



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración

Hacia un modelo integral de liderazgo efectivo

Presentado por:

Miguel Ángel González Chaves

Bogotá, D.C. 1 de abril de 2025



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Hacia un modelo integral de liderazgo empresarial efectivo

Modalidad: Artículo de investigación

Presentado por:

Miguel Ángel González Chaves

Bajo la dirección de:

Francoise Venezia Contreras Torres

Bogotá, D.C. 1 de abril de 2025

Contenido

Dedicatoria.....	4
Declaración de originalidad y autonomía	5
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	6
Lista de figuras.....	7
Lista de tablas	8
Resumen Ejecutivo	9
Palabras clave.....	9
Abstract.....	10
Keywords	10
Introducción.....	11
Desarrollo de un liderazgo efectivo: desde el autoliderazgo a un liderazgo transformador. 15	
Autoliderazgo.....	18
Factores intrapersonales que inciden en el desarrollo del liderazgo.....	21
Factores interpersonales que inciden en el desarrollo del liderazgo.....	23
Estilos de liderazgo compatibles para un modelo integral.....	26
Comprensión del entorno para el ejercicio del liderazgo efectivo	31
<i>Sense-making</i> y <i>sense-giving</i> en el ejercicio del liderazgo	36
Transformación digital, otras habilidades y retos para el ejercicio de un liderazgo efectivo	
42	
Modelo integral de liderazgo efectivo propuesto con base en los elementos identificados en la revisión de la literatura	54
Conclusiones.....	59
Referencias	62

Dedicatoria

A mis abuelos: Domingo, Humberto, Elida y Fulvia.

Miguel Ángel González Chaves

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Miguel Ángel González Chaves

Firmado en Bogotá, D.C. el 1 de abril de 2025

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Miguel Ángel González Chaves

Firmado en Bogotá, D.C. el 1 de abril de 2025

Lista de figuras

Figura 1. Los cuatro niveles del liderazgo centrado en principios	16
Figura 2. El autoliderazgo como base para un liderazgo efectivo.....	17
Figura 3. Rasgos de líderes efectivos según Lussier y Achua.....	23
Figura 4. Elementos clave en la definición de liderazgo según Lussier y Achua	23
Figura 5. Ciclo secuencial y recíproco del <i>sense-making</i> y <i>sense-giving</i>	38
Figura 6. Características del líder digital.....	47
Figura 7. Modelo integral de liderazgo efectivo.....	56

Lista de tablas

Tabla 1. Métricas y evaluación del modelo	58
-------------------------------------------------	----

Resumen Ejecutivo

Hacia un modelo integral de liderazgo empresarial efectivo

El entorno empresarial actual se destaca por su constante dinamismo frente al entorno, la organización y las personas que la integran, por lo que el liderazgo resulta clave para transformar las organizaciones y alcanzar objetivos en medio de la globalización, la revolución digital y los cambios en las formas de trabajo. La interconexión global, las nuevas tecnologías y la transformación digital plantean desafíos y oportunidades únicas para proponer un modelo integral de liderazgo efectivo. Con base en lo anterior, este artículo de revisión de literatura tipo narrativo tiene como propósito identificar los principales aspectos que se deberían considerar para el desarrollo de este modelo integral de liderazgo que permita a los líderes hacer frente a los retos empresariales modernos. Para este modelo se parte del desarrollo del autoliderazgo para alcanzar un liderazgo efectivo y la comprensión del entorno, los equipos de trabajo y la organización.

Palabras clave

Liderazgo integral, Transformación digital, Autoliderazgo, Sentido organizacional sense-making y sense-giving, Entorno empresarial dinámico.

Abstract

Toward an Integrated Model of Effective Business Leadership

The current business environment stands out for its constant dynamism in relation to the surroundings, the organization, and the people within it. As a result, leadership is essential for transforming organizations and achieving objectives amid globalization, the digital revolution, and changes in work structures. Global interconnection, new technologies, and digital transformation present unique challenges and opportunities for proposing a comprehensive model of effective leadership.

Based on the above, this narrative literature review aims to identify the main aspects that should be considered for developing this comprehensive leadership model, enabling leaders to address modern business challenges. This model is based on the development of self-leadership as a foundation for achieving effective leadership, along with an understanding of the environment, work teams, and the organization.

Keywords

Integral leadership, Digital transformation, Self-leadership, Organizational sense (sense-making and sense-giving), Dynamic business environment.

Introducción

El mundo empresarial contemporáneo se caracteriza por una dinámica sin precedentes en el que se hace necesaria la adaptabilidad y la gestión del cambio, por lo que la forma de liderazgo que se asuma constituye el camino para asumir el reto de transformar y hacer que las organizaciones logren sus objetivos. En ese orden y teniendo en cuenta la globalización, la revolución digital y la rápida evolución de las formas de trabajo, surge la necesidad de comprender las características de un liderazgo empresarial efectivo y su impacto en las personas y las organizaciones.

Los objetivos delineados en este artículo de revisión de literatura tipo narrativo, buscan resaltar las habilidades y prácticas esenciales que pueden definir a un liderazgo empresarial efectivo en la actualidad, para lo cual en la primera sección parte de la revisión del desarrollo del autoliderazgo, como proceso de influenciarse así mismo para alcanzar un liderazgo eficaz (M. Furtner et al., 2024; Goldsby et al., 2021; Kim et al., 2024; Knotts et al., 2022; Krampitz et al., 2021; Shek et al., 2023), teniendo en cuenta aspectos y habilidades desde el punto de vista intrapersonal e interpersonal (Day et al., 2014).

En la segunda sección, se analizan las condiciones del entorno bajo los marcos de Volatilidad (*volatility*), Incertidumbre (*uncertainty*), Complejidad (*complexity*), Ambigüedad (*ambiguity*) -VUCA-, Frágil (Brittle), Ansioso (Anxious), No lineal (Nonlinear) e Incomprensible (Incomprehensible) -BANI- o desde el nuevo enfoque de Flexibilidad (*Flexibility*), Adaptabilidad (*Adaptability*), Novedad (*Novelty*), Coraje (*Courage*) y Resultados (*Results*) -FANCY-, así como la necesidad de que el líder comprenda e interprete el entorno para que, a través del *sense-making* y el *sense-giving* se construya y de sentido al mismo con el fin de influir en la interpretación y construcción del significado hacia una visión

preferida de la realidad organizacional, lo cual resulta clave para gestionar la percepción, alinear esfuerzos y motivar comportamientos dentro de la organización, facilitando el cambio y el desarrollo de una cultura organizacional coherente (Gioia y Chittipeddi, 1991; Kihlberg, 2022; Klein y Eckhaus, 2017; Maitlis y Christianson, 2014).

En la tercera sección se explora el liderazgo en un contexto virtual (*e-leadership*) y las habilidades digitales (*e-skills*) de gran relevancia en un mundo impulsado por la tecnología, que tuvo un acelerado desarrollo con la pandemia del COVID-19 en materia de modalidades laborales más flexibles, como el teletrabajo y el formato híbrido, dando lugar a equipos de trabajo diversificados y geográficamente dispersos. En este escenario, los líderes deben incorporar nuevas competencias tecnológicas y de gestión digital para enfrentar los retos de la transformación organizacional, para lo cual de acuerdo con Del Brío y Peña (2017), es fundamental generar programas de desarrollo de liderazgo digital que promuevan el autoliderazgo, el aprendizaje continuo y la capacidad de guiar eficazmente la transición hacia un entorno cada vez más digitalizado.

Bajo este contexto, la importancia de las habilidades tecnológicas y el conocimiento de la inteligencia artificial (IA) es crucial para que los líderes tomen decisiones informadas y lideren la integración de soluciones tecnológicas en sus organizaciones, por lo que ésta tendrá un impacto transformador en diversas industrias, modificando procesos y modelos de negocio en sectores como manufactura, comercio, finanzas y salud (Brynjolfsson y McAfee, 2017).

Según Morales y Aguilera (2015), este tipo de liderazgo bajo este contexto requiere el uso estratégico de herramientas digitales para optimizar la comunicación, la innovación y la toma de decisiones. Además, Contreras et al., (2020) destacan que el *e-leadership*

involucra habilidades clave como la gestión del cambio, la comunicación clara y la construcción de confianza en equipos remotos. Estudios como el de Zhong et al. (2023) respaldan esta visión, señalando que estas habilidades tienen un impacto positivo en la innovación organizacional. Así, los líderes deben ser capaces de seleccionar las tecnologías adecuadas para fomentar la cooperación, garantizar la seguridad y promover un ambiente de confianza, lo cual es fundamental para el éxito en el manejo de equipos virtuales.

Finalmente, en la cuarta sección se concluye con la propuesta del modelo integral de liderazgo efectivo en el que se compilan los diferentes elementos y aspectos más relevantes que fueron identificados en la literatura a lo largo de la investigación para la construcción del mismo, destacando como la relación entre el autoliderazgo, la adaptabilidad y la transformación digital es fundamental en la construcción de un modelo de liderazgo efectivo. En donde el autoliderazgo se considera la base esencial para que los líderes se gestionen a sí mismos, estableciendo metas claras y desarrollando competencias personales, lo que les permite influir positivamente en sus equipos. Al implementar esta habilidad, los líderes pueden cultivar una mayor resiliencia y flexibilidad, características necesarias para enfrentar los constantes cambios y desafíos que emergen en un entorno empresarial dinámico.

Así mismo, se destaca como la adaptabilidad, derivada del autoliderazgo, se vuelve crucial en el contexto de la transformación digital, donde los líderes deben integrar habilidades digitales y usar tecnologías emergentes para fomentar la innovación y mantener la eficiencia organizacional, por lo que, la capacidad de un líder para ajustarse y navegar en este entorno digitalizado les permite gestionar la incertidumbre y capitalizar oportunidades, lo que a su vez refuerza la efectividad de su liderazgo. Así, el autoliderazgo y la adaptabilidad

forman un vínculo esencial para abordar los retos de la transformación digital, integrándose de manera sinérgica en un modelo de liderazgo contemporáneo y efectivo.

Conforme a lo anterior, se espera que este estudio pueda servir como guía para los directivos en todos los niveles de la organización, que estén interesados en el desarrollo integral de su liderazgo.

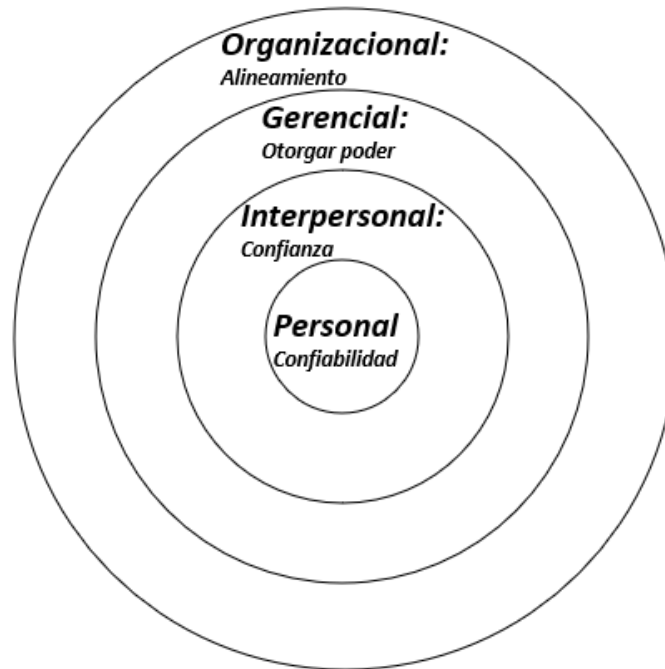
Desarrollo de un liderazgo efectivo: desde el autoliderazgo a un liderazgo transformador

El liderazgo efectivo es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización, por lo que, comprender los aspectos que se consideran conforman la esencia de un buen líder resulta crucial, pues es lo que le permite desarrollar y ejercer un liderazgo sólido que guíe a los equipos en las organizaciones hacia un resultado positivo, también en momentos de cambio, inspirar e incluso formar nuevos líderes.

En efecto, quienes trabajan en fortalecer su liderazgo precisamente están aprendiendo continuamente, capacitándose, leyendo, escuchando a los demás, ampliando sus competencias, desarrollando nuevas habilidades, están convencidos de la vocación de servicio, con una actitud optimista, llevan sus vidas de manera equilibrada y se ejercitan regularmente emocional, física, espiritual y mentalmente (Covey, 2020).

