

EL LIDERAZGO CREATIVO Y ENTORNOS VICA

FECHA DE RECEPCIÓN: 02-05-24 / FECHA DE ACEPTACIÓN: 15-06-24

Jose Angel Soliz Gemio¹

CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS TRANSDISCIPLINARES (CIET) - ESCUELA MILITAR DE INGENIERÍA (EMI). (BOLIVIA)

Correo electrónico: josesoliz2000@yahoo.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1744-1836>

RESUMEN

La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad cada vez mayores en nuestra sociedad nos plantean un entorno de constante cambio. Esta realidad nos lleva a reflexionar, en este escrito, sobre las potencialidades que el liderazgo debería proyectar en las organizaciones y que requieren pensamiento creativo y estratégico con enfoques alternativos.

Palabras clave: Liderazgo, VICA, pensamiento, potencialidad.

ABSTRACT

The increasing volatility, uncertainty, complexity and ambiguity in our society present us with an environment of constant change. This reality leads us to reflect, in this paper, on the potentialities that leadership should project in organizations and that require creative and strategic thinking with alternative approaches.

Keywords: Leadership, VICA, thinking, potentiality.

1. INTRODUCCIÓN

Se habla que, en el ámbito de las organizaciones altamente competitivas, es esencial contar con un estilo de liderazgo que fomente la formación de equipos autónomos capaces de enfrentar situaciones de alta complejidad y adaptarse con facilidad, conocidos como equipos de nivel-5, citado por Jim Collins (2001). Deben liderar estos equipos para promover el

¹ Dr. en Educación y Posdoctorado en Educación, Investigación y Complejidad. Centro de Investigaciones y Estudios Transdisciplinarios (CIET) - Escuela Militar de Ingeniería (EMI). (Bolivia). E-mail: josesoliz2000@yahoo.es. ORCID. 0000-0002-1744-1836

aprendizaje, el compromiso y la colaboración en la empresa.

Se consideró que la clave para que una empresa sea rápida no es solo implementar metodologías ágiles en desarrollo de productos, sino transformar la estructura organizativa para responder a esta característica (Serrano et al., 2016).

En este contexto, entendiendo que, en los modelos de organización ágil, el papel del líder es crucial; la fluidez de la información de manera horizontal, la comunicación efectiva, el empoderamiento y el trabajo en equipo son habilidades esenciales para crear un entorno de confianza a través de la práctica y la inculcación de valores. Como líder clave en ese entorno ágil, se requiere líderes que posean la motivación, el conocimiento y las competencias necesarias para asumir los nuevos desafíos y eliminar las antiguas estructuras mentales y procesos heredados que tanto costó instaurar.

Hasta ahora hemos situado al directivo inmerso en un entorno propio de las organizaciones. Hemos hablado de gestión y habilidades, pero, como mencionábamos al principio, gestionar no es suficiente para adaptarnos a un entorno esencialmente cambiante. Creemos que se requieren además de competencias y habilidades directivas que vayan más allá de lo meramente funcional, potencialidades del pensamiento de carácter creativo y estratégico

Para el abordaje de este escrito consideramos de suma importancia considerar que el mundo actual ha experimentado un cambio significativo, dejando atrás un entorno marcado por la industrialización y la era del conocimiento; por ello hacemos referencia a cómo las sociedades actuales están influenciadas por un entorno caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA por sus siglas en inglés). En este sentido, según lo citado por, cualquier respuesta a la complejidad y rapidez del cambio requiere de una mente líder, de una actitud para moldear entornos caracterizados por la incertidumbre y la confusión.

Es, por lo tanto, un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA) donde las innovaciones disruptivas, los cambios del mercado, los avances tecnológicos y todos los efectos transversales subsecuentes, son constantes y en ese entendido será crucial comprender que los modelos de formación de líderes deberán lidiar con entornos complejos y abiertos en cambio constante y vertiginoso lo que debe llevarnos a interrogarnos ¿Son competencias o potencialidades las que permitirán apalancar esa realidad?

