



EL LIDERAZGO INNOVADOR COMO MÉTODO PARA ENFRENTAR LOS NUEVOS ENTORNOS VUCA

*Innovative leadership as a
method to deal with the new
VUCA environments*

Carlos Daniel Rolin Díaz¹

carlosrolindiaz@gmail.com.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0284-0866>

RECIBIDO
ACEPTADO
PUBLICADO

[04/01/2020]
[11/02/2021]
[27/02/2021]



Pág. 53-66

ARTÍCULO DE REVISIÓN

RESUMEN

En la actualidad, el sector empresarial debe enfrentarse a los entornos VUCA, caracterizados por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, como consecuencia de la globalización del mercado. Al respecto, cabe señalar que la globalización es considerada como un proceso ambivalente, puesto que es interpretada como un obstáculo para la colocación de una organización en el mercado y, a su vez, como una oportunidad para aumentar su competitividad, afianzando su posicionamiento en el mercado. Consecuentemente, las organizaciones han evidenciado que no pueden evitar estos entornos VUCA, por lo que se han orientado hacia la búsqueda de mecanismos que permitan enfrentar los nuevos desafíos del mercado, a fin de mantener y, con-

secuentemente, aumentar su competitividad. A partir de lo indicado, el objetivo de esta investigación fue establecer un nuevo paradigma de liderazgo en el sector empresarial, ya que se requiere transformar a las organizaciones en empresas que puedan adaptarse a los entornos VUCA, y que permitan su crecimiento económico. Uno de estos nuevos paradigmas es el liderazgo innovador, el cual se enfoca en la optimización de la comunicación interna de una organización, puesto que el intercambio de información permite crear y construir estrategias competitivas que, al ser evaluadas y efectuadas, mejorarán el desempeño de la organización y, por ende, conducirán hacia el éxito de la misma.

¹ Licenciado en Administración, Universidad César Vallejo.

PALABRAS CLAVE:

Competitividad, Entornos VUCA, Globalización, Nuevo Paradigma de Liderazgo, Liderazgo Innovador.

ABSTRACT

Today's business sector must face the VUCA environments, characterized by their volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, as a consequence of the globalization of the market. In this regard, it should be noted that globalization is considered an ambivalent process, since it is interpreted as an obstacle to placing an organization in the market and, in turn, as an opportunity to increase its competitiveness, consolidating its position in the market. market. Consequently, the organizations have shown that they cannot avoid these VUCA environments, which is why they have oriented themselves towards the search for mechanisms that will face the new challenges of the market, in order to maintain and, consequently, increase their competitiveness. Based on the above, the objective of this research is to establish a new leadership paradigm in the business sector, since it is necessary to transform organizations into companies that can adapt to VUCA

environments and that allow their economic growth. One of these new paradigms is innovative leadership, which focuses on optimizing the internal communication of an organization, since the exchange of information allows creating and building competitive strategies that, when evaluated and carried out, will improve the performance of the organization. organization and, therefore, will lead to the success of the pampering.

KEYWORDS:

Competitiveness, VUCA Environments, Globalization, New Leadership Paradigm, Innovative Leadership

INTRODUCCIÓN

En el panorama empresarial actual, es fundamental implementar estrategias sólidas, ya que es la manera sostenible en que las organizaciones crean valor; sin embargo, las empresas enfrentan una continua inestabilidad y crisis económica, que deben ser superadas por nuevos ideales y una gestión de transformación liderada por un individuo que tenga la capacidad de crear un entorno óptimo, para reunir los factores favorables, así como las condiciones financieras y recursos



humanos necesarios, los cuales son requisitos previos esenciales para el nacimiento de la innovación. De tal manera, es fundamental que se efectúe un liderazgo eficaz para el crecimiento, el cambio y la renovación de una organización, donde debe prevalecer el equilibrio entre la cultura, la planeación estratégica, la visión, la misión, el clima y la toma de decisiones, a fin de obtener resultados positivos.

Es de hacer notar que la complejidad del contexto en las organizaciones y los ambientes de incertidumbre, producto de los cambios acelerados en el mercado globalizado (Kimball, 2019), reclama el establecimiento de estrategias que permitan garantizar el desarrollo óptimo de sus potencialidades y su posicionamiento en el mercado de manera inmediata, de tal forma que, al cambiar la naturaleza de competencia, sobrevivan aquellas empresas que fueron lo suficientemente flexibles para responder a estas demandas de constante cambio en sus entornos, y que tienen la capacidad de redirigir, enfocar y explotar sus recursos de manera efectiva, apropiada y más rápida que la competencia. Por lo tanto, si se quieren dominar las demandas de cambio y los cambios implementados para que sean sostenibles,

todos los miembros de la organización deben ser receptivos y tener las habilidades y la motivación necesarias para participar en el proceso de cambio, y las organizaciones deben empoderar a sus empleados para realizar cambios a nivel local.