Por otra parte, es preciso indicar que, según Covey (2020) el liderazgo se ejerce de adentro hacia fuera en un primer nivel personal o relación consigo mismo y en la confiabilidad en las propias capacidades y el carácter, luego en un segundo nivel o interpersonal de confianza en los demás, un tercer nivel gerencial de otorgamiento de poder y finalmente un cuarto nivel de alineamiento organizacional. En la figura 1 se presentan estos cuatro niveles.

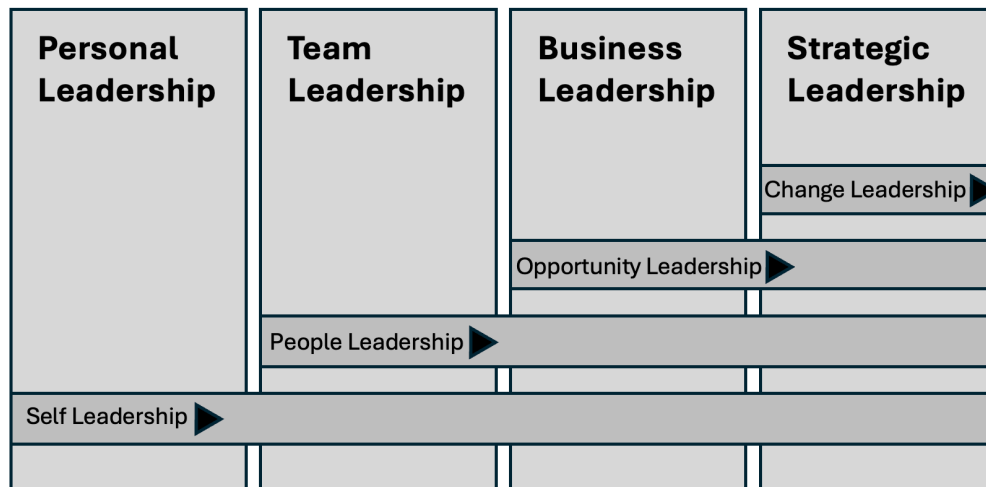
Figura 1. Los cuatro niveles del liderazgo centrado en principios



Fuente: Covey (2020, p. 37)

En la misma línea, Bryant y Kazan (2012) destacan que el autoliderazgo es clave en el ámbito empresarial, pues constituye la base para desarrollar habilidades de liderazgo personal, de equipo, empresarial y estratégico. Estos autores sostienen que se trata de una habilidad aprendida que permite influir conscientemente sobre uno mismo para alcanzar objetivos y contribuye a mejorar la comunicación, la colaboración en equipo, las capacidades de liderazgo y el uso eficiente de las fortalezas personales (Figura 2).

Figura 2. El autoliderazgo como base para un liderazgo efectivo



Fuente: Bryant y Kazan (2012, p. 2)

En ese orden, Knotts et al. (2022) plantea que el autoliderazgo es el proceso de liderar desde adentro hacia afuera, siendo la base para el desarrollo de un liderazgo efectivo y que implica la búsqueda de propósito personal y de superación, tener un equilibrio emocional, resiliencia, adaptación, motivación interna y confianza en sí mismo, de manera que el líder entienda la importancia de lo que hace, el porqué y el para que está donde está, su misión y visión (que se construirá a partir del *sense-making*) dentro de la organización y su equipo (Urrutia, 2022).

Por otro lado, destaca la literatura que el líder debe buscar su propio desarrollo personal (Uribe et al., 2013), puesto que la capacidad de crecimiento personal determinará la capacidad de liderar (Maxwell, 2018), esto implica una constante preparación, fortalecimiento del conocimiento y habilidades (tanto técnicas, sociales y emocionales), centrarse en descubrir (a través del feedback) cuáles son sus fortalezas, concentrarse en mejorarlas a través de nuevas habilidades y conocimiento; este último es clave para tener un

mejor desempeño en lo que se hace (Drucker, 2005). Tener autoliderazgo es autogestionarse, es el nivel de influencia que tiene el líder sobre sí mismo para poder llevar a cabo sus tareas (Arjomandi, 2022).

Con base en lo anterior, es preciso realizar una revisión de lo que ha destacado la literatura desde el autoliderazgo o proceso de influir en uno mismo (Goldsby et al., 2021), así como de los factores que influyen en la adquisición de habilidades para un liderazgo exitoso, como los son algunos aspectos desde la esfera intrapersonal (que involucra la experiencia, habilidades, conocimiento, aspectos de la personalidad) para el desarrollo del líder, así como factores interpersonales enfocados en el desarrollo del liderazgo proceso que involucra a otros actores (seguidores, pares y otros), es decir, en el relacionamiento del líder o capacidad de ejercer liderazgo (Day et al., 2014):

Autoliderazgo

El concepto de autoliderazgo fue definido por Manz (1986, citado por Knotts et al., 2022 y Shek et al., 2023), como “(...) una perspectiva integral de auto-influencia que se refiere a liderarse a uno mismo hacia la realización de tareas que naturalmente motivan, así como a gestionarse a sí mismo para realizar trabajos que deben hacerse, pero que no son naturalmente motivadores”.

Por su parte, Neck et al. (2019, citado por Goldsby et al., 2021), define el autoliderazgo como un proceso en el que las personas se influyen a sí mismas para alcanzar la autodirección y la automotivación requeridas para desempeñarse de manera efectiva. Así mismo, Krampitz et al. (2021) afirman que el autoliderazgo efectivo constituye el origen de un liderazgo eficaz.

Según Neck et al. (2024) el autoliderazgo es el proceso de influir en uno mismo para lograr la autodirección y automotivación necesarias para ser un líder efectivo, primero sobre nosotros mismos y luego sobre otros. En su texto actualizado, mencionan que el autoliderazgo, con casi 40 años de estudios, ha demostrado consistentemente que está relacionado con mejores resultados individuales, como la creatividad, la autoeficacia, la satisfacción laboral y el rendimiento.

Así mismo, según Knotts et al. (2022), el autoliderazgo, aunque comparte similitudes con el liderazgo convencional al identificar estrategias proactivas para influir en comportamientos, actitudes y resultados, se diferencia en que el proceso de influencia solo involucra al individuo. Indican que este proceso de auto-influencia interna es fundamental, ya que está estrechamente relacionado con resultados actitudinales y de rendimiento, y puede ser particularmente importante para moldear actitudes y promover un rendimiento creativo e innovador.

Furtner et al. (2013), exponen que el autoliderazgo constituye un componente fundamental para ejercer un liderazgo activo y eficaz, como es el caso del liderazgo transformacional. Así mismo, en otro estudio más reciente Furtner et al. (2024), indican que el autoliderazgo es un proceso en el cual una persona se influye a sí misma para establecer objetivos, visualizar el futuro y organizar, motivar e inspirar sus acciones, cuyo enfoque promueve el autocontrol y la reflexión personal.

Además, señalan que el autoliderazgo actúa como un factor intermedio entre las características de la personalidad emprendedora (como la extraversión, la apertura a nuevas experiencias, la responsabilidad, la autoeficacia y el locus de control interno) y aspectos clave como la innovación y el desempeño en el trabajo.

Por otra parte, Goldsby et al. (2021) exponen que el autoliderazgo tiene efectos beneficiosos sobre el desempeño tanto individual como grupal, la sostenibilidad de las organizaciones y la cultura. En efecto, indican que las principales áreas de investigación en autoliderazgo en la última década incluyen temas como la creatividad, educación, liderazgo externo, medición, ética, empoderamiento psicológico, satisfacción laboral, estrés y regulación emocional.

Recientemente, Kim et al. (2024) señalaron en su escrito que el autoliderazgo ha ganado una atención creciente en la investigación sobre liderazgo, junto con conceptos emergentes como el liderazgo servidor, emocional, participativo, auténtico y compartido.

Por otra parte, es precisar señalar algunas estrategias que pueden contribuir en el desarrollo del autoliderazgo, las cuales son agrupadas por la literatura en tres grandes grupos que se describen a continuación (Ramírez Salazar, 2023; Sjöblom et al., 2022):

a) Estrategias enfocadas en el comportamiento: Aumentan la autoconciencia para gestionar comportamientos, especialmente en tareas difíciles, que incluyen la autoobservación, el establecimiento de metas y la auto recompensa.

b) Estrategias de recompensas naturales: Se enfocan en hacer las tareas más agradables y motivadoras, buscando crear experiencias gratificantes y de autodeterminación para mejorar el rendimiento.

c) Estrategias de patrones de pensamiento constructivos: Facilitan la formación de pensamientos positivos y útiles, como el diálogo interno positivo y la visualización mental, para mejorar el desempeño.

Como se pudo observar, el autoliderazgo se refiere a la capacidad de dirigir y gestionar la propia vida de manera efectiva, lo cual es fundamental para liderar a otros con

éxito. Implica el establecimiento de metas claras, la gestión del tiempo, optimismo, el manejo del estrés (muy relacionado con la comprensión del entorno), la profundización o desarrollo de nuevos rasgos de la personalidad, el desarrollo personal a través de la continua preparación, desarrollo de nuevas habilidades, centrarse en las fortalezas, construcción del carácter, feedback, autoconocimiento y entre otros aspectos que hacen parte de algunos de los factores internos y externos que pueden incidir en el desarrollo del liderazgo.

Factores intrapersonales que inciden en el desarrollo del liderazgo

Day et al. (2014) señalan que en el marco intrapersonal para el desarrollo del liderazgo resultan relevantes asuntos como la experiencia y aprendizaje continuo, el desarrollo de habilidades (lo cual requiere auto-motivación), la personalidad y el desarrollo personal.

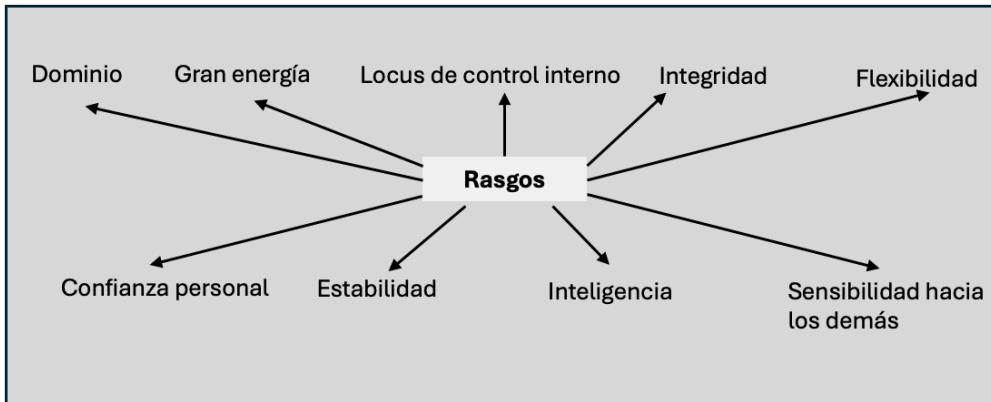
En esta misma línea González, (2022), al mencionar algunos principios que resultan relevantes para el autodesarrollo del líder, señala que cada persona es responsable de su propio desarrollo, y es que no podría ser de otra manera, nadie más es dueño de su propio impulso para seguir creciendo, esto implica una transformación personal que se enmarca en el desarrollo de hábitos, la construcción del carácter, el pensamiento crítico para tener la capacidad de procesar la información y tomar decisiones, así como pensamiento creativo, competencias analíticas, capacidad de resolver problemas y capacidad de aprendizaje continuo, ser eternos aprendices (Echeverri, 2023). En ese sentido, para poder guiar a otros primero se debe tener la capacidad de guiarse a uno mismo (Correa, 2017).

Así mismo, es preciso resaltar que el autoconocimiento de sí mismo resulta muy importante, es decir, tener la capacidad de autoobservación y reflexión, de identificar sus fortalezas y debilidades, sus talentos y áreas de mejora (Daza, 2023).