2. LIDERAZGO EN ENTORNOS VICA

En la actualidad la innovación principal, de acuerdo con los expertos, radica en la empresa como un conjunto de gestión que fusiona lo humano, tecnológico, financiero y económico a partir del despliegue de sistemas empresariales también conocidos como sistemas de

información empresarial o sistemas de gestión empresarial que son conjuntos de software y hardware diseñados para apoyar las operaciones y la toma de decisiones en una organización

El liderazgo en el contexto VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) enfrenta desafíos, cambios constantes, adaptaciones rápidas y perturbaciones permanentes, entre otros. Esta situación se convertirá en una “amenaza” que será muy complicado de enfrentar con las herramientas obsoletas de la mayoría de las organizaciones actuales.

En la perspectiva señalada, lo que tiene sentido es que las organizaciones nuevas y las actuales que quieran sobrevivir conciben el entorno; desde su objetivo fundamental de supervivencia, adaptándose al entorno VICA. de otro modo, estarán amenazadas por su cierre, absorción o la insignificancia. (Vieira et al., 2024)

Esto tiene que ver con la búsqueda de un liderazgo amigo del entorno y de todos los componentes de la organización, requiere la integración de la tecnología en los procesos de gestión empresarial, permitiendo desarrollar el talento personalizado y crecer el conocimiento organizacional que facilita la toma de decisiones vinculantes y ágiles cruciales en este entorno.

Este panorama refleja las características del nuevo contexto empresarial del siglo XXI, en el que los desafíos críticos en entornos; económicos, sociales y tecnológicos son realidades cotidianas que definen el cambio estructural y el nuevo enfoque del líder y la empresa. (Méndez, 2024)

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENTORNOS VICA

El entorno VICA se caracteriza por un constante y permanente cambio que ocurren tan rápidamente que es imposible prever las circunstancias a corto plazo. La complejidad de estos cambios, en términos de variables y su comportamiento, hace imposible describir o anticipar los diferentes escenarios que puedan surgir, incluso si se conocen los cambios individuales y su influencia en otros factores. Esto da lugar al “efecto mariposa”, en el que un pequeño cambio en un factor puede afectar el comportamiento de otros factores y provocar grandes cambios en el futuro, dificultando la predicción de la situación futura. (Ford et al., 2023)

El entorno VICA ha generado una rauda evolución para las empresas y organizaciones obligándolas a adaptaciones para mantener su posición o liderazgo frente a la competencia, toda empresa u organización debe trabajar en modernizar sus capacidades para afrontar las tendencias, pero sobre todo para aprender a sobrevivir entre brumas y mimesis que encierran, en el fondo, un escenario en constante cambio, marcado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Hablemos de estas condiciones que han

dado lugar a teorías y conceptos como la evolución de la sociedad.

3.1 VOLATILIDAD

La rápida evolución de las tecnologías nos sitúa en una cuarta revolución industrial. La volatilidad es una variable que refleja el cambio rápido y acelerado e imprevisible de los entornos actuales, derivado del efecto mariposa del caos.

Los eventos pueden suceder de manera abrupta y afectar a diversas áreas, desde productos y mercados hasta estructuras organizacionales. La transformación digital y las fluctuaciones económicas son ejemplos de factores que impulsan esta volatilidad

La volatilidad nos lleva a la necesidad de tomar decisiones en un tiempo cada vez menor, donde los datos históricos ya no serán suficientes para comprender adecuadamente el entorno y tomar decisiones acertadas. Esto muestra un entorno de cambio constante, donde los ciclos son cada vez más cortos.

3.2 INCERTIDUMBRE

La inestabilidad o volatilidad es una característica fundamental de los entornos VICA propios del ámbito empresarial, por lo que pueden influir significativos en la gestión de las empresas si no se aborda adecuadamente.

La incertidumbre es la imprevisibilidad y la incertidumbre sobre el futuro. En un entorno incierto, es difícil prever el resultado de los eventos, y por lo tanto se crea un ambiente de confusión y riesgo. El brote de COVID-19 es un ejemplo real de un entorno incierto que afectó a las organizaciones y a la sociedad en general.