A partir de lo indicado, se puede sostener que existe la necesidad de establecer un nuevo paradigma de liderazgo en el sector empresarial, puesto que se requiere transformar a las organizaciones y convertirlas en empresas que puedan adaptarse a la volatilidad del mercado y enfrentar eficientemente los cambios del mercado, lo cual afianzará su competitividad y, a su vez, incidirá favorablemente en su crecimiento económico.

LIDERAZGO EN EL NUEVO CONTEXTO EMPRESARIAL

En la actualidad, los mercados se ven influenciados por los efectos de la globalización, el cual es un proceso de integración que conlleva múltiples beneficios, como la fácil adquisición de tecnología moderna, accesibilidad a bienes y servicios del mercado global, acceso a las nuevas ideas del mercado, mejora de la eficiencia organizacional, acceso a nuevas fuentes de financiamiento, entre otros; sin embargo, esta tam-

bién es conceptualizada como el proceso que conlleva a las calamidades empresariales (Meller, 2001), puesto que produce múltiples cambios en el mercado, lo cual impacta significativamente en una organización si es que esta no se encuentra preparada para la adversidad.

Entonces, la globalización se ha convertido en un proceso que demanda la adquisición de determinadas aptitudes organizacionales, para que estas puedan incrementar su competitividad, para lo cual implementan estrategias que mejoren su productividad y optimicen sus procesos (Bernal y Rodríguez, 2019; Leyva et al., 2018). Al respecto, el Banco Mundial, citado por Acosta et al. (2019), resalta que la competitividad es un aspecto que debe ser tomado en cuenta por toda organización, ya que se relaciona de forma proporcional con el crecimiento económico, ya que, a mayor competitividad, esta generará mayor inversión, mayor comercio y obtendrá mayores oportunidades en el mercado globalizado. Sin embargo, cabe resaltar que, fundamentalmente, los conflictos empresariales surgen por la alta competitividad del mercado globalizado, ya que, en este, todas las organizaciones tienen la oportunidad de traspasar las fronteras

físicas y expandirse hacia un público mayor al local. A partir de esta problemática, las organizaciones se han visto en la necesidad de utilizar mecanismos continuos y dinámicos, como la innovación, siendo esta una capacidad determinante para el posicionamiento o desaparición de una organización (Canizales, 2020).

En este marco, es preciso señalar la importancia del liderazgo efectuado en una organización, para mantener su competitividad. Como se ha señalado, en la actualidad, las demandas del mercado globalizado cambiante han conllevado a que las empresas adopten un liderazgo que se adapte a la volatilidad del mercado, siendo este el liderazgo innovador. Grosso modo, este tipo de liderazgo emplea prácticas que permiten crear estrategias competitivas, tomando en cuenta los potenciales de cada miembro de la organización, así como del equipo en sí, orientándose hacia la creación de una cultura innovadora capaz de enfrentarse y adaptarse ante cualquier escenario adverso (Jiménez et al., 2019).

PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO INNOVADOR

Actualmente, los líderes organizacionales deben interactuar con nue-



vas condiciones del entorno global, tales como los continuos cambios del mercado, la revolución tecnológica, las habilidades de las nuevas generaciones, la creciente complejidad para satisfacer las demandas de los clientes, entre otros. Este nuevo contexto empresarial conduce a que los líderes desarrollen su capacidad de innovación para direccionar a la organización a adaptarse a los cambios del entorno, lo que conduce a equilibrar la gestión actual con la del futuro (Haro et al., 2017; Utamchandani, 2018). En este marco, la transformación de las organizaciones refleja una revolución empresarial donde la innovación se ha convertido en un factor determinante en el éxito empresarial (Cascio y Aguinis, 2008), ya que permite obtener mayores ganancias, además de acelerar el crecimiento organizacional. Entonces, los líderes deben implementar ideas innovadoras para que una organización sea más eficiente en la realidad actual, superando barreras y generando una cultura innovadora ante la volatilidad del mercado (Amabile et al., 1996), lo cual solo se alcanza desarrollando habilidades creativas (De la Pinta, 2019).

