstrong. <https://www.armstrong.com.mx>
- Ashour, A. S. (1973). Contingency theory of leadership: Theoretical and empirical limitations. *Academy of Management Journal*, 16(3), 458-473. <https://doi.org/10.2307/255013>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf

- Banks, G., McCauley, K., Gardner, W., y Guler, C. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27 (4), 634–652. [S1048984316000163–. doi: 10.1016/j.leaqua.2016.02.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. <https://doi.org/10.1177/001872679304600103>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.002>
- Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley. <file:///C:/Users/H%C2%B4P/Downloads/On%20Becoming%20a%20Leader%20-%20PDF%20Room.pdf>
- Bennis, W. G. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley. https://cclp.mior.ca/Reference%20Shelf/PDF_OISE/Bennis.pdf
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row. <https://www.dr-hatfield.com/Download/Leadership/Wallenda%20factor.pdf>
- Bracho, O y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Canizales Lezama, C. (2025). Desafíos y enfoques en la formación de agentes de ventas para contextos VUCA en telecomunicaciones y marketing [Formulario en línea]. Google Forms.

https://docs.google.com/forms/d/1gnnKh8sDFZ0IRNU-WpYBnZwMv8hgEdBK7HFJn_AI3s/edit

Cameron, K. (2013). *Practicando el liderazgo positivo: Herramientas y técnicas que crean resultados extraordinarios*. Berrett-Koehler Publishers.

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=KYoNv8klvC4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=Practicing+positive+leadership:+Tools+and+techniques+that+create+extraordinary+results.&ots=2ImZ5HmZIK&sig=swyg3v_h2vMhmq6yz1tYMiPRNig&redir_esc=y#v=onepage&q=Practicing%20positive%20leadership%3A%20Tools%20and%20techniques%20that%20create%20extraordinary%20results.&f=false

Carlyle, T. (2023). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Good Press.

<https://victorianpersistence.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/03/on-heroes-hero-worship-and-the-heroic-in-history-1841-t-carlyle1.pdf>

Castaño, J. (2018). "*Compromiso organizacional, desgaste profesional y liderazgo transformacional de los empleados en las instituciones prestadoras de salud del Área Metropolitana Centro Occidente de Colombia*". (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Autónoma de México, México. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/60717>

Castaño, J., Mendoza, I. y García, B. (2019). *El compromiso organizacional como variable mediadora entre el liderazgo transformacional y el desgaste profesional en trabajadores del área de la salud en Colombia*. En Barroso, F., Patron, R. y Santos, R. (Eds.), *El desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones* (pp. 9. 20). Mérida, Yucatán, México: Universidad del Mayab S.C.

CESA y Civico, A. (2019). *Informe de Liderazgo 360*. Escuela de Estudios Superiores de Administración <https://www.cesa.edu.co/news/aldo-civico-en-el-cesa/>

- Chawla, S., & Lenka, U. (2015). Leadership in VUCA Environment
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment: Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31–38. Available in the Directory of Open Access Journals: <https://doaj.org/article/de3b2db947d7499fac1f7c3a6e75ec84>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- COPYWRITING TEAM. (2023, 27 de mayo). *Liderando la gestión del cambio según John P. Kotter*. Volievo Advisory & Consulting in Innovation. <https://www.volievo.com/post/liderando-la-gesti%C3%B3n-del-cambio-seg%C3%BAAn-john-p-kotter>
- Covey, S. R. (2010). *El 8º hábito: De la efectividad a la grandeza*.
<https://isfdnsfatima.wordpress.com/wp-content/uploads/2010/12/covey-el-8c2ba-hc3a1bito.pdf>
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins. <https://dtleadership.my/wp-content/uploads/2019/05/Drucker-2006-The-Effective-Executive-The-Definitive-Guide-to-Getting-the-Right-Things-Done.pdf>
- English, H. B., & English, A. C. (1958). *A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalytical terms: A guide to usage*. Longmans, Green.
<https://psycnet.apa.org/record/1958-04803-000>
- Entornos VUCA. (2024). *Toma de decisiones en entornos VUCA*. Entornos VUCA.
<https://www.entornosvuca.com>
- ESERP. (2023). *Liderazgo Transformacional: Inspirando el Cambio Positivo*.
<https://es.eserp.com/articulos/liderazgo-transformacional/>

Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.