3.3 COMPLEJIDAD

La complejidad se refiere a la gran cantidad de variables e influencias entrelazadas que impactan la toma de decisiones.

Un entorno complejo es aquél en el cual no es obvio el tipo de relación causa-efecto y las dimensiones de compromiso e implicación se amplían. Con cada decisión, hay muchas dimensiones y posibles implicaciones a considerar. La gestión y la planificación no siguen parámetros fijos fácilmente.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1992), la complejidad se caracteriza por la cualidad de estar compuesto por diversos elementos o presentar múltiples aspectos encadenados o asociados. En esa perspectiva las empresas u organizaciones constituyen sistemas o conjuntos complejos que requieren una visión multidimensional del liderazgo

3.4 AMBIGÜEDAD

La ambigüedad es la condición de incertidumbre y sentido difuso que se produce con múl-

tiples interpretaciones. Bajo condiciones de ambigüedad, no hay una sola respuesta o interpretación, y a menudo no se puede distinguir con certeza una amenaza u oportunidad. La ambigüedad aumenta la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad del entorno.

El término ambigüedad se refiere a situaciones que ocurren dentro de la organización donde la información es contradictoria, perdiendo la certeza de la relación causa-efecto. Las organizaciones son sistemas abiertos cuyos límites, en muchos casos, se manifiestan como difusos, de modo que las relaciones interorganizacionales generan incertidumbre acerca de los factores relevantes.

Bajo las conceptualizaciones desarrolladas en este apartado, se hace importante reconocer la incertidumbre que surge al tomar decisiones rápidas, ya que la información puede volverse obsoleta en poco tiempo, lo que dificulta conocer las consecuencias de las decisiones que se van a tomar. Además, la paradoja se presenta cuando no existe una solución óptima, y el líder debe tomar decisiones en entornos complejos y caóticos. En las organizaciones modernas, se espera que los directivos cuenten con potencialidades para manejar la incertidumbre en entornos dinámicos y cambiantes

4. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN ENTORNOS VICA

Los estudios sobre Inteligencia Emocional han demostrado durante años que el líder que comprende regula e influye en las emociones de sus colaboradores logra una mayor eficiencia, productividad, bienestar y compromiso por parte de su equipo.

A pesar de no verse desconcertados por el futuro incierto, los líderes en entornos VICA necesitan identificar e interpretar adecuadamente el entorno, así como gestionar y potenciar el talento humano. Además, deben saber qué estándares competitivos establecer y qué nuevos modelos de negocio persigue la organización. Por tanto, los líderes no solo deben potenciar y capacitar a sus colaboradores, sino también crear redes de datos y conocimiento que les ayuden a comprender y tomar decisiones efectivas y oportunas en el contexto actual. (Kissinger, 2022)

Es imperativo abordar el liderazgo como el impulsor de la movilización y el desarrollo del talento humano.

Entender la gestión del talento, entonces, no se limita a manejar adecuadamente al personal, sino a co-crear entornos en los que puedan expresarse y desarrollar todo su potencial personal y profesional, aprovechando su talento y habilidades.

El líder del siglo XXI y que debe cultivar competencias y habilidades debe alimentar el potencial que le permita aprovechar el talento humano que le rodea y crear un entorno enriquecedor, en constante movimiento y desarrollo que el entorno VUCA requiere de líderes que anticipen el cambio en vez de seguirlo o reaccionar ante él.

5. POTENCIALIDADES EMERGENTES PARA EL LIDERAZGO

Para posesionar nuestro abordaje se hace necesario distinguir el concepto sobre el que asentamos nuestra postura epistémica sobre el liderazgo; el significado de potencialidad respecto a competencia

La investigación sobre el liderazgo siempre ha sido de gran interés para los estudiosos del comportamiento. Por esta razón, se han desarrollado diversos modelos teóricos y enfoques que buscan comprender y explicar este fenómeno.