Conforme a lo anterior, entre los factores intrapersonales que inciden en el liderazgo se pueden encontrar elementos tanto del desarrollo de habilidades como de la teoría de los rasgos de la personalidad en el liderazgo, ya que tanto los rasgos (características de la personalidad) (Lussier & Achua, 2010) como las habilidades (capacidades para realizar algo de manera efectiva) (Yukl, 2013), aspectos inherentes o aprendidas del individuo que resultan fundamentales en la construcción del liderazgo efectivo y que hacen parte del desarrollo intrapersonal del individuo.

En ese sentido, Lussier y Achua (2010) destacan como rasgos de los líderes efectivos los siguientes: el dominio, la confianza personal, tener gran energía, el locus de control interno, integridad, estabilidad, inteligencia, inteligencia emocional, flexibilidad y sensibilidad hacia los demás, sin perjuicio que se puedan profundizar estos (a través del aprendizaje continuo) o desarrollar otros rasgos (Figura 3). Ahora bien, cabe señalar que, la falta de alguno de ellos no quiere decir que imposibilita el ejercicio de un liderazgo efectivo.

Figura 3. Rasgos de líderes efectivos según Lussier y Achua

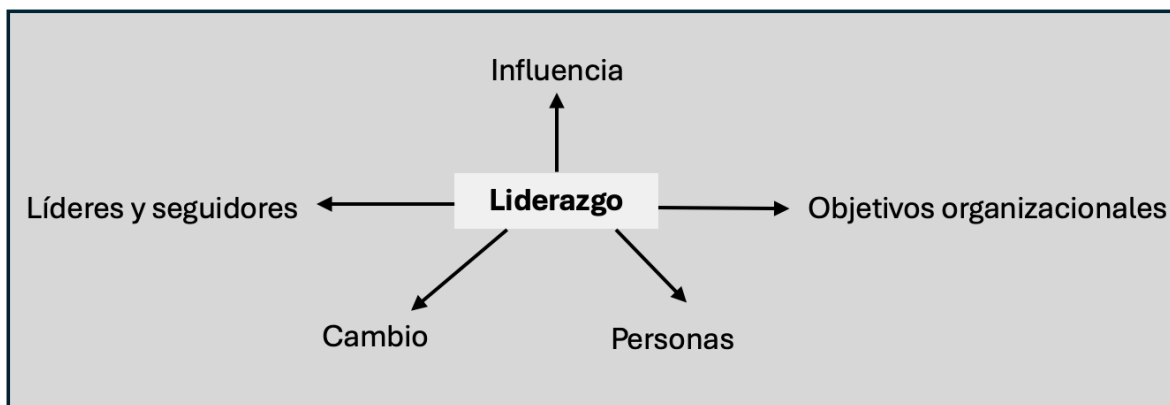


Fuente: Lussier & Achua (2010, p. 37)

Factores interpersonales que inciden en el desarrollo del liderazgo

Una vez realizado el análisis desde el punto de vista del autoliderazgo, debe revisarse la segunda fase interpersonal, en la que el líder interactúa hacia fuera, hacia su equipo, hacia las personas y la organización; podría decirse que es el ejercicio propio del liderazgo, como proceso de influencia entre líderes y seguidores (en ambos sentidos- interacción constante entre personas) para alcanzar objetivos comunes en la organización a través del cambio (Lussier & Achua, 2010). Estos elementos pueden observarse en la Figura 4:

Figura 4. Elementos clave en la definición de liderazgo según Lussier y Achua



Fuente: Lussier & Achua (2010, p. 6)

A partir de los anteriores elementos, es importante destacar ciertas características, habilidades y procesos que un líder efectivo debe desarrollar en esta fase interpersonal. En efecto, como se mencionó el liderazgo implica una constante interacción entre personas, por lo que en el proceso de ejercer influencia en los demás, el líder debe construir sentido y una narrativa (*sense-making*), comunicar estas ideas de manera didáctica, que éstas sean aceptadas y respaldadas en su interpretación del entorno (*sense-giving*) por los demás, a través del cambio para lograr los objetivos organizacionales (Lussier & Achua, 2010). En tal sentido, los líderes efectivos despiertan en las personas el querer seguirlo y caminar a su lado, para lo cual deben motivar a su entorno inmediato para que traduzcan y apliquen sus ideas, mitigando dudas y movilizandolos apoyos (Kissinger, 2023).

- **Características y habilidades relevantes en el marco interpersonal**

Al tratarse de un escenario de inter-relacionamiento, el liderazgo juega un papel muy importante en el marco de las conexiones e interacciones sociales entre individuos en un contexto social, el despliegue de estos mecanismos sociales debe fundarse en la confianza y respeto que debe fomentarse desde el liderazgo (Day et al., 2014). En este punto, una característica a resaltar es la asertividad del líder, como habilidad de mejorar las relaciones interpersonales mediante una comunicación más efectiva y el control del estrés (EADA Business School, 2020).

Por otra parte, destacan Covey et al. (2023) que un líder debe tener en cuenta tres aspectos: la ejemplaridad, la confianza y la inspiración. La ejemplaridad se refiere a la credibilidad y autoridad moral de los líderes, junto con las virtudes conductuales necesarias en la actualidad. La confianza implica cómo los líderes empoderan y desarrollan a quienes

los rodean y, por último, la inspiración, que se centra en la capacidad de los líderes para conectar con las personas y el propósito, motivando a los demás a través de un sentido de finalidad. Lo anterior, junto con la empatía permite al líder ser receptivo, abierto al cambio con la capacidad de comprender y compartir las emociones de los demás (Catalá, 2023), facilitando la interacción y fortalecimiento de lazos que unen al líder y sus seguidores

Otro aspecto fundamental, en el desarrollo del liderazgo es el de empoderar a través de la participación (por medio de la consulta, decisión conjunta o delegación) (Yukl, 2013), así como producir nuevos líderes, asegurando la sostenibilidad y continuidad de la organización (Echeverri, 2023), pero para ello es necesario el entendimiento de los valores (Murray, 2015) y la interpretación compartida de la visión que el líder ha fomentado como se verá más adelante, a través del *sense-making* y el *sense-giving*. Es importante destacar que para ello se debe capacitar y empoderar a las personas en las organizaciones para lograr resultados sostenibles a largo plazo y empoderándolos en todos los niveles, inspirando a quienes les rodean, así como otorgando la capacidad de asumir la responsabilidad y liderar por sí mismos (George et al., 2007).

Por su parte, Parra et al. (2023) destacan que, entre los componentes que hacen un líder efectivo se encuentran, los de comunicación asertiva como se mencionó anteriormente, así como la creatividad, trabajo en equipo, influencia (elemento parte del concepto de liderazgo), estabilidad, justo, seguridad, iniciativa, proactividad y carisma, pensamiento crítico y creativo, competencias analíticas, capacidad para resolver problemas, entre otras.

Estilos de liderazgo compatibles para un modelo integral

Ahora bien, se han destacado varias características y habilidades relevantes desde el autoliderazgo para el desarrollo de un liderazgo efectivo, sin embargo, es importante también exponer algunos estilos de liderazgo producto de las diferentes teorías que existen sobre el particular (de los rasgos, del comportamiento, de las relaciones, de la influencia, de la contingencia, entre otros), que para efectos del presente artículo, pueden confluir en un modelo integral.

Como se ha expuesto, el liderazgo implica un cambio y una interacción constante entre las personas y como se ha señalado que un liderazgo efectivo es aquel que se desarrolla desde la ejemplaridad, inspiración, confianza, empoderamiento de personas, entre otros. En tal sentido, si bien existen varios estilos de liderazgo, tres de ellos apuntan a estos aspectos y se consideran compatibles bajo este contexto, entre los cuales se encuentran, el transformacional, auténtico y ético:

a) Liderazgo transformacional: Este estilo de liderazgo es sobre el cual más literatura se ha escrito, modelo presentado por James Macgregor Burns en 1978 y Bernard Bass en 1985 (Parra et al., 2023), y su enfoque principalmente en la capacidad de los líderes de transformar a sus seguidores, consiste en el proceso en el que tanto líderes como seguidores se motivan y mejoran mutuamente. Estos líderes motivan e inspiran basándose en altos valores y principios morales, ganándose la confianza, el respeto y admiración de sus seguidores (Arjomandi, 2022). En ese orden, en línea con las características que se han expuesto, este estilo de liderazgo busca inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen un mayor desempeño, compromiso y satisfacción en el trabajo. Así mismo, este tipo de líderes son carismáticos, tienen una visión clara, se comunican eficazmente y promueven el

desarrollo personal y profesional de sus seguidores, creando un ambiente colaborativo que impulsa la innovación y el cambio positivo.

Parra et al. (2023) destacan entre las características de este tipo de líder las de buscar y liderar el cambio, apostar a la creatividad y a las ideas innovadoras, inspirar, conocer y creer en su equipo, motivar y adaptarse a los cambios.

De otra parte, según Bass, citado por Villa (2020), el liderazgo transformacional se caracteriza por cuatro elementos clave: En primer lugar, la influencia idealizada, donde el líder se convierte en un modelo a seguir, destacando por su ética y comportamientos admirables que generan respeto y confianza en sus seguidores. Luego, la motivación inspiradora, mediante la cual el líder comunica una visión atractiva que motiva a sus seguidores a esforzarse por alcanzar metas más elevadas y un propósito compartido. Además, el líder promueve la estimulación intelectual, incentivando a los seguidores a desafiar las suposiciones y pensar de manera innovadora para resolver problemas y finalmente, ofrece una consideración individualizada, apoyando el desarrollo personal y profesional de cada miembro, brindando mentoría y apoyo personalizado (García et al., 2011; Villa, 2020).

Así mismo, este estilo de liderazgo puede contrastarse con el modelo de liderazgo situacional del Hersey y Blanchard citado por Yukl (2013), en el que plantean que la efectividad del liderazgo depende del nivel de madurez del colaborador, entendido como su competencia y motivación para realizar una tarea.

En tal sentido, este modelo integra tres conceptos clave: el estilo de liderazgo del líder, compuesto por comportamientos orientados a la tarea (comunicación de las tareas) y a las relaciones (comunicación bilateral y apoyo emocional), el grado de madurez del colaborador, que combina aptitud y actitud para alcanzar metas, y el poder del líder, que es

su capacidad para influir y motivar al colaborador. El modelo sugiere que los líderes deben ajustar su estilo, eligiendo entre cuatro enfoques (Dirigir, Persuadir, Participar y Delegar), según el nivel de madurez del subordinado para ser más efectivos en la gestión de sus equipos, de manera que, un líder debe adoptar un enfoque más directivo para subordinados de baja madurez y uno más de delegación a medida que la madurez de los colaboradores aumenta (EADA Business School, 2016).

Así las cosas, desde la gestión del autoliderazgo, generando cambios e inspirando a sus colaboradores hacia metas comunes desde el liderazgo transformacional, el líder efectivo debe también ajustarse a las condiciones de su entorno, así como de la madurez de cada miembro de su equipo, adaptándose a las necesidades individuales y de conjunto para maximizar el potencial de todos, hacia los objetivos de la organización.

b) Liderazgo auténtico: Para un liderazgo auténtico un líder debe conocerse bien así mismo, muy ligado al autoconocimiento del que se habla en el autoliderazgo o esfera intrapersonal, conocer sus raíces, orígenes y valores. Así mismo, ser consistente, conocer mejor a los demás, empatizar y permitir que lo conozcan (Goffe & Jones, 2005). En ese sentido, los líderes auténticos se guían por valores y convicciones personales sólidas, con el objetivo principal de establecer una credibilidad que les permita ganarse el respeto y la confianza de sus seguidores (Arjomandi, 2022).

Un liderazgo que se basa en la transparencia y la ética promueve un entorno abierto donde se comparte la información necesaria para la toma de decisiones, al mismo tiempo que se valoran y consideran las opiniones de los seguidores (Avolio et al., 2009).

c) Liderazgo ético: Corresponde a la manifestación de comportamientos que son apropiados según las normas a través de acciones personales e interacciones interpersonales,

así como el fomento de dichos comportamientos entre los seguidores (Avolio et al., 2009). En este estilo de liderazgo, el líder adopta y respeta las normas éticas y los ideales de comportamiento, guiándose por un conjunto claro de valores que promueve, defiende y comparte como parte de su integridad. Esto implica la capacidad de actuar de manera correcta, alineado con esos valores y siguiendo un código de conducta (Bracho y García, 2013), así mismo se enmarca en el concepto de integridad personal, como atributo clave en la efectividad del líder (Yukl, 2013).