En este marco, el líder debe romper con el paradigma tradicional de liderazgo, y basar sus acciones en la

nueva realidad, reconociendo el valor individual de cada miembro de la organización, así como sus capacidades (Madrigal, 2013), con la finalidad conducirlos hacia una cultura innovadora. Esto se realiza a partir de los siguientes principios de liderazgo:

Establecer políticas que faciliten el intercambio de información

De acuerdo con Morrison (2011), si los recursos humanos de una organización se encuentran en un grupo que haya establecido normas para expresar sus opiniones y sugerencias, será más probable que estos se expresen a causa del respeto y confianza establecida entre los miembros del equipo que integra. Este aspecto influye en el intercambio de información entre los miembros de una organización, puesto que las políticas para expresar, motiva a compartir ideas y conocimientos. Al respecto, Pedraja et al. (2020) afirma que una comunicación eficaz, a partir de la confianza entre los miembros de un equipo, conduce a la mejora de la creatividad y, por ende, potencia el desempeño de la organización.

Diseñar equipos estratégicamente cohesionados

Los equipos de trabajo, según Bayona y Heredia (2012), son conceptualizados como grupos de, mínimo, dos personas, que interactúan dinámicamente y de manera interdependiente, puesto que cada uno cumple una función específica y, a su vez, cohesionan sus acciones hacia un objetivo organizacional concreto. Con base en lo indicado, se puede afirmar que la conformación de equipos de trabajo es un mecanismo esencial para alcanzar el éxito organizacional (Rojas et al., 2018), puesto que proporcionan una base adecuada para la generación de resultados innovadores en el entorno empresarial actual, que es altamente competitivo (Drazin et al., 1999; Ramírez y Ampudia, 2018). Es preciso señalar que los líderes innovadores evitan realizar cambios constantes en la composición de un equipo, ya que ello influye negativamente en su cohesión (Bakker et al., 2006).

Promover la interacción de los miembros del equipo con personas externas

Si bien es cierto, la innovación requiere de la interacción interna de los miembros de un equipo, también

depende de la interacción con individuos externos, ya que estos tienen ideales creativos diferentes, los cuales permiten refrescar la creatividad. Por ello, los líderes deben promover redes de intercambio de información con equipos externos, a fin de aumentar la conciencia de los miembros de un equipo respecto a los conocimientos especializados de otros. Esto influye en la visión del equipo, ya que se generan ideas creativas e innovadoras, con base en la creación de redes. Cabe resaltar que las redes sociales se han convertido en una herramienta fundamental para el intercambio de información, influyendo significativamente en la generación de innovación (Cummings, 2004).

Manifestar apoyo a los miembros de su equipo

El apoyo del líder a los miembros de su equipo es fundamental para promover iniciativas, además de generar confianza en momentos de cambio. En este marco, Funes (2018) indica que el apoyo del líder posibilita que las tareas sean llevadas a cabo y, a su vez, comparte con los miembros de su equipo la responsabilidad respecto a las decisiones tomadas. Adicionalmente, cabe agregar que el apoyo a las iniciati-



vas innovadoras permite mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje entre los miembros de la organización (Poma, 2020); por ello, el líder debe comunicar las lecciones aprendidas, a fin de promover el aprendizaje social.

Mostrar apoyo organizacional

Una característica particular de los líderes innovadores es que estos fomentan el apoyo universal entre los miembros de la organización, por lo cual, facilitan la comunicación ascendente entre líderes y miembros del equipo para que, consecuentemente, se facilite el apoyo entre gerentes y empleados. Al respecto, Morales et al. (2018) destaca la teoría del intercambio social, la cual indica que los miembros de una organización retribuyen el trato que se les brinda a partir de la percepción de apoyo que distinguen por parte de la empresa, lo que incide en el desarrollo de una cultura organizacional innovadora.

Utilizar la gestión del desempeño de manera eficaz

Tradicionalmente, los líderes organizacionales se han orientado hacia la evaluación del desempeño, a partir de factores como la productividad

y el crecimiento organizacional. Sin embargo, en la actualidad, los nuevos líderes se han orientado hacia la búsqueda de estrategias que motiven a los miembros de la organización hacia el alcance de los objetivos de la misma, es decir, se han enfocado en la gestión del desempeño (Torres, 2018). Este tipo de gestión puede efectuarse de manera formal e informal, siendo el líder innovador quien utiliza esta herramienta para mejorar al capital humano y promover el intercambio de información (Aguinis et al., 2013).