Uno de los aspectos que ha generado mayor interés está relacionado con las características cognitivas, emocionales y de la personalidad, vinculando estas cualidades con el potencial de liderazgo.

Existe un marcado interés en la inteligencia y la competencia como medios para alcanzar metas y como oportunidades de liderazgo. En la actualidad, la mayoría de los estudiosos consideran que esta competencia o habilidad en distintos ámbitos es más relevante que otras características personales, e incluso se argumenta que el carácter no es un rasgo determinante del liderazgo.

Consideramos que las competencias son tan importantes se relaciona con la disminución de líderes naturales, personas con características personales que les permiten asumir el rol de líder.

La globalización, la creciente complejidad de los entornos y la necesidad creciente de cambio demandan habilidades que solo se pueden adquirir a través del desarrollo. En este sentido, la valoración del talento se enfoca más en el cómo (competencias y logros) que en el qué (potencial).

Así, en el entorno actual, la competencia en diversas áreas ha suscitado una considerable ambigüedad en cuanto al concepto de potencial y liderazgo, planteando interrogantes sobre si son entidades estáticas o dinámicas, y cómo se diferencian de las competencias necesarias para alcanzarlos.

Los conceptos de competencias y potencialidades como elementos del capital humano en el ámbito del liderazgo destacan la creciente relevancia de los individuos en el aumento del valor intangible de las organizaciones y su competitividad. Los recursos humanos se convierten, en esta nueva perspectiva, en uno de los pilares fundamentales de la propuesta de valor de la empresa. No obstante, el verdadero valor de este activo radica en la habilidad para aprovechar el potencial de las personas que lo conforman.

Aunque se considera la contribución diferencial de la competencia sobre el potencial de las organizaciones, desde el punto de vista empresarial es innegable la necesidad de desarrollarlas, el análisis del potencial proporciona conocimiento sobre fortalezas y áreas de mejora de cara a previsiones de corto y largo plazo.

En este contexto, es imprescindible resaltar que la interdependencia actual de diversos factores empresariales demandas líderes con un pensamiento estratégico, profundo entendimiento de las disparidades individuales y con potencialidades inteligentes para gestionar dichas disparidades en ambientes de incertidumbre; se requiere potencial para el pensamiento creativo.

La problemática antes expuesta conlleva a identificar posibilidades que emergen y se expanden exponencialmente en los campos empresarial y social. Siguiendo el paradigma VICA, estas posibilidades conforman el conjunto de potencialidades que una persona debería cultivar en los años venideros.

5.1 VISIÓN Y ADAPTABILIDAD

Dentro de los entornos VICA, se espera que los líderes sean claros en la visión y ágiles en la movilidad a través de cambios continuos. Deben ser capaces de predecir tendencias, reconocer oportunidades y amenazas, y moverse de una estrategia a otra.

Además, los líderes deben fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo dentro de sus equipos. Esto implica no solo reaccionar ante los cambios, sino también ser proactivos en la creación de soluciones nuevas y efectivas. La comunicación abierta y la colaboración son fundamentales para asegurar que todo el equipo esté alineado con los objetivos y preparado para enfrentar los desafíos de un entorno VICA.

La capacidad de adaptarse rápidamente y mantener una visión clara es esencial para liderar con éxito en estos contextos dinámicos y complejos.

5.2 TOMA DE DECISIONES ÁGIL

La capacidad de tomar decisiones informadas y oportunas es fundamental. Los líderes deben analizar información compleja, evaluar múltiples variables, hacer predicciones razonables de eventos futuros y actuar con rapidez en situaciones ambiguas.

Por todo ello, es esencial enriquecer la base de conocimientos y experiencias de los líderes y miembros de las organizaciones, para ampliar su repertorio de actuación incluso en lo referido a enfrentar tareas y situaciones novedosas, reduciendo la incertidumbre asociada a ellas.