Así mismo, es preciso indicar que, el liderazgo ético es fundamental para fomentar un entorno que valore la sostenibilidad y la responsabilidad social. De hecho, puede impulsar el rendimiento en las prácticas corporativas en áreas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés), como lo sostiene un estudio realizado por Zhu et al. (2025) en el que a través de una encuesta a líderes de empresas chinas, concluyen que este estilo de liderazgo es un impulsor crucial para mejorar el rendimiento ESG en pequeñas y medianas empresas, destacando su papel en la promoción de prácticas sostenibles y de gobernanza responsable.

Conforme a lo anterior, estos tres estilos de liderazgo transformacional, auténtico y ético contribuyen de manera significativa al modelo integral de liderazgo efectivo. En efecto, el liderazgo transformacional motiva y desarrolla a los seguidores a través de una visión inspiradora y principios morales, fomentando un entorno de innovación y crecimiento. Por otro lado, el liderazgo auténtico establece confianza y credibilidad mediante el autoconocimiento y la coherencia en los valores, lo que fortalece la conexión con los seguidores y promueve un ambiente de respeto.

Por último, el liderazgo ético asegura que las decisiones del líder se alineen con normas morales sólidas, generando responsabilidad y confianza dentro del equipo y la organización.

Como se pudo observar en esta sección como el autoliderazgo juega un papel fundamental en la formación de un modelo de liderazgo efectivo, ya que permite a los líderes influir en sí mismos para desarrollar habilidades intrapersonales como la autodirección, la automotivación y el autoconocimiento, factores que son esenciales para el crecimiento personal y el desarrollo de competencias que impactan directamente en la capacidad de un líder para guiar a otros. A su vez, los factores interpersonales, que incluyen la comunicación, la empatía y la capacidad de influencia, son igualmente cruciales, pues permiten establecer relaciones sólidas y efectivas con los seguidores, fomentando un entorno colaborativo y de confianza.

En conjunto, estos elementos intrapersonales e interpersonales se entrelazan con estilos de liderazgo, como el transformacional, auténtico y ético, que al ser implementados adecuadamente, contribuyen al desarrollo de un liderazgo integral y efectivo.

Para ello, es necesario promover la creación de un sentido compartido por lo que la comprensión del entorno resulta de gran importancia, dadas las dinámicas externas, caracterizadas por la complejidad y la incertidumbre, que hace que se requieren líderes que no solo sean competentes en su autoliderazgo y habilidades interpersonales, sino también adaptables y resilientes ante los desafíos que enfrenta la organización y que deban tener una buena comprensión del entorno de manera que pueda interpretar, comprender, dar sentido y transmitir el mensaje correcto para alcanzar los objetivos organizacionales de manera

efectiva. Bajo este marco en el siguiente acápite se expondrá la relevancia de la comprensión del entorno y los conceptos que se han desarrollado alrededor de esta temática.

Comprensión del entorno para el ejercicio del liderazgo efectivo

La comprensión del entorno es un aspecto fundamental en el ejercicio de un liderazgo efectivo, puesto que este se encuentra en constante cambio, marcado por complejidades, incertidumbres y desafíos únicos que requieren de los líderes preparación continua y una adaptación constante para saber sortearlos.

Echeverri (2023) señala que en la actualidad las organizaciones se enfrentan a “entornos líquidos”, trayendo a colación el concepto de “modernidad líquida” que fue acuñado por Bauman en los años cincuenta, bajo el entendido que el entorno empresarial actual se enmarca en la fluidez, flexibilidad y la volatilidad.

Bajo este marco, en el ámbito empresarial se han desarrollado varios conceptos para comprender el entorno:

a) VUCA: Que hace referencia a la Volatilidad (*volatility*) frente al cambio frecuente, Incertidumbre (*uncertainty*) frente a la falta de conocimiento sobre las consecuencias de un evento, Complejidad (*complexity*) frente a muchos temas interconectados y complejos y Ambigüedad (*ambiguity*) frente a situaciones donde la información puede ser poco clara incompleta y no se tiene claridad de cómo interpretarla.

Cada uno de estos desafíos, se podrían solventar con la agilidad para enfocar los recursos y desarrollo de flexibilidad, ampliar y recopilar más información para analizarla desde nuevas perspectivas, reestructurar procesos para reducir la complejidad y experimentar

para reducir la ambigüedad para saber cuáles estrategias son o no pertinentes (Bennett y Lemoine, 2014).

b) BANI: En un mundo de cambio y transformación, BANI significa Frágil (*Brittle*), Ansioso (*Anxious*), No lineal (*Nonlinear*) e Incomprensible (*Incomprehensible*), creado en 2016 por Cascio (Viaña, 2024), utiliza términos que resultan muy similares a los utilizados en VUCA que pueden ser abordados en el mismo sentido, es decir, fortalecer la capacidad de adaptación y recuperación frente a cambios o crisis ante la fragilidad, para reducir la ansiedad e incertidumbre, hay que proporcionar información regular y clara sobre los cambios, objetivos y prioridades. Ante el entorno no lineal, adoptar métodos ágiles y ciclos de retroalimentación rápidos, y por último frente a lo incomprensible o ambiguo apertura a la experimentación e innovación.

c) FANCY: Ahora bien, Adela Balderas investigadora de la Universidad de Oxford, entrevistada por Viaña (2024), introduce un nuevo concepto para abordar la incertidumbre ya no desde el punto de vista de la observación, sino ahora desde la acción, para con el acrónimo FANCY, por Flexibilidad (*Flexibility*), Adaptabilidad (*Adaptability*), Novedad (*Novelty*), Coraje (*Courage*) y Resultados (*Results*) con Y para completar la palabra FANCY refiriéndose a "capricho", lujo con mentalidad para enfrentar los miedos.

Cada uno de estos marcos ofrece una perspectiva única sobre el contexto en el que operan las organizaciones, ayudando a los líderes a desarrollar estrategias más resilientes y adaptativas conforme a los cambios del entorno.

Aunado a lo anterior, para efectos de sortear los entornos inciertos, es preciso que un líder efectivo desarrolle algunas habilidades que pueden ser útiles tales como la resiliencia,

innovación, anticipación y gestión del cambio (*change management*), así como el uso de herramientas de analítica predictiva y prospectiva para la toma de decisiones basada en datos.

En efecto, la resiliencia resulta relevante como capacidad para afrontar situaciones difíciles con una actitud positiva, superarlas o redirigirlas sin desmotivarse, manteniendo el optimismo, constituyendo un rasgo que está relacionado con factores como la autoestima, la autonomía, las relaciones interpersonales, el sentido del humor, el compromiso, la capacidad de asumir retos (Villa, 2020) y el locus interno que se mencionó en el acápite anterior como uno de los rasgos de los líderes efectivos. De hecho, esa capacidad de resiliencia se puede ver representada en la inteligencia emocional (IE), que corresponde a la habilidad de reconocer, comprender y gestionar tanto las propias emociones como las de los demás (Villa Sánchez, 2020), rasgo que como se mencionó hace parte de los líderes efectivos en la Figura 3.

Como lo destacan Singh et al. (2024), la inteligencia emocional es fundamental para mejorar la efectividad del liderazgo, pues los líderes con alta IE poseen una mayor autoconciencia, lo que les permite reconocer sus emociones y respuestas, y así actuar de manera más reflexiva en lugar de impulsiva. En tal sentido, esta capacidad ayuda a construir relaciones de confianza con sus equipos, promoviendo un ambiente laboral positivo en donde sus miembros se sienten valorados y apoyados.

En ese orden, la IE facilita la resolución de conflictos y mejora la toma de decisiones al permitir que los líderes comprendan diferentes perspectivas y gestionen sus propias emociones, logrando decisiones más equilibradas y éticas. Así mismo, los líderes con alta IE son más adaptables al cambio y la incertidumbre, puesto que, su calmada perspectiva les

permite guiar a sus equipos a través de transiciones organizacionales, manteniendo la moral y la productividad durante períodos difíciles (Singh et al., 2024).

Por su parte, la innovación y el liderazgo están interconectados, toda vez que, mientras en la innovación al tratarse de generación de ideas y cambios (uso de tecnologías disruptivas, mejoras incrementales o creación de nuevos modelos de negocio), permite a las organizaciones adaptarse y mantenerse competitivas, el liderazgo efectivo resulta clave para impulsarla, inspirando y motivando a los equipos hacia ese cambio. En ese orden, se debe precisar que la innovación no se da de forma espontánea, sino que requiere líderes capaces de establecer una visión que sea clara, en la que se fomente la colaboración y cree un entorno donde se valore la experimentación y el aprendizaje, para lo cual, los líderes deben comunicar eficazmente la visión estratégica, superar la resistencia al cambio y promover una cultura de innovación (Chavarria, 2024).

Así mismo, con el fin de lograr un mayor grado de adaptación en escenarios de incertidumbre, es necesario que el líder se apoye también de herramientas de análisis predictivo para la toma de sus decisiones basada en datos, es decir, la utilización de minería de datos, técnicas estadísticas, aprendizaje automático e inteligencia artificial para examinar datos históricos y así poder hacer predicciones sobre resultados futuros, con el objetivo de reducir costos, optimizar operaciones y mejorar la eficiencia de la organización (Alabi et al., 2024), lo cual permitirá potenciar su gestión y efectividad a través de estas y otras herramientas digitales que se revisarán en la última sección de este escrito.

En la misma línea, el análisis prospectivo de escenarios también resulta de gran relevancia y una herramienta clave en el liderazgo efectivo, ya que permite modelar la incertidumbre y prever posibles futuros en el corto, mediano y largo plazo. En ese sentido, la

planificación de escenarios es fundamental para evaluar múltiples alternativas y sus consecuencias, facilitando la comparación de opciones antes de ejecutar una decisión. Dado que este proceso implica un análisis cualitativo basado en la subjetividad y la predicción, los líderes deben integrar la analítica prospectiva para anticipar riesgos, identificar oportunidades y tomar decisiones más informadas y estratégicas en entornos de alta incertidumbre (Cárdenas et al., 2023).

También es pertinente destacar en el marco de la comprensión del entorno, la aplicación del liderazgo ágil (AGILE)- acrónimo de antifrágil, guía, influencia, libertad y empatía-, el cual resulta relevante toda vez que, parte de un enfoque flexible y adaptable que permite a las organizaciones prosperar en entornos dinámicos y complejos, para responder rápidamente a los cambios, empoderando a los equipos para la toma de decisiones autónoma. Se basa en la antifragilidad que parte de la resiliencia, aprovechando la adversidad para fortalecerse, y en un enfoque centrado en las personas, fomentando la inclusión, la confianza y relaciones sólidas. Por otra parte, impulsa el desarrollo personal y profesional, promoviendo el aprendizaje continuo dentro del equipo (Bustinduy, 2023).

Ahora bien, la comprensión del entorno en el liderazgo empresarial no es simplemente una cuestión de reconocer las características del mundo en el que operan las organizaciones, sino que implica desarrollar capacidades específicas para sortear estas realidades. En ese sentido, la capacidad de cambiar de rumbo rápidamente en respuesta a nuevas amenazas u oportunidades es esencial, la innovación se vuelve crucial y experimentar con nuevas ideas, tecnologías y modelos de negocio para mantenerse competitivos resulta clave para lo cual los líderes deben saber interpretar el entorno, crear y dar sentido del mismo

(*sense-making* y *sense-giving*) para que los demás comprendan y apoyen dicha interpretación con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

***Sense-making* y *sense-giving* en el ejercicio del liderazgo**

Como se pudo observar en la comprensión del entorno el líder debe enfrentar la incertidumbre y el caos, tener la capacidad para comprender y adaptarse al entorno complejo en el que operan, abierto al cambio, con reflexión crítica y creativa, con habilidades para la comunicación virtual e intercultural (Toor, 2010), para construir o crear (*sense-making*) y dar sentido (*sense-giving*) sobre el entorno y traducirlo en una narrativa que lleve a que sus seguidores la apoyen, interioricen e irradian, con el fin de alcanzar determinados objetivos organizacionales.