LIDERAZGO EN EL ENTORNO VUCA

El entorno VUCA hace referencia a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad que se evidencia en la nueva normalidad; sin embargo, incluso en este contexto de impredecibles cambios, existen tendencias subyacentes importantes que dan forma al futuro. En este marco, de acuerdo con Sarkar (2016), el término VUCA se ha convertido en una frase común hoy en día, producto de los rápidos cambios que se están originando en los frentes políticos, económicos, sociales y tecnológicos, los cuales conllevan a que aumente el VUCA en el mundo organizativo.

Cabe señalar, que las empresas enfrentan cambios inevitables que reflejan cada vez más la situación inestable y rápidamente cambiante del mundo de los negocios, el cual se describe como un nuevo entorno VUCA que requiere del talento humano y despliegue de las habilidades de liderazgo. Ciertamente, el entorno empresarial de VUCA requiere que los líderes posean habilidades de pensamiento más complejos y adaptables mediante capacitación en el trabajo, entrenamiento y tutoría, ya que estas habilidades no han cambiado mucho y, como resultado, los líderes organizacionales no estarían desarrollándose lo suficientemente rápido o de la manera correcta, para mantenerse al día con la nueva era del mundo de los negocios. Por consiguiente, la identificación y el desarrollo de competencias de liderazgo es esencial para el crecimiento sostenido de organizaciones, cualquiera que sea el sector o la industria a la que pertenezcan (Kangale y Pearse, 2014).

Cabe resaltar que los líderes alrededor del mundo se enfrentan a desafíos que abarcan todos los ámbitos de un negocio. De hecho, las organizaciones se deben posicionar para tener éxito en el turbulento entorno empresarial actual, mediante el desarrollo de líderes ágiles, aplicando

el modelo VUCA como marco para remodelar el liderazgo.

Con base en lo señalado, se evidencia que los líderes deben aprender a construir o gestionar el futuro en medio de la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Es por ello que, el líder, en la nueva era empresarial, debe tener visión, comprensión, claridad y agilidad, ya que la volatilidad cede ante la visión, la incertidumbre cede a la comprensión, la complejidad cede ante la claridad y la ambigüedad cede ante la agilidad; adicionalmente, la volatilidad proporciona una oportunidad de ganancia; mientras que la incertidumbre es una oportunidad, por lo que simplificar la complejidad informática es una gran oportunidad, y la ambigüedad es semejante a la oportunidad.

En tal sentido, Millar et al. (2016) enfatiza los desafíos y recomendaciones para que los gerentes y líderes se manejen con éxito en el impredecible y desafiante ambiente de negocios actual, precisando que estos deben hacer hincapié en la resiliencia para enfrentarse hacia los entornos VUCA, con base en la actualización de las capacidades y ventajas organizativas de los recursos y fluidez de la organización.



Cabe señalar que la primera cualidad de un líder en un entorno VUCA debe ser la flexibilidad y la resiliencia, que es la capacidad de recargar a través de la fluidez organizacional y de recursos, como si estuviera trabajando en una nueva empresa en lugar de una empresa madura; mientras que, la segunda cualidad hace referencia a construir experiencias compartidas a través de las perspectivas compartidas, generando confianza y visión compartida con todas las partes interesadas. Finalmente, la tercera cualidad del líder en un entorno VUCA es la creación de nuevas habilidades y herramientas para responder a los nuevos sistemas de pensamiento requeridos en la organización, además de inspirar a otros a ver el cambio como la norma, no como algo único, ya que este sucederá todo el tiempo y en diferentes formas. En síntesis, la dinámica de las organizaciones que enfrentan la confusión de VUCA requiere una nueva forma de pensar y tomar decisiones, por lo cual, se debe promover una transformación en las organizaciones y sus líderes, es decir, un nuevo paradigma de liderazgo.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA NUEVA ERA EMPRESARIAL

Como se ha señalado, la nueva era empresarial se caracteriza por en-

contrarse en un entorno VUCA, el cual incluye los siguientes factores:

a. Volatilidad

Producto de la globalización, la volatilidad se ha convertido en una característica de los mercados financieros. Hace referencia a la medida de la velocidad del mercado y el ajuste de las organizaciones hacia los cambios imprevisibles de este (Chambi, 2017). En este sentido, la volatilidad se relaciona con la inestabilidad que experimentan las organizaciones por la variación de los mercados, lo cual desencadena eventos inesperados y de gran magnitud en la organización (Horney et al., 2010).

b. Incertidumbre

La incertidumbre en el marco empresarial, se conceptualiza como la imposibilidad de predecir situaciones, por lo que representa turbulencias