Los retos que enfrentan las organizaciones para la gestión de personal, de una manera u otra, exigen que todos los miembros de los sistemas empresariales identifiquen, comprendan y afronten aquello que les depara el futuro. A pesar de reconocer que el futuro es incierto y no hacemos profecías, esta habilidad se considera fundamental, ya que permite enfrentar las situaciones novedosas.

5.3 COMUNICACIÓN EFECTIVA

Una comunicación clara, transparente y bidireccional es esencial. Los líderes deben trans-

mitir la visión, alinear a los equipos y fomentar un flujo constante de información para adaptarse al cambio.

Para llegar a ser un líder en entornos VICA, un profesional debe caminar por un proceso interno que implica una evolución o cambio de mentalidad y de actitudes y también, pero en menor grado, de aptitudes. Para ello, esta reflexión personal debe trascender a los directivos en el papel de líder-estratega-conductor-guía.

Estos fundamentos suponen una toma de conciencia para alcanzar un proceso de desarrollo personal maduro y responsable. Ser líder está al alcance de todos, pero depende también de ellos mismos, de las circunstancias del entorno, del desarrollo profesional que quiera alcanzar, de la capacidad para asumir riesgos, de la aceptación del fracaso... y de las relaciones interpersonales que quiera o desee establecer.

El liderazgo y la gestión de personas exigen gestionar el cambio, pero a su vez el entorno VICA ha demostrado que es un entorno de incertidumbre y cambio constante que ha evolucionado a una situación, obligando a que el liderazgo deba afrontar los procesos de cambio intentando transmitir la normalidad.

Dicho líder debe guiar, motivar, informar, comunicar y, en ocasiones, liderar estos cambios poniendo al equipo en el centro de ellos. En definitiva, el líder tiene que ganarse la confianza de su equipo para conseguir su compromiso mediante el ejemplo, la coherencia, la transparencia, la escucha activa, la conexión personal y la gestión de sus expectativas.

Una comunicación clara, transparente y bidireccional es esencial. Los líderes deben transmitir la visión, alinear a los equipos y fomentar un flujo constante de información para adaptarse al cambio. Deben utilizar técnicas comunicativas que fomenten y potencien la interacción involucrando a los equipos y alineándolos. Para ello, hay que fortalecer la inteligencia emocional y las habilidades directivas.

5.4 EMPODERAMIENTO Y COLABORACIÓN

Se espera que los líderes deleguen, utilicen la inteligencia colectiva y permitan la toma distribuida de decisiones. Todas las organizaciones de larga data también heredan personas que desarrollaron sus semillas. Dicha herencia se compone de la información, entendida como el capital intelectual que ya está formalizado y que vive tanto en las mentes de las personas que forman parte de las organizaciones como en los documentos a los que se puede acudir; y el capital social, que es el conjunto de relaciones e influencias de las diferentes personas que han pasado o pasan por la empresa, que proviene del puesto y jerarquía que poseen u ostentaron, y al que puede acudir para potenciar nuevas actividades.

Además, fomentar un entorno donde los empleados se sientan valorados y escuchados contribuye a un mayor compromiso y productividad. La confianza entre los miembros del equipo facilita la innovación y la resolución de problemas, mientras que la colaboración efectiva permite que se compartan conocimientos y experiencias, enriqueciendo así el ca-

pital intelectual y social de la empresa.

Un liderazgo que promueve estas cualidades no solo fortalece la estructura interna de la organización, sino que también la prepara para enfrentar los desafíos futuros con mayor resiliencia y adaptabilidad.

5.5 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO CREATIVO E INNOVACIÓN

En contextos de complejidad, los líderes deben motivar la creatividad, la innovación y la búsqueda de soluciones poco comunes. Deben cuestionar el statu quo y mantenerse abiertos a nuevas ideas. El pensamiento organizativo debe adoptar cualquier cambio que la sociedad le lance para no quedar obsoleto. Se considera que la presencia de profesionales creativos, innovadores, con liderazgo comprometido y emprendedores en actitud es en sí misma un modelo de gestión disruptiva que interrumpe y cambia el rumbo actual de las acciones hacia la innovación.