En esta línea, el *sense-making* implica comprender como funciona el entorno, ser capaz de interpretarlo, comunicarlo a los demás y obtener su apoyo (*sense-giving*) (Hill y Levenhagen, 1995), implica entonces el intento de influir, comunicar ideas sobre el cambio a los demás y que estas sean apoyadas (Rouleau, 2005).

a) Definición del concepto de *Sense-making*

Cuando se trata de *sense-making* (hacer o crear sentido) se refiere al proceso mediante el cual las personas dan sentido a sus experiencias y al entorno que las rodea. Es decir, una interpretación de la información, eventos y situaciones para desarrollar una comprensión coherente y significativa del entorno (Sanabria et al., 2014). En la misma línea, señalan Maitlis y Christianson (2014), que el *sense-making* (construcción de significado) es un

proceso mediante el cual las personas buscan comprender situaciones nuevas, inesperadas o ambiguas, tanto dentro como fuera de la organización.

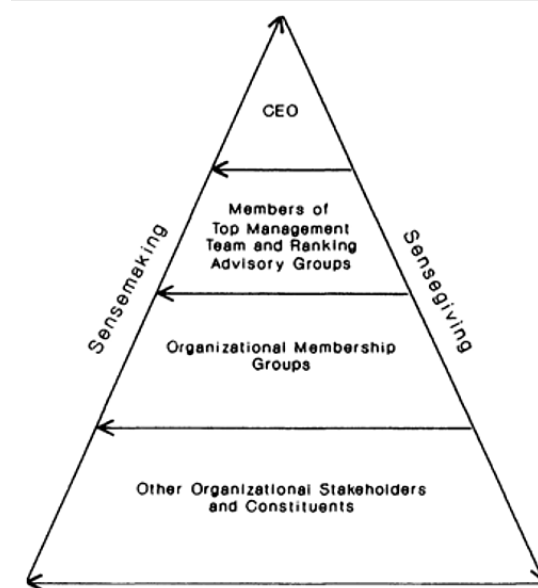
b) Definición del concepto de *Sense-giving*

Según Kihlberg (2022), el término *sense-giving* fue inicialmente utilizado para describir cómo los líderes tratan de influir en las percepciones de los demás, con el objetivo de promover una reinterpretación preferida de la realidad organizacional durante los procesos de cambio, como lo propusieron Gioia y Chittipeddi (1991). Este proceso de *sense-giving* se centra en cómo los líderes intentan orientar las interpretaciones de los empleados y demás miembros de la organización, buscando alinear su comprensión y aceptación de la nueva realidad organizacional que está surgiendo.

Ahora bien, en la actualidad se siguen teniendo en cuenta los aportes de Gioia y Chittipeddi (1991), quienes describen ambos procesos de *sense-making* y *sense-giving*, como interrelacionados y que evolucionan a través de cuatro etapas. Inicialmente, los gerentes deben interpretar (hacer sentido) la situación por sí mismos, para luego poder transmitirla a sus empleados y otros interesados (dar sentido), y luego, los interesados presentan sus puntos de vista con el fin de comprender la nueva situación (interpretación). En respuesta a las reacciones de los interesados, los gerentes ingresan en un nuevo ciclo de clarificación (interpretación) (Kihlberg, 2022).

Específicamente, estos procesos se desarrollan en cuatro ciclos (Figura 5), esto es, “*envisioning*”, “*signaling*”, “*re-visioning*” y “*energizing*”, que implican comprensión (*sense-making*) e influencia (*sense-giving*) o de cognición y acción (Gioia y Chittipeddi, 1991).

Figura 5. Ciclo secuencial y recíproco del *sense-making* y *sense-giving*



Fuente: Gioia y Chittipeddi (1991, p. 443)

A continuación, se expone en que consiste grosso modo el ciclo secuencial del *sense-making* y *sense-giving* según estos autores:

- ***Envisioning***: Corresponde a la creación de la visión estratégica y la capacidad de formular una visión clara y comprensible que sirva de guía frente al futuro deseado de la organización. En esta fase, los líderes utilizan el *sense-making* para evaluar el entorno interno y externo, así como analizar el pasado y presente (Kissinger, 2023), identificar tendencias clave, oportunidades y amenazas, y desarrollar una narrativa estratégica que oriente la dirección futura de la organización. (Corresponde al líder esta comprensión).

El éxito de un cambio significativo depende en gran medida de la capacidad de los líderes para transmitir de manera efectiva las razones que hacen que el cambio sea

necesario y beneficioso, con una visión convincente de un futuro mejor, lo suficientemente atractiva como para justificar los sacrificios y retos que implica el cambio. En medio del proceso complejo y a menudo caótico de llevar a cabo el cambio, una visión clara facilita la toma de decisiones y la coordinación de las acciones los equipos incluso en diferentes lugares (Yukl, 2013).

- **Signaling:** Se refiere al esfuerzo de *sense-giving* para comunicar la visión creada a los demás.
- **Re-visioning:** Corresponde al esfuerzo de *sense-making* por los demás de la visión compartida por el líder o de reajuste de la visión o sentido inicialmente planteado.
- **Energizing:** esfuerzo de *sense-giving* en el que responden al propósito de la visión y su aplicación en un rango más amplio de la organización.

Conforme a lo anterior, se puede observar que el *sense-making* y el *sense-giving* son procesos dinámicos y continuos que requieren de una interacción constante entre líderes y sus equipos, por lo que en primera medida la observación y análisis de la información del entorno, su interpretación y la construcción de significado resultan relevantes para crear una visión compartida, y por otra parte, una comunicación estratégica clara y precisa de esa narrativa construida permitirá que los demás la entendiendo, apoyen y repliquen, para lo cual se debe motivar y fomentar un sentimiento de pertenencia y compromiso.

Así mismo, eventualmente ambos procesos requerirán de ajustes (*re-visioning*), dependiendo de las reacciones y el feedback que se realice de manera que se ajuste su

comunicación y narrativa según sea necesario (Gioia y Chittipeddi, 1991). Cabe destacar que, en literatura reciente se hace énfasis en que ambos procesos requieran de un análisis tanto de externalidades como de aspectos internos (*internalities*) y se pueden realizar desde cualquier nivel jerárquico no sólo desde el nivel más alto de la organización (Poole y Van de Ven, 2021).

Así las cosas, como se pudo observar el *sense-making* y el *sense-giving* son procesos que necesariamente deben construirse en el ejercicio del liderazgo empresarial, especialmente en un entorno dinámico, complejo e impredecible. De esta manera, los líderes que estructuran estos procesos son capaces de interpretar el entorno de manera efectiva, desarrollar narrativas que alineen a sus equipos con los objetivos organizacionales, así como ajustar sus estrategias de comunicación y acción en respuesta a nuevas realidades, lo que en últimas se convertirá en una ventaja competitiva clave como parte del liderazgo efectivo.

c) Ejemplos sobre la relevancia de aplicar *sense-making* y *sense-giving* en el contexto organizacional

A continuación, se exponen dos ejemplos de la vida para ilustrar la importancia de estos dos conceptos en el liderazgo efectivo:

- **Crisis de la British Petroleum Company (BP) en el Golfo de México:** Durante el derrame de petróleo de BP en el Golfo de México en 2010, su CEO Tony Hayward, enfrentó críticas por el manejo de la situación y por no dar sentido (*sense-giving*) de manera efectiva a los empleados y al público en general sobre la magnitud del problema y las acciones tomadas, en el que minimizaba la situación, estaba a la

defensiva y parecía no tener control de la situación. La falta de un *sense-making* efectivo por parte de BP en el análisis inicial del desastre también contribuyó a una respuesta descoordinada (Ulusoy y Alev, 2011). Esto permite observar el impacto que tiene un mal análisis de la situación y el entorno, de la construcción de sentido sobre lo sucedido, así como dar un mensaje que no tuvo un impacto positivo sobre el manejo dado.

- **Transformación de Microsoft bajo Satya Nadella:** Cuando Satya Nadella asumió el cargo de CEO de Microsoft en 2014, la empresa enfrentaba una serie de desafíos estratégicos y culturales, se encontraba estancada en comparación con Apple y Google. En ese orden, Nadella comprendió profundamente la cultura existente de la organización y los desafíos del mercado (*sense-making*). Posteriormente, implementó una nueva visión de "empoderar a cada persona y organización en el planeta para lograr más" (*sense-giving*). Este cambio de enfoque estratégico, basado en el aprendizaje continuo y la colaboración, ayudó a transformar la cultura organizacional de Microsoft hacia una más ágil y orientada a la innovación volviendo a posicionar a Microsoft de nuevo en el mercado (Ibarra y Rattan, 2016).

Como se pudo observar, a lo largo de este acápite, la comprensión del entorno es un pilar fundamental para el ejercicio de un liderazgo efectivo, ya que permite a los líderes anticiparse a los desafíos, adaptarse a la incertidumbre y guiar a sus equipos en medio de la complejidad organizacional. Para ello, conceptos como VUCA, BANI y FANCY proporcionan marcos de referencia para interpretar y actuar ante la volatilidad, la incertidumbre y la rápida transformación del mundo actual.

Además, la capacidad de un líder para hacer sentido (*sense-making*) y dar sentido (*sense-giving*) a su entorno, facilitando la comprensión y alineación de sus equipos con los objetivos organizacionales, marca una diferencia crucial en su efectividad, toda vez que, estos procesos dinámicos permiten no solo interpretar la realidad sino también influir en ella, promoviendo una visión estratégica que inspire y movilice a las personas.

Ahora bien, en un mundo cada vez más digitalizado, la comprensión del entorno debe complementarse con nuevas competencias y herramientas tecnológicas. La transformación digital no solo ha cambiado la manera en que operan las organizaciones, sino que también ha redefinido las habilidades necesarias para liderar de manera efectiva. En ese orden, en la siguiente sección se abordará el impacto de la digitalización en el liderazgo, así como los nuevos retos y competencias que los líderes deben desarrollar para enfrentar los desafíos de la era digital.

Transformación digital, otras habilidades y retos para el ejercicio de un liderazgo efectivo

La transformación digital ha revolucionado la forma en que las organizaciones operan y cómo los líderes ejercen su influencia en un mundo cada vez más digitalizado, evolución que se ha visto acelerada, en primera medida luego de la pandemia del covid-19 y por la integración de la Inteligencia Artificial (IA) en los últimos años, en los procesos de trabajo en las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades digitales. Estas tendencias han alterado fundamentalmente las dinámicas del liderazgo, especialmente en entornos de trabajo

remotos, donde las habilidades de liderazgo virtual son esenciales para mantener la eficiencia y eficacia organizacional.

El liderazgo en la actualidad debe enfrentarse a diferentes “fuerzas emergentes”, como lo señala Covey et al. (2023), toda vez que el mundo presenta una gran cantidad y velocidad de cambios en el marco de la denominada cuarta revolución industrial de disrupción tecnológica, la naturaleza del trabajo es ahora más colaborativa, innovadora y creativa con acceso instantáneo y simultáneo a la información. Así mismo, señala que el lugar de trabajo ha experimentado cambios desde la pandemia del COVID - 19, en el que las diferentes las modalidades de trabajo en casa, virtual, formato híbrido o desde cualquier lugar han llegado para quedarse, con equipos de trabajo flexibles e interconectados, aunado a que la naturaleza de la fuerza laboral es ahora mucho más diversa, cambiante, en la que más allá del sueldo las personas buscan calidad de vida.

En este marco, los líderes deben aprender nuevas formas de gestionar y realizar las cosas en las organizaciones en el marco de las oportunidades que traer la evolución tecnológica, para lo cual se hará necesario generar programas de desarrollo de liderazgo digital (Del Brío y Peña, 2017), incluso desde la perspectiva misma que se expuso en el primer acápite, desde una iniciativa propia del líder en el marco del autoliderazgo (de desarrollo personal y preparación continua) y en el desarrollo mismo del liderazgo para liderar con eficacia en la transformación digital y maximizar el potencial de sus equipos y organizaciones.

En ese sentido, los líderes también deben desarrollar competencias en tecnología y comprensión de la IA para tomar decisiones informadas y guiar la implementación de soluciones tecnológicas. En efecto, en el ámbito empresarial la IA tendrá un impacto

transformador la cual en los próximos años se amplificará en gran medida en diferentes ámbitos de la manufactura, el comercio minorista, las finanzas, el transporte, la atención médica, el derecho, la publicidad, el entretenimiento, los seguros, la educación, entre otras industrias, en las que sus procesos y modelos de negocio evolucionarán (Brynjolfsson y McAfee, 2017).