Universidad Tecnológica de Pereira.

<https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf><https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3065676>

Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76(2), 128-148.

<https://doi.org/10.1037/h0031454>

Fiedler, F. E. (2006). The contingency model: A theory of leadership effectiveness. *Small groups: Key readings*, 369, 60051-9.

<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=uyh6AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA369&dq=A+theory+of+leadership+effectiveness.+&ots=K-YQUJyGr0&sig=nnqbwGV-F0rfx45nw6ss6I3ISwo>

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.

https://www.simplylifeindia.com/uploads/8/1/1/5/8115412/discovering_your_authentic_leadershi_p.pdf

Godoy Arcaya, Óscar. (2004). Libertad y consentimiento en el pensamiento político de John

Locke. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 24(2), 159-182. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2004000200009>

Goleman, D. (2022). *Inteligencia emocional*. Instituto Universitario YMCA.

<https://docs.google.com/file/d/0B9As1a9K4TIhQXNOSDZHclFfSIE/edit?resourcekey=0-u-HtyQ3l3vnWngZslj97Bg>

- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90014-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90014-X)
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Harvard Deusto. (2023). *El líder ante la incertidumbre: Liderazgo e innovación para tiempos complejos*. <https://www.harvard-deusto.com/el-lider-ante-la-incertidumbre-liderazgo-e-innovacion-para-tiempo-complejos>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona: Paidós Ibérica. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24647w/LapRACTICADELLIDERAZGOADAPTATIVO.pdf>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. *Revista Ean*, (81), 236-241. http://www.scielo.org.co/scielo.p?pid=S0120-81602016000200013&script=sci_arttext
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 32-38. <https://doi.org/10.1002/ltl.202>
- Jáuregui, A. (2007). Los principios de la administración científica de Taylor e introducción al fordismo. *Gestiopolis.com*. <https://www.uv.es/gonzalev/PSI%20ORG%2006-07/TEMAS%20PSI%20ORG%2006-07/TEMA%202/TAYLOR%20y%20FORDISMO.doc>
- Kanyangale, M., & Pearse, N. (2014). Identificación y desarrollo de competencias de liderazgo en entornos empresariales VUCA. *Innova Sciences Business*, 1(1), 15-30. <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.p/ISB/article/download/33/38>
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, N. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60. <https://doi.org/10.2307/4165007>

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press. <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>.
- Kotter, JP (2011). Liderar el cambio: Por qué fracasaron los intentos de transformación. *Revisión de negocios de Harvard*, https://gc.scala.com/rec/archivos/a/w25726/Yo%20%20%20%20Módulo%204/U1_Líder.pdf
- Lawrence, K., & Pirson, M. (2015). Understanding VUCA: The unsteady helmsman in a sea of ambiguity. *Journal of Business Research*, 68(7), 1453-1460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.045>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA world*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (2016). *Managing in a VUCA world*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Marín Cardona, P. F. (2014). *Emprendimiento Corporativo: Un Análisis desde el Emprendimiento Estratégico y su Efecto sobre la Innovación Organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79520>
- Martínez Juan, M. Á. (2023). Cristo, “Viam Veritatis” para alcanzar la felicidad. La cristología de la Suma Teológica de Santo Tomás de Aquino. *Teología Espiritual*, 67(191-192), 209-263. <https://riucv.ucv.es/bitstream/handle/20.500.12466/4522/document-29.pdf?sequence=1>
- Mentes Abiertas Psicología. (2025). *Liderazgo transformacional: Aplicación en equipos de trabajo*. <https://www.mentesabiertaspsicologia.com/blog-psicologia/liderazgo-transformacional-aplicacion-en-equipos-de-trabajo>
- Nicolescu, D. N., Imre, M. M., & Totan, A. R. (2024). Volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) in healthcare. *Healthcare*, 12(7), 773. <https://doi.org/10.3390/healthcare12070773>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.

https://www.sarahnilsson.org/app/download/968226317/20160324050750leadership_theory_and_practice_7th__peter_g._northouse.pdf

Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo: Teoría y práctica* (8.ª ed.). SAGE Publications.