Además, es fundamental que los líderes fomenten un entorno donde el riesgo calculado sea bienvenido y donde los fracasos se vean como oportunidades de aprendizaje. Esto no solo ayuda a generar una cultura de innovación, sino que también impulsa a las personas a experimentar y a tomar iniciativas. La capacidad de adaptarse rápidamente y de reinventarse es clave para sobrevivir y prosperar en un mundo en constante cambio.

Entonces, un líder disruptivo y emprendedor no solo guía a su organización hacia nuevas oportunidades, sino que tiene pensamiento estratégico y también inspira a su equipo a pensar de manera diferente y a actuar con audacia.

El principal motor del cambio son las nuevas ideas; para conseguirlas, es necesario diversidad de perfiles y la generación de diferentes puntos de vista sobre los problemas.

5.6 RESILIENCIA Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Ser capaz de liderar el cambio, manejar la incertidumbre y, por supuesto, ser resiliente frente a la adversidad es extremadamente importante. Se supone que los líderes deben poder inspirar y motivar a los equipos en las etapas bajas. La gestión del cambio en las organizaciones se ha convertido en una rama de estudio muy importante y en constante evolución.

Además, los líderes deben ser visionarios, anticipando las tendencias y preparándose para las posibles interrupciones que puedan afectar a la organización. Es esencial que mantengan una comunicación abierta y transparente, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan los objetivos y los cambios necesarios.

La empatía y el apoyo emocional también juegan un papel crucial, ya que ayudan a los empleados a adaptarse y a mantenerse motivados durante los periodos de transición.

Liderar con éxito en tiempos de cambio requiere una combinación de habilidades estra-

tégicas, emocionales y comunicativas para guiar a la organización hacia un futuro más resiliente y adaptable.

5.7 DESARROLLO DE TALENTO Y LIDERAZGO

La principal preocupación en un escenario de desarrollo sostenible sería la identificación, el desarrollo y la retención de talentos y liderazgos organizacionales. Los líderes necesitarán invertir mucho más tiempo en programas de desarrollo de liderazgos y en la planificación de sucesiones. Los consultores tradicionales en desarrollo de liderazgos y psicólogos organizacionales a menudo están confundidos y siempre sorprendidos de ver que su apreciada profesión es en gran medida cosa del pasado. La paradoja de la que estamos hablando se origina de la difuminación de los límites del liderazgo en el mundo de VICA.

Para abordar estos desafíos, es crucial que las organizaciones adopten enfoques modernos y flexibles para el desarrollo del liderazgo. Esto incluye fomentar una cultura de aprendizaje continuo y proporcionar oportunidades para que los empleados adquieran nuevas habilidades y conocimientos. Además, es importante implementar sistemas de mentoría y coaching que permitan a los futuros líderes aprender de la experiencia de los más veteranos. La adaptabilidad y la capacidad de pensar de manera crítica son habilidades esenciales en el entorno VICA, y los programas de desarrollo deben reflejar estas necesidades.

6. CONCLUSIONES

Todo el contexto abordado nos permite comprender que el liderazgo exitoso en entornos VICA es una combinación de visión estratégica, agilidad, comunicación, empoderamiento, innovación, resiliencia y desarrollo del talento.

Todas estas cualidades permiten a las organizaciones ser adaptativas, expansivas y exitosas en entornos volátiles y resaltan que el liderazgo debe ir más allá de la gestión funcional y abrazar un enfoque más estratégico y creativo.

Para desarrollarse en estos entornos, los líderes deben ser capaces de anticipar cambios y reaccionar rápidamente ante nuevas circunstancias, deben tener el potencial de pensar y actuar creativa y estratégicamente.

Finalmente, el desarrollo continuo del talento asegura que la organización siempre esté preparada para enfrentar nuevos retos, por ello un enfoque multifacético sobre las potencialidades del liderazgo es fundamental para navegar y triunfar en los complejos y cambiantes entornos VICA.