En efecto, el uso estratégico y adopción de herramientas digitales que son tendencias emergentes como la IA, el Internet de las Cosas (IoT), resultan clave para el crecimiento sostenible y la ventaja competitiva en el mundo empresarial actual. Así mismo, como se mencionó cuando se abordó lo relacionado al entorno, otra herramienta como el análisis predictivo mejora la rentabilidad, eficiencia y participación en el mercado al transformar datos en información valiosa, toda vez que hoy en día una de las dificultades en la toma de decisiones estratégicas se da debido a la falta de información basada en datos, llevando a resultados por debajo del óptimo esperado, por lo que el análisis predictivo contribuye en la mejora del rendimiento empresarial al ofrecer información precisa y reducir la incertidumbre para la toma de decisiones, al procesar grandes volúmenes de datos, identificar patrones y generar pronósticos (Abayomi et al., 2024).

Conforme a lo anterior, en materia de liderazgo han surgido conceptos como el de E-leadership y el de E-skills en el marco de la transformación digital como se expone a continuación:

- **E-Leadership – E-skills**

Relacionado con una modalidad de liderazgo virtual, que es tendencia luego de la pandemia, mediante el cual se gestionan procesos de la organización de forma virtual y en el cual se coordinan virtualmente personas, equipos o grupos desde y/o en diferentes lugares o

ambientes de trabajo remotos, por lo que la adaptación frente a las nuevas tecnologías resulta muy importante para la transformación de la forma de trabajar, en la innovación y competitividad de la organización (Morales & Aguilera, 2015).

Este tipo de liderazgo implica el desarrollo de habilidades para mejorar el funcionamiento de la organización en ambientes de trabajo virtuales (teletrabajo o trabajo en casa). Este tipo de liderazgo implica no solo aprovechar las herramientas digitales para mejorar la comunicación, la toma de decisiones y la innovación, sino también la habilidad de gestionar equipos virtuales, promover interacciones adecuadas, estar atento a sus necesidades socioemocionales y construir confianza entre sus miembros (Contreras et al., 2020).

Por lo anterior, los líderes deben ser lo suficientemente expertos para seleccionar las tecnologías que mejor faciliten la interacción virtual, asegurándose de que las herramientas elegidas estén alineadas con las capacidades, la motivación y el contexto cultural del equipo, generando un ambiente de confianza, seguridad y compromiso colectivo en el entorno virtual. En este contexto, el liderazgo transformacional que destacamos desde el inicio en la fase interpersonal del desarrollo del liderazgo y que se caracteriza por inspirar a los demás y prestar atención personalizada, ha demostrado ser más efectivo en entornos virtuales (Amorim et al., 2023).

Según Van Wart et al. (2019, citados por Contreras et al., 2020) identifican las siguientes competencias a tener en cuenta en el E-leadership: (1) Habilidades de comunicación, que incluyen claridad, evitar malentendidos y gestionar el flujo de información; (2) Habilidades sociales, enfocadas en el apoyo que brindan los líderes; (3) Habilidades para la formación de equipos, como la motivación, la responsabilidad y el

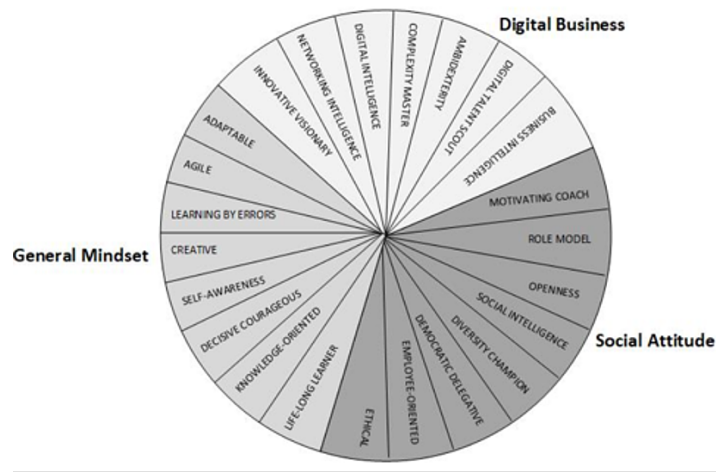
reconocimiento de los miembros del equipo; (4) Habilidades para la gestión del cambio, relacionadas con técnicas para implementar transformaciones; (5) Habilidades tecnológicas, que implican el uso adecuado de las TIC, la integración de métodos tradicionales y virtuales, el conocimiento tecnológico y la seguridad; y (6) Confiabilidad, que abarca la confianza, la honestidad, la consistencia, el cumplimiento de compromisos, la equidad, la integridad, el equilibrio entre trabajo y vida, y el apoyo a la diversidad.

Sobre el particular, es preciso indicar que, en un estudio realizado por Zhong et al. (2023), destacan el impacto positivo de las seis dimensiones en la organización, especialmente en el Desempeño de Innovación Organizacional (organizational innovation performance) y en el Comportamiento Innovador de los Empleados (employee innovation behavior), resaltando como principal la de las habilidades de comunicación.

En efecto, la comunicación es esencial para una gestión eficaz, por lo que, si los líderes no son capaces de transmitir claramente sus mensajes a los miembros de su equipo, la cooperación será cuestionable y la calidad del trabajo en conjunto será baja, de manera que el éxito de un líder depende de su habilidad para comunicar de forma efectiva el propósito de sus mensajes a sus seguidores (Amorim et al., 2023).

Así mismo, es importante resaltar las características que identifica Klein (2020) en el liderazgo digital, las cuales agrupa en: i) Negocios digitales (Digital Business), ii) Mentalidad general (General Mindset) y iii) Actitudes Sociales:

Figura 6. Características del líder digital



Fuente: Klein (2020, p. 895).

En ese sentido, entre las características del grupo de **Mentalidad general** (*General Mindset*) que un e-leader debe tener, se encuentran las de ser: adaptable, ágil, aprender de los errores, creativo, autoconciencia, decisivo y valiente, orientado al conocimiento, aprendiz de por vida, ético (Klein, 2020).

Por su parte las características en el grupo de **Negocios digitales** (*Digital Business*), están las de: inteligencia de redes, visionario innovador, inteligencia digital, maestro de la complejidad, ambidiestro, business know-how (conocimiento de los negocios), inteligencia empresarial. Respecto a las que tienen que ver con el grupo de **Actitud social** (*Social Attitude*), se tienen las siguientes: entrenador motivador, modelo a seguir, apertura, inteligencia social, defensor de la diversidad, delegado democrático, orientado al empleado (M. Klein, 2020).

En resumen, un E-leader debe combinar los tres grupos de características clave para liderar eficazmente en el entorno digital. En cuanto a la mentalidad general, debe ser

adaptable, ágil, creativo, valiente, consciente de sí mismo, orientado al conocimiento y ético. En el ámbito de los negocios digitales, debe dominar la inteligencia de redes, ser innovador, manejar la complejidad y poseer un sólido conocimiento empresarial y tecnológico. Por último, en sus actitudes sociales, debe ser un modelo a seguir, un motivador, promover la diversidad, la apertura y un enfoque democrático hacia sus empleados.

Ahora bien, en la actualidad ha sido de suma importancia la evolución de la tecnología y las comunicaciones, que incluso a nivel de organización internacional de estados, como lo es la Unión Europea, se ha referido desde el 2013 al E-Leadership en varios informes y estudios, destacando su importancia en el contexto de la transformación digital. En especial, se enfoca en promover competencias digitales avanzadas y liderazgo estratégico dentro de las organizaciones para aprovechar las oportunidades tecnológicas.

En tal sentido, menciona que el E-leadership es fundamental para la innovación, el crecimiento económico y la competitividad global de las empresas europeas, para ello es importante desarrollar habilidades en tres grandes áreas que los programas académicos o de capacitación deben enfocarse. En efecto, la Comisión Europea de Emprendimiento y SMEs describe el triángulo de habilidades de E-leadership y competencias, así (Entrepreneurship and SMEs European Commission, 2015):

- **Liderazgo Estratégico (*Strategic Leadership*):** Capacidad para dirigir personal interdisciplinario e influir en las partes interesadas a través de diferentes límites (funcionales, geográficos). En estas habilidades se destacan las siguientes:
 - Previsión de necesidades de información
 - Comprender las necesidades del cliente
 - Orientación a soluciones

- Comunicación
 - Creatividad
 - Aprendizaje independiente
 - Liderazgo de equipos
 - Culturas e internacionalización
- **Competencia Empresarial (*Business Savvy*):** Innovar en modelos de negocio y operativos, generando valor para las organizaciones. En estas habilidades se destacan las siguientes:
 - Relaciones con clientes y ventas
 - Establecimiento de asociaciones
 - Desarrollo de negocios
 - Cambio organizacional
 - Gestión de proyectos
 - Optimización de procesos
 - Marketing estratégico
 - Metodología ágil
 - Análisis empresarial
 - Análisis de mercados
 - Habilidades financieras
- **Competencia Digital (*Digital Savvy*):** Visualizar y liderar cambios en el desempeño empresarial, aprovechando las tendencias tecnológicas como oportunidades de innovación. En estas habilidades se destacan las siguientes:

- Análisis de datos masivos (Big data) y herramientas
- Computación en la nube y virtualización
- Diseño y desarrollo de aplicaciones móviles
- Sistemas empresariales complejos
- Desarrollo web y herramientas
- Arquitectura TI, arquitectura de plataformas
- Habilidades de seguridad
- Sistemas ERP
- Redes sociales

Como se puede observar, una de las áreas o componentes que se destacan están relacionadas con competencias digitales o de los negocios digitales, que en un entorno competitivo y complejo, los líderes modernos deben poseer (*e-Skills*) para gestionar eficazmente tanto a sus equipos como a sus organizaciones.

La importancia de desarrollar estas competencias se ve amplificada por el crecimiento de equipos virtuales y el uso de plataformas digitales avanzadas. En ese sentido, en el marco de la transformación digital se requiere de líderes que no solo sean competentes en la gestión de tecnologías emergentes, sino que también sean capaces de liderar de manera efectiva en entornos virtuales. Esto implica no solo dominar habilidades técnicas, sino también poseer habilidades interpersonales que fomenten la cohesión del equipo y mantengan la motivación a distancia.

Así mismo, la transformación digital influye significativamente en la cultura organizacional al fomentar una el aprendizaje continuo y adaptabilidad, así como la importancia de crear una cultura innovadora que no solo digitalice procesos, sino que también

permita la experimentación y la colaboración efectiva a través de herramientas digitales (Sağbaşı & Erdoğan, 2022).

Así las cosas, es crucial que los líderes desarrollen una combinación de habilidades digitales y competencias interpersonales para ser efectivos en entornos virtuales y digitalizados. La distancia psicológica y geográfica puede crear una sensación de desconexión entre líderes y equipos, lo que hace necesario que los líderes empleen estrategias específicas para construir y mantener la confianza y la cohesión del equipo.

Además, deben enfrentar la sobrecarga de información ayudando a sus equipos a filtrar y priorizar lo más relevante en un entorno digital saturado, asegurando así una gestión eficiente.

- **Desafíos del liderazgo efectivo en la transformación digital**

Los líderes actuales enfrentan un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, complejidad y ambigüedad, encapsulado en los conceptos de VUCA, BANI y FANCY. En este contexto, se vuelve esencial desarrollar habilidades digitales avanzadas y la capacidad de liderar equipos virtuales de manera efectiva. Para lograrlo, es crucial que los líderes integren competencias digitales con habilidades interpersonales, ya que la distancia psicológica y geográfica puede generar desconexión entre ellos y sus equipos, lo cual requiere de estrategias específicas para construir y mantener la confianza y la cohesión del grupo, además de gestionar la sobrecarga de información, ayudando a los equipos a filtrar y priorizar lo más relevante en un entorno digital saturado (Contreras et al., 2020), en tal sentido el propósito de los líderes digitales debe ser el de implementar la transformación

digital y ayudar a las empresas a aprovechar al máximo sus capacidades en el entorno digital (Sağbaşı & Erdoğan, 2022).