OA.mg. (2022). Clarifying the Conceptual Map of VUCA: A Systematic Review.

<https://oa.mg/work/10.1108/ijoa-02-2022-3136>

Olivera, R. M., Amador, C. M., de la Garza Carranza, M. T., & Maldonado, A. C. (2024). *Liderazgo*

efectivo: clave para mantener la ventaja competitiva. https://iydt.wordpress.com/wp-content/uploads/2024/08/4_10_liderazgo-efectivo-clave-para-mantener-la-ventaja-competitiva.pdf.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.

https://faculty.haas.berkeley.edu/CHATMAN/papers/36_PeopleOrgCulture.pdf

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership.

Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams, 7, 115-139. [https://doi.org/10.1016/S1572-0977\(00\)07008-4](https://doi.org/10.1016/S1572-0977(00)07008-4)

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.

<https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/415>

Lastreto Gutiérrez, C. (2017). Los Límites de la libertad del tirano en La República de Platón.

<https://repositorio.uahurtado.cl/server/api/core/bitstreams/c847c218-7b81-4c9c-9719-f0f870e16132/content>

Pramjeeth, S., & Mutambara, E. (2022). Un marco de liderazgo conceptual y proceso para liderar en un volátil ambiente. *Revista de la Academia de Gestión Estratégica*, 21(1).

Real Academia Española. (1986). *Diccionario de la lengua española*. Espasa Calpe. <https://dle.rae.es/>

Roundmap. (2025). *Navegando el cambio de un liderazgo colaborativo a uno distribuido*.

<https://roundmap.com/es/acto-de-equilibrio-navegando-el-cambio-de-un-liderazgo-colaborativo-a-uno-distribuido/>

Salazar-Simpson, A. (2023). Las claves para liderar en entornos VUCA. Talengo.

<https://www.talengo.com>

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.

<https://doi.org/10.1177/0008125618790246>

Selart, M. (2010). *Una perspectiva de liderazgo sobre la toma de decisiones*. Cappelen Academic Publishers. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1471.1526>

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

<https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

Spillane, J. P. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>

Stogdill, R. M. (1948). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.

https://www.micentroeducativo.pe/2011/docente/fileproject/file_docentes/180bi_e1f40f.pdf

Strategic Advisor Board. (2025). *The Tesla approach: Analyzing Elon Musk's unique leadership strategies*. Retrieved January 19, 2025, from <https://www.strategicadvisorboard.com/blog-posts/the-tesla-approach-analyzing-elon-musk%E2%80%99s-unique-leadership-strategies>

Sullivan, J., Segers, J., & Ickes, W. (2015). *Managing Leadership in a VUCA World*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1108/HRMID-10-2015-0159>

The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies A History of Leadership" by Morgen Witzel

Torres, M. (2020). *Buscamos que la gente viva su pasión y haga el mejor trabajo: Microsoft*. Xposable. <https://xposable.com/articulos/buscamos-que-la-gente-viva-su-pasion-y-haga-el-mejor-trabajo-microsoft/>

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership in bureaucratic times. *Organizational Dynamics*, 46(2), 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.002>

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership in bureaucratic times. *Organizational Dynamics*, 46(2), 90-100. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.002>

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151-162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.151>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wearedrew. (2024). *Caso Amazon: su estrategia de planificación a largo plazo*. <https://blog.wearedrew.co/caso-de-estudio/caso-amazon-su-estrategia-de-planificacion-a-largo-plazo>

Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica. <https://zoonpolitikonmx.wordpress.com/wp-content/subidas/2014/08/max-nosotros-economía-y-s.pdf>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Apéndices

Apéndice A

Captura de respuestas a la pregunta 1

Desafíos y enfoques en la forma × +

le.com/forms/d/1gnnKh8sDFZ0IRNU-WpYBnZwMv8hgEdBK7HFJn_AI3s/edit#responses

texto: 📄 ☆

Preguntas Respuestas 8 Configuración

1. ¿Qué técnicas innovadoras considera efectivas para preparar a los agentes de ventas ante los cambios rápidos y repentinos en el mercado de telecomunicaciones?

8 respuestas

- Capacitación en tiempo real con clínicas de ventas y uso de inteligencia artificial para detectar patrones de cambio en el mercado.
- Las técnicas para cambios rápidos siempre será la personalización de cada llamada brindar experiencias personalizadas será esencial así como la fidelización de cada cliente asegurando una recomendación positiva por servicio y atención brindada
- Simulaciones de escenarios en tiempo rea y Coaching en vivo y feedback instantáneo. (Role-playing dinámico),
- Mediante formación virtual, páginas learning y capacitaciones presenciales.
- Charla motivacional y argumentación numérica de las ventajas de los cambios
- Realizar un role play o juego de roles, ayuda a que el agente se sienta en confianza, que conozca sus falencias y bajo este modelo el agente puede llegar a evaluarse y detectar oportunidades de mejora.
- Para enfrentar cambios rápidos, los agentes pueden entrenarse con sesiones cortas, simulacros, y herramientas que les den consejos personalizados. También ayudan las reuniones breves, el aprendizaje

Nota. Respuestas de pregunta 1 tecnicas innovadoras.

Apéndice B

Captura de respuestas a la pregunta 2

The image shows a screenshot of a Google Forms survey. At the top, there is a browser tab titled "Desafíos y enfoques en la forma" and a URL ending in "edit#responses". Below the URL, there is a header for the question: "Tener un plan b para estos cambios". The main question is: "2. ¿Cómo influye la integración de herramientas de análisis de datos en la formación de agentes de ventas para enfrentar la volatilidad del entorno?". Below the question, it says "8 respuestas". There are seven response boxes visible, each containing a different answer to the question.

Desafíos y enfoques en la forma x +

...com/forms/d/1gnnKh8sDFZ0IRNU-WpYBnZwMv8hgEdBK7HFJn_AI3s/edit#responses

Tener un plan b para estos cambios

2. ¿Cómo influye la integración de herramientas de análisis de datos en la formación de agentes de ventas para enfrentar la volatilidad del entorno?

8 respuestas

Permite decisiones rápidas y personalizadas basadas en datos, mejorando la adaptación del agente al entorno cambiante.

Estas herramientas permiten a los agentes tomar decisiones más informadas, comprender mejor las necesidades de los clientes y personalizar sus interacciones, lo que a su vez mejora la satisfacción del cliente y los resultados de la empresa.

Mejores decisiones - adaptación - Enfoque preciso - Capacitación

Tiene mucha influencia debido a que por medios de ellos podemos analizar procesos de oportunidades de mejoras y rendimientos de asesores.

Influye bastante, el agente aprende comprender más el negocio y enfocarse más el resultado

Es fundamental, ya que con esto podemos hacer estadísticas donde se puede cuartilar a los agentes con mayores errores críticos, partiendo de allí se pueden potencializar en los aspectos de mejora.

Usar herramientas de análisis de datos en la formación ayuda a que los agentes de ventas sepan qué está

Nota. Respuestas de pregunta 2 integración de herramientas.

Apéndice C

Captura de respuestas a la pregunta 3

Desafíos y enfoques en la forma × +

.com/forms/d/1gnnKh8sDFZ0IRNU-WpYBnZwMv8hgEdBKn7HFJn_AI3s/edit#responses

3. ¿Qué métodos utiliza para evaluar la capacidad de un agente de ventas en identificar y aprovechar oportunidades en situaciones de alta complejidad e incertidumbre?

8 respuestas

apropiación del producto y sentido de pertenencia de la empresa transformando la visión de que el trabajo no solo es un trabajo sino que ese puesto es un trampolín para lograr nuevas metas brindando siempre feedback positivo y garantizando que cada uno trabaje sin persecución y sintiendo que el trabajo es un lugar seguro

Evaluaciones situacionales o casuísticas - Análisis de desempeño

Mediantes evaluaciones virtuales, Kahoot, clínicas de ventas de alta complejidad y manejos de estrés.

Clínica de ventas, donde se le otorgue todas las posibles variables para llegar a la efectividad

El método de la escases funciona, ya que cuando tenemos poco insumo o menos cantidad de leads, generamos un mejor aprovechamiento de los recursos y dónde se puede mejorar la conversación de las ventas.

Para evaluar a un agente en situaciones difíciles, se usan simulaciones, revisión de casos reales, pruebas con decisiones, opiniones del equipo y resultados como cuántas oportunidades nuevas logra cerrar.

Las habilidades blandas

Nota. Respuestas de pregunta 1 metodos de evaluaci3n.

Apéndice D

Captura de respuestas a la pregunta 4

Desafíos y enfoques en la forma x +

com/forms/d/1gnnKh8sDFZ0IRNU-WpYBnZwMv8hgEdBK7HFJn_AI3s/edit#responses

4. ¿Cómo se adapta la capacitación en ventas para incorporar estrategias de manejo del estrés en contextos de incertidumbre y presión constante?

8 respuestas

Se promueven transformaciones en cosas en algo positivo de cada manera se aprende y cuando algo positivo cambiar la forma de abordaje importante

Talleres de inteligencia emocional - Simulaciones con alta presión

Se adapta en manera permanece mediante refuerzo de habilidades blandas en todo el proceso de formartivo.

Las capacitaciones deben ser muy lúdicas participativa con todo los participantes.

Se deben realizar capacitaciones lúdicas y recreativas, esto con el fin de implementar nuevos modelos comerciales y dónde el agente se sienta tranquilo y conforme con lo dispuesto.

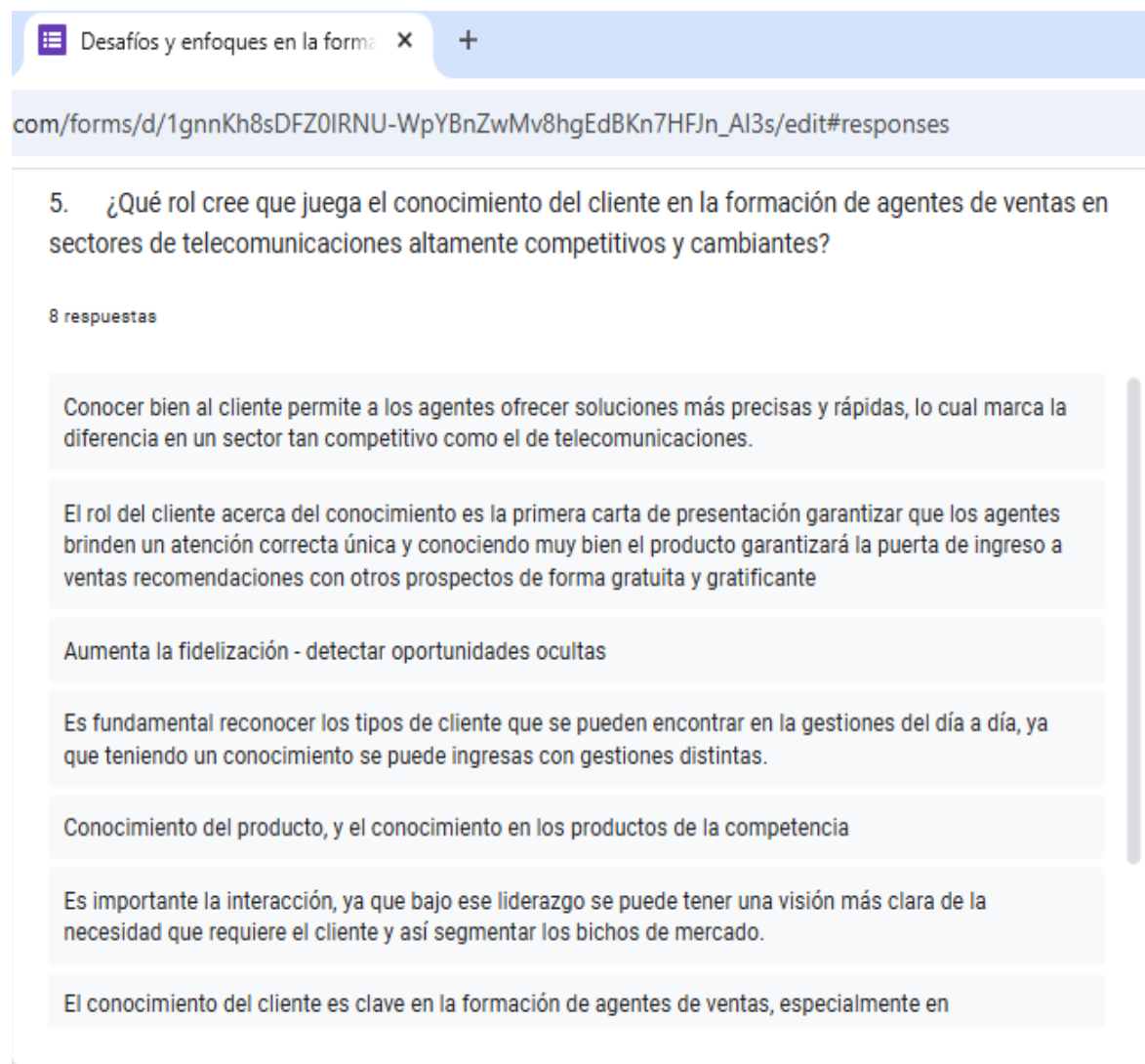
La capacitación en ventas se adapta incorporando técnicas de manejo del estrés como pausas activas, ejercicios de respiración, talleres de inteligencia emocional y manejo del tiempo. También se promueven espacios seguros para hablar sobre la presión y se refuerza la confianza del agente con entrenamientos prácticos y apoyo constante del líder.

Puliendo habilidades blandas y creando un enfoque en el equipo

Nota. Respuestas de pregunta 4 adaptación.

Apéndice E

Captura de respuestas a la pregunta 5



The screenshot shows a Google Forms interface. At the top, there is a browser tab titled "Desafíos y enfoques en la forma" and a URL: "com/forms/d/1gnnKh8sDFZ0IRNU-WpYBnZwMv8hgEdBK7HFJn_AI3s/edit#responses". The main content area displays question 5: "¿Qué rol cree que juega el conocimiento del cliente en la formación de agentes de ventas en sectores de telecomunicaciones altamente competitivos y cambiantes?". Below the question, it indicates "8 respuestas". There are seven visible response boxes, each containing a different answer regarding the role of customer knowledge in sales agent training.

5. ¿Qué rol cree que juega el conocimiento del cliente en la formación de agentes de ventas en sectores de telecomunicaciones altamente competitivos y cambiantes?

8 respuestas

Conocer bien al cliente permite a los agentes ofrecer soluciones más precisas y rápidas, lo cual marca la diferencia en un sector tan competitivo como el de telecomunicaciones.

El rol del cliente acerca del conocimiento es la primera carta de presentación garantizar que los agentes brinden un atención correcta única y conociendo muy bien el producto garantizará la puerta de ingreso a ventas recomendaciones con otros prospectos de forma gratuita y gratificante

Aumenta la fidelización - detectar oportunidades ocultas

Es fundamental reconocer los tipos de cliente que se pueden encontrar en la gestiones del día a día, ya que teniendo un conocimiento se puede ingresar con gestiones distintas.

Conocimiento del producto, y el conocimiento en los productos de la competencia

Es importante la interacción, ya que bajo ese liderazgo se puede tener una visión más clara de la necesidad que requiere el cliente y así segmentar los bichos de mercado.

El conocimiento del cliente es clave en la formación de agentes de ventas, especialmente en

Nota. Respuestas de pregunta 5 sobre rol de agentes.