REFERENCIAS

- Adair, J. (2009). El arte del liderazgo. Ediciones Granica.
- Albert Costa Marcé. (2015), Liderazgo y Dirección de Empresas en el s. XXI, UOC.
- Bosetti, L., & Heffernan, T. (2021). La disminución de la esperanza y el pensamiento utópico: el liderazgo de la facultad bajo el régimen neoliberal. *Revista de Administración e Historia de la Educación*, 53(2), 106-120. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Cole, M. y Higgins, J. (2021). El liderazgo se desmorona: el pensamiento defectuoso detrás de la administración moderna. [HTML]
- Collins, J. (2001). De bueno a excelente: por qué algunas empresas dan el salto... y otros no. Harper Business.)
- Conejero Pérez, J. I. (2023). Influencia de la inteligencia emocional en la experiencia laboral: análisis de sus efectos sobre la competencia de trabajo en equipo y el liderazgo auténtico. [us.es](https://www.us.es)
- Crossan, M., y Osman, S. (2015). Un análisis longitudinal de múltiples niveles de la eficacia de los enfoques cognitivo racional y experiencial intuitivo para la toma de decisiones estratégicas. *Avances en Gestión Estratégica*, 33.
- Ford, J., Harding, N., & Gilmore, S. (2023). Re/buscando el liderazgo: Una crítica en dos agonías y nueve ataques. *relaciones humanas*. [sagepub.com](https://www.sagepub.com)
- García, P. (2020). Análisis de las potencialidades hacia el liderazgo en el personal de sistemas empresariales en entornos VICA. Universidad Militar Nueva Granada.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Liderazgo primigenio: Liberando el poder de la inteligencia emocional (10th anniversary ed.). Harvard Business Review Press.
- Hughes, T. R. y Davidson, F. D. (2020). Liderar a través del conflicto con credibilidad. En *Oxford Research Encyclopedia of Education*. [researchgate.net](https://www.researchgate.net)
- Kissinger, H. (2022). Liderazgo: Seis estudios de estrategia mundial. [HTML]
- Coures, J. M., & Posner, B. Z. (2017). El reto del liderazgo: Cómo hacer que sucedan cosas extraordinarias en las organizaciones (6th ed.). Jossey-Bass.
- Lozano Loaiza, K., García Marchena, N., & Narváez Cerón, A. (2024). Talento 4.0, un nuevo reto para el área de gestión humana (Bachelor's thesis, Escuela de Economía, Administración y Negocios). [upb.edu.co](https://www.upb.edu.co)
- Méndez, F. M. L. E. (2024). Subjetividad y Management: el discurso capitalista y su incidencia sobre la subjetividad del trabajador en el S. XXI. [uaq.mx](https://www.uaq.mx)
- Mireya, M., and Facundo, S. (2018). Liderazgo eficaz en entornos dinámicos: constructos relevantes y modelo explicativo. Departamento de Administración de Empresas y Sociología, Universidad de Pamplona. P.A.S.O.S., 161-194.
- Nitro, I. I. y Kilmann, R. H. (2021). La psicodinámica del liderazgo ilustrado: hacer frente al caos. [oapen.org](https://www.oapen.org)
- Sinek, S. (2009). Empieza por el porqué: Cómo los grandes líderes inspiran a todos a actuar. Portfolio.

REFERENCIAS

- Smith, W. y Lewis, M. (2022). Pensamiento ambos: Abrazar las tensiones creativas para resolver tus problemas más difíciles. researchgate.net
- Vieira, M. G. R., del Buono, C. M., & Díaz, J. M. (2024). Navegando los entornos BANI: desafíos y oportunidades en un mundo en transformación. *Revista EDICIC*. edicic.org
- Wiseman, L., & McKeown, G. (2010). *Multiplicadores: Cómo los mejores líderes hacen que todos sean más inteligentes*. Harper Business. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Liderazgo primigenio: Liberando el poder de la inteligencia emocional (10th anniversary ed.)*. Harvard Business Review Press.