Por otra parte, uno de los mayores obstáculos para implementar la inteligencia artificial (IA) en las organizaciones es la escasez de talento especializado, lo que provoca que muchas empresas eviten experimentar con esta tecnología. La falta de comprensión de la IA entre los empleados no técnicos también representa un desafío, lo que hace fundamental que los líderes tengan un conocimiento sólido de estas tecnologías (Tenés, 2023).

Además, los líderes deben estar atentos a los desafíos éticos y sociales relacionados con la IA y la tecnología. Esto implica no solo entender las repercusiones que tienen en el lugar de trabajo y la sociedad, sino también liderar con integridad y responsabilidad en la implementación de estas tecnologías. Los líderes deben ser conscientes de las implicaciones éticas de la toma de decisiones automatizada y estar preparados para manejar la resistencia al cambio que pueda surgir con la introducción de tecnologías disruptivas.

Así mismo, es preciso indicar que, en materia de la IA se han destacado cinco principios para su manejo ético en la sociedad. Estos principios son: i) Beneficencia: La IA debe ser diseñada y utilizada para promover el bienestar humano, ii) No maleficencia: La IA debe evitar causar daño a las personas y a la sociedad, iii) Autonomía: La IA debe respetar la autonomía de los individuos, permitiendo que las personas tomen decisiones informadas. Iv) Justicia: La IA debe ser equitativa y no discriminar, asegurando que todos los individuos tengan acceso a sus beneficios y v) Explicabilidad: La IA debe ser comprensible y sus decisiones deben ser transparentes, permitiendo que los usuarios entiendan cómo y por qué se toman decisiones específicas (Floridi & Cowls, 2019).

Conforme a lo anterior, el manejo y aplicación de estos principios desde el liderazgo constituye un desafío en integrarlos en la cultura y prácticas operativas de las organizaciones mediante el desarrollo de políticas, estándares técnicos y mejores prácticas que se alineen con estos principios éticos. Además, es importante la responsabilidad y la transparencia en los procesos de toma de decisiones relacionados con la IA, lo que permite a las empresas no solo cumplir con las expectativas éticas, sino también contribuir a un uso socialmente beneficioso de la IA.

Por lo tanto, en un mundo cada vez más digitalizado y complejo, los líderes deben cultivar una combinación de habilidades técnicas y sociales, abordar la escasez de talento en IA, y enfrentar los desafíos éticos para liderar con eficacia en sus organizaciones. La capacidad de adaptarse a estos cambios no solo fortalecerá su liderazgo, sino que también impulsará el éxito organizacional en un entorno empresarial en constante evolución.

Por otra parte, uno de los grandes retos en la era de la transformación digital, es la gestión del conocimiento en las organizaciones, que gracias al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) se puede generar, capturar, procesar, difundir y aplicarlo. En tal sentido, destaca Barbosa et al. (2014), que la gestión de conocimiento se compone de las siguientes tres fases: crear conocimiento, a través de la búsqueda, combinación y descubrimiento; compartir conocimiento, mediante la comunicación y transferencia dentro de la organización; y aplicar conocimiento, transformándolo en valor mediante nuevos productos, servicios o estrategias, lo cual junto con herramientas tecnológicas como bases de datos, mensajería, sistemas de información y visualización de datos, debe implementarse y tenerse en cuenta para un liderazgo efectivo, pues se potencian resultados en su gestión para la organización y los equipos.

Modelo integral de liderazgo efectivo propuesto con base en los elementos identificados en la revisión de la literatura

Como se expuso a lo largo de este artículo de revisión, es necesario un enfoque integral para lograr un liderazgo efectivo dentro de entornos empresariales complejos, caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad o los desafíos de fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad.

En ese sentido, se plantea un modelo de liderazgo efectivo que pudiera comprender y sortear este tipo de entornos, partiendo desde el desarrollo del autoliderazgo, que es fundamental para que el líder pueda guiar a otros de manera efectiva y que implica un enfoque en el autoconocimiento y la autorregulación, características esenciales del liderazgo transformacional y auténtico. Un líder debe primero comprenderse a sí mismo, sus emociones, valores y motivaciones, para poder establecer una base sólida desde la cual liderar. En esta fase, el desarrollo del liderazgo ético también es clave, ya que ayuda a definir un marco de acción alineado con principios morales y responsables.

Así mismo, desde el autoliderazgo y los factores que intrapersonales se destaca por el aprendizaje continuo, el desarrollo de nuevas habilidades, el fortalecimiento personal, la vocación de servicio y el optimismo. También se incluyen hábitos saludables, la construcción del carácter, el pensamiento crítico, la puesta en práctica de valores y el autoconocimiento. Además, el autoliderazgo implica actuar con base en el conocimiento adquirido, recibir feedback, aprender de la propia historia de vida y profundizar o desarrollar nuevos rasgos de la personalidad.

Aunado a lo anterior, el modelo se complementa cuando el enfoque se desplaza hacia los factores interpersonales necesarios para liderar a otros de manera efectiva. Esto incluye la capacidad para inspirar, motivar, y guiar a los miembros del equipo, creando un ambiente de confianza y colaboración. Aquí, el liderazgo transformacional cobra relevancia, ya que implica generar cambios positivos e innovación dentro del equipo o la organización. El liderazgo auténtico también es crucial, ya que se centra en construir relaciones basadas en la transparencia, confianza y sinceridad con los seguidores.

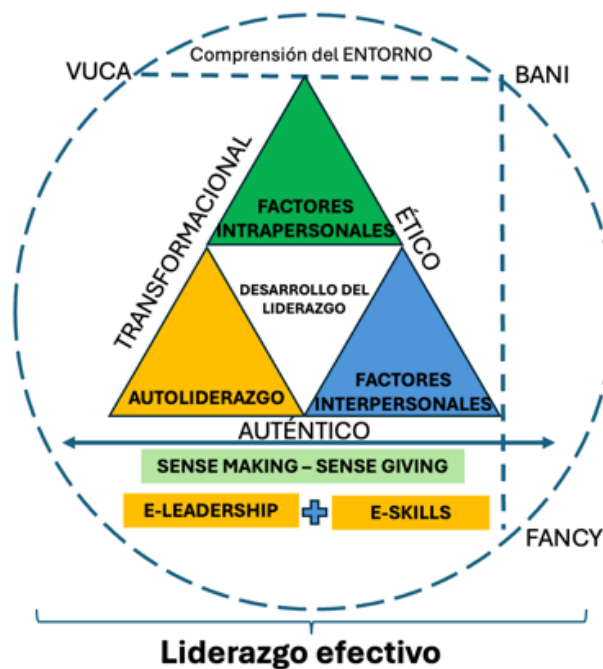
Por otra parte, con las características, habilidades y desarrollo de las fases antes mencionadas, es necesaria la habilidad de los líderes para construir o crear y dar sentido al entorno. En ese sentido, en el contexto organizacional, el proceso de *sense-giving* (dar sentido) se configura como una habilidad crítica para los líderes, ya que implica influir en cómo los miembros de la organización interpretan y comprenden la realidad. Este proceso, que se complementa con la capacidad de *sense-making* (dar sentido a situaciones complejas), requiere una comunicación estratégica deliberada que permita crear una narrativa coherente con los objetivos organizacionales.

En entornos VUCA, BANI o FANCY, el *sense-making* y *sense-giving* se vuelven aún más relevantes, dado que los líderes deben navegar y comunicar con claridad la visión organizacional ante la incertidumbre. La capacidad de los líderes para comprender profundamente el contexto y traducir ese entendimiento a sus equipos es fundamental para guiar eficazmente en situaciones de alta complejidad. Este enfoque no solo fortalece el sentido compartido dentro del equipo, sino que también facilita la alineación estratégica necesaria para enfrentar los retos organizacionales y liderar el cambio de manera efectiva.

Por último, para complementar el modelo integral de liderazgo efectivo, se destacó la importancia del *e-leadership* y las *e-skills* (habilidades digitales) como componentes esenciales para un liderazgo efectivo en la era digital, sumadas a las características, habilidades y componentes que se describieron en el marco de desarrollo del autoliderazgo y liderazgo en sí mismo.

En tal medida, el *e-leadership* implica liderar a través de medios digitales, utilizando tecnologías emergentes para fomentar la innovación y mejorar el desempeño organizacional, impulsado por las *e-skills*, aquellas habilidades digitales necesarias para aprovechar estas tecnologías, tanto para la eficiencia operativa como para la implementación de estrategias de innovación digital. Esto cobra especial importancia en entornos de trabajo remoto o híbrido, donde los líderes deben aprovechar herramientas tecnológicas para mantener la cohesión y productividad del equipo.

Figura 7. Modelo integral de liderazgo efectivo



Fuente: Elaboración propia con base en los elementos identificados en esta investigación.

Ahora bien, para evaluar el impacto del modelo en una organización, se pueden utilizar herramientas como sistemas de gestión del rendimiento, plataformas de encuestas y feedback 360°, así como software de análisis de datos sobre los cuales se puedan emplear las siguientes métricas (Nancholas, 2024):

- Satisfacción y compromiso de los empleados a través de encuestas de satisfacción y compromiso.
- Colaboración en equipo mediante evaluaciones 360° y desempeño en proyectos.
- Rotación de personal mediante el análisis de retención de talento.
- Métricas de rendimiento respecto de productividad, ingresos, satisfacción del cliente.
- Gestión del cambio, por medio de encuestas sobre adaptación y resiliencia organizacional.
- Establecimiento y consecución de objetivos a través del cumplimiento de KPI's estratégicos.
- Comentarios de los empleados con herramientas de feedback cualitativo.

Finalmente, es pertinente mencionar a manera de ejemplo como podría implementarse el modelo de liderazgo efectivo propuesto. En efecto, este podría desarrollarse a través de un programa de formación para los líderes de una empresa, de manera que se prevean sesiones de autoliderazgo para fortalecer la toma de decisiones y la autorregulación, talleres de liderazgo transformacional enfocados en la motivación y la colaboración, adaptación a entornos de incertidumbre con énfasis en los modelos VUCA, BANI y FANCY, así como y módulos sobre liderazgo ético para fomentar la transparencia y la integridad.

Además, se integran herramientas digitales para mejorar la comunicación y la gestión del cambio, *E-Leadership* y *E-Skills*.

Así las cosas, tras la implementación del programa de formación y con base en lo expuesto anteriormente, se podría establecer la siguiente medición y evaluación del modelo:

Tabla 1. Métricas y evaluación del modelo

MÉTRICA	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN	INDICADOR
Satisfacción y compromiso de empleados	Encuestas de satisfacción y compromiso	(X)% de empleados satisfechos y comprometidos
Colaboración en equipo	Evaluaciones 360° y desempeño en proyectos	Aumento (X)% en la calificación de trabajo en equipo
Rotación de personal	Análisis de retención de talento	Reducción (X)% en la tasa de rotación anual
Métricas de rendimiento	Análisis de productividad y satisfacción del cliente	Incremento de (X)% en la productividad y mejora en la satisfacción del cliente
Gestión del cambio	Encuestas sobre adaptación y resiliencia	(X)% de empleados perciben una transición efectiva en cambios organizacionales

Establecimiento y consecución de objetivos	Evaluación de cumplimiento de KPI's estratégicos	(X)% de los líderes alcanzan sus objetivos
Comentarios de los empleados	Herramientas de feedback cualitativo	Mayor percepción de liderazgo positivo y confianza en la gestión

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios y métricas propuestas por Nancholas (2024)

Así las cosas, con el modelo propuesto se busca que este pueda ser un punto de referencia para ser aplicado en cualquier organización en la que se puedan establecer métricas e indicadores que tengan en cuenta las características propias de la organización y así se pueda implementar en programas de formación o que desde el autoliderazgo propio de los líderes de la organización sea tomado como referencia para aplicarlo a su gestión.

Conclusiones

Conforme a la literatura y estudios revisados en el presente artículo, se puede señalar que el liderazgo efectivo es un proceso integral que requiere un equilibrio entre el desarrollo personal (autoliderazgo) y la capacidad de liderar a otros de manera transformacional, ética, auténtica e innovadora. Este liderazgo debe adaptarse a un entorno complejo, cambiante y altamente digitalizado, donde el sentido compartido y el fortalecimiento de competencias digitales resultan esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales.

El modelo integral de liderazgo efectivo propuesto se sustenta en tres dimensiones fundamentales: el autoliderazgo, los factores intrapersonales y los factores interpersonales. Entre los factores intrapersonales se destacan la autorreflexión, la inteligencia emocional y

la resiliencia, elementos clave para fortalecer el autoconocimiento y mejorar la toma de decisiones. De esta manera, el liderazgo se nutre de la experiencia y el aprendizaje continuo en los que se destacan rasgos como como la automotivación, la confianza, la integridad y la flexibilidad que permiten a un líder afrontar los desafíos con éxito, que si bien algunas de estas características pueden ser innatas, también pueden desarrollarse mediante la formación y el autoconocimiento.

Por otro lado, los factores interpersonales resaltan la comunicación, la empatía y la capacidad de influencia, lo que fortalece la cohesión y la efectividad de los equipos de trabajo. También la ejemplaridad, la confianza y la inspiración son importantes, otorgándole credibilidad al líder, empoderar a los colaboradores y motivar a los equipos a perseguir una visión compartida.

Por su parte, el autoliderazgo se erige como la base del liderazgo efectivo, dado que implica la capacidad de guiarse a sí mismo mediante la búsqueda de un propósito, la superación constante y la estabilidad emocional, en ese sentido, la resiliencia, la adaptación, la motivación interna y la confianza en sí mismo son factores esenciales que permiten a los líderes tener una visión clara y desempeñar su rol con un sentido compartido. En efecto, como se indicó en acápite anteriores, varios estudios han evidenciado que el autoliderazgo está directamente relacionado con la creatividad, la autoeficacia y un mayor rendimiento organizacional.

Así mismo, en el presente escrito se identificaron tres estilos de liderazgo clave dentro del modelo: el liderazgo transformacional, que impulsa la innovación; el liderazgo ético, que garantiza la toma de decisiones basadas en valores; y el liderazgo auténtico, que fomenta la transparencia y la confianza en los equipos.

De otra parte, el liderazgo efectivo en un mundo globalizado y digitalizado implica la capacidad de crear y dar sentido (*sense making - sense giving*), comprendiendo el entorno y comunicando una visión clara en el contexto de los modelos VUCA, BANI y FANCY. En este marco, el *e-leadership* y las *e-skills* adquieren un papel fundamental, ya que las competencias digitales y la capacidad de liderar en entornos virtuales son cada vez más necesarias para un liderazgo integral y adaptativo.

Finalmente, la efectividad del modelo se puede medir a través de indicadores clave como la satisfacción y compromiso de los empleados, la colaboración en equipo, la retención del talento, la productividad y la adaptabilidad al cambio. La implementación de evaluaciones 360°, encuestas y análisis de datos permite un seguimiento preciso del impacto del liderazgo en la organización.

Así las cosas, este modelo no solo es útil para programas de formación de líderes dentro de las organizaciones, sino que también sirve como un referente para que cada líder, desde su propio autodesarrollo, pueda aplicarlo en su gestión diaria, adaptándolo a las características específicas de su entorno laboral.

En definitiva, el liderazgo efectivo exige la integración de habilidades personales, interpersonales y tecnológicas que permitan a los líderes responder a los desafíos actuales y guiar con éxito a sus equipos en un mundo en constante evolución.

Referencias

- Abayomi Abraham Adesina, Toluwalase Vanessa Iyelolu, & Patience Okpeke Paul. (2024). Leveraging predictive analytics for strategic decision-making: Enhancing business performance through data-driven insights. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 1927-1934. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1961>
- Alabi, O. A., Ajayi, F. A., Udeh, C. A., & Efunniyi, C. P. (2024). Predictive Analytics in Human Resources: Enhancing Workforce Planning and Customer Experience. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, XI(IX), 149-158. <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2024.1109016>
- Amorim, M., Lins, B., Silva, C., Castro Madureira, R., Ferreira Dias, M., & Rodrigues, M. (2023). *Understanding the challenges of e-leadership: The importance of communication competencies for remote work contexts*. 5877-5886. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2023.1533>
- Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13(1), 100-139. <https://doi.org/10.24197/jstr.1.2022.100-139>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barbosa Ramírez, D. H., Mihi Ramírez, A., & Noguera Hidalgo, Á. (2014). Gestión del conocimiento y liderazgo: Perspectivas de relación. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(1), 57-70. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-99982014000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=es

- 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>
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Bryant, A., & Kazan, A. L. (2012). *Self-Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. McGraw Hill LLC.
<https://books.google.com.co/books?id=pUsxOmhIdGQC>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *The Business of Artificial Intelligence*.
<https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
- Bustinduy, I. (2023). *Liderazgo ágil para entornos líquidos, equipos autogestionados y empresas sostenibles*. 338. <https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-agil-para-entornos-liquidos-equipos-autogestionados-y-empresas-sostenibles>
- Cárdenas Contreras, L. P., Palacios Alvarado, W., & Carreño Flórez, É. F. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, 32, 53-63.
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10401>
- Catalá Hall, A. (2023). Comunicación intercultural y sensibilidad empática en el liderazgo empresarial. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 93, 165-178.
<https://doi.org/10.5209/clac.84563>

- Chavarria, R. (2024). Innovación y Liderazgo. *Economía & Negocios*, 5(2).
<https://doi.org/10.33326/27086062.2023.2.1731>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Correa, M. (2017). *Cuatro mitos sobre la gestión de equipos*. Harvard Deusto.
<https://www.harvard-deusto.com/cuatro-mitos-sobre-la-gestion-de-equipos>
- Covey, S. (2020). *El Liderazgo Centrado en Principios*. Paidós.
- Covey, S., Kasperson, D., Covey, M., & Judd, G. T. (2023). *Confiar e Inspirar*. Paidós.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Daza, I. (2023). *El líder que sí transforma*. Avión de papel.
- Del Brío, N., & Peña, R. (2017). *Liderazgo digital: Los líderes también se transforman*. Observatorio de Recursos Humanos.
<https://www.observatoriorh.com/liderazgo/liderazgo-digital-los-lideres-tambien-se-transforman.html>
- Drucker, P. F. (2005). Gestionarse a sí mismo. *Harvard Business Review*, 83(1), 87-95.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1706188>
- EADA Business School. (2016). *Los estilos de dirección*. Fundació Privada Universitària EADA.
- EADA Business School. (2020). *Asertividad*.

- Echeverri, J. M. (2023). *Liderazgo Imperfecto*. Intermedio editores.
- Entrepreneurship and SMEs European Commission. (2015). *E-Leadership Digital Skills for SMEs*. https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2019/10/e-Leadership_Digital_Skills_for_SMEs.pdf
- Furtner, M., Liegl, S., & Klösel, K. (2024). Self-leadership: The essential drive for entrepreneurs. *Journal of the International Council for Small Business*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/26437015.2024.2402412>
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque Salazar, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2(2), 94-110. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8760961>
- George, B., Sims, P., McLean, M., & Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <https://www.jstor.org/stable/2486479>
- Goffe, R., & Jones, G. (2005). *Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership*. Harvard Business Review. <https://hbr-org.translate.goog/2005/12/managing->

- authenticity-the-paradox-of-great-leadership?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences, 11*(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci11010025>
- González, Á. (2022). *Cabeza, corazón y manos*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. (1995). Metaphors and Mental Models: Sensemaking and Sensegiving in Innovative and Entrepreneurial Activities. *Journal of Management, 21*(6), 1057-1074. <https://doi.org/10.1177/014920639502100603>
- Ibarra, H., & Rattan, A. (2016). Satya Nadella at Microsoft: Instilling a Growth Mindset. *London Business School Case Collection, CS-18-008*, 1-20. <https://publishing.london.edu/cases/satya-nadella-at-microsoft-instilling-a-growth-mindset/>
- Kihlberg, R. (2022). *Influence in sensemaking during change: A study of the Swedish police reform and subsequent change work*. Umeå School of Business, Economics and Statistics, Umeå University.
- Kim, K. N., Wang, J., & Williams, P. (2024). Self-leadership: A value-added strategy for human resource development. *European Journal of Training and Development, 48*(10), 1-15. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2023-0163>
- Kissinger, H. (2023). *Liderazgo. Seis estudios sobre estrategia mundial*. Penguin Random House Grupo Editorial.

- Klein, G., & Eckhaus, E. (2017). Sensemaking and sensegiving as predicting organizational crisis. *Risk Management, 19*(3), 225-244. <https://doi.org/10.1057/s41283-017-0019-7>
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation. *Business & Management Studies: An International Journal, 8*(1), 883-902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: A meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(2), 273-291. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953988>
- Krampitz, J., Seubert, C., Furtner, M., & Glaser, J. (2021). Self-leadership: A meta-analytic Review of Intervention Effects on Leaders' Capacities. *Journal of Leadership Studies, 15*(3), 21-39. <https://doi.org/10.1002/jls.21782>
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals, 8*(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maxwell, J. C. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. HarperCollins.
- Morales, Á., & Aguilera, M. (2015). «E-leadership» Una perspectiva al mundo de las compañías globalizadas. *Nova Talenta*.
- Murray, K. (2015). *El lenguaje de los líderes*. Panamericana.

- Nancholas, B. (2024). *How to measure leadership effectiveness*. University of Lincoln.
<https://online.lincoln.ac.uk/how-to-measure-leadership-effectiveness/>
- Neck, C. P., Houghton, J. D., & Manz, C. C. (2024). *Self-Leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. SAGE Publications.
- Parra, M., López, L., & Muñoz, J. (2023). *Habilidades Gerenciales. Teoría y práctica*. Ediciones de la U.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. (2021). *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*. OUP Oxford.
<https://books.google.com.co/books?id=LxUuEAAAQBAJ>
- Ramírez Salazar, C. (2023). *Autoliderazgo y su relación con el desempeño laboral individual de los empleados en un contexto colombiano* [Universidad EAN].
<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/1a48683e-74dc-4200-aba7-bf3a69187cf5/content>
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *Digital Leadership*.
- Sanabria, M., Saavedra Mayorga, J. J., & Smida, A. (2014). La construcción de sentido de los investigadores en gestión en Colombia acerca de su campo de conocimiento. *Innovar*, 24(54), 7-25. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46427>
- Shek, D. T. L., Zhu, X., Dou, D., & Tan, L. (2023). Self-leadership as an attribute of service leadership: Its relationship to well-being among university students in Hong

- Kong. *Frontiers in Psychology*, 14, 1088154.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1088154>
- Singh, K., Prakash, R., Rajpoot, H. S., Satapathy, P., Ambavale, R., & Shubhasmita, S. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership and Decision-Making. *Library Progress International*, 44(3), 7329-7338.
https://www.researchgate.net/publication/384647961_The_Role_of_Emotional_Intelligence_in_Effective_Leadership_and_Decision-Making
- Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges*, 13(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>
- Tenés, E. (2023). *Impacto de la Inteligencia Artificial en las Empresas* [Universidad Politécnica de Madrid].
https://oa.upm.es/75532/1/TFG_EDUARDO_TENES_TRILLO_2.pdf
- Toor, S. R. (2010). Vigilant corporate leadership: A key to veritable organizational performance. *Business Review*, 5(2), 75-90. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1245>
- Ulusoy, C., & Alev, A. (2011). *Leading smoothly: Hidden dimensions of leadership*.
<https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-12598>
- Uribe R, A. F., Molina, J. M., Contreras, F. V., Barbosa R, D., & Espinosa M, J. C. (2013). Liderar equipos de alto desempeño: Un gran reto para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), Article 25.
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa>

- Urrutia Zapata, M. F. (2022). *Programa de autodesarrollo y liderazgo para equipos de alto rendimiento en una empresa Noruega* [Tesis, Universidad Católica de Córdoba].
<https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/3392/>
- Viaña, E. (2024). *Del mundo «vuca» al entorno «bani» y con la mirada puesta en ser «fancy»*.
<https://www.expansion.com/directivos/2024/02/14/65cba002468aeb65368b4577.html>
- Villa Sánchez, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educativo*, 77-103. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (Eighth edition, global edition). Pearson.
- Zhong, L., Sukpasjaroen, K., & Pu, R. (2023). Impact of e-leadership on organizational innovation performance: Role of employee followership. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 6(2), 503-535.
<https://doi.org/10.31181/dmame622023728>
- Zhu, J., Zhi, W., & Fang, Y. (2025). Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model. *International Review of Economics & Finance*, 98, 103966. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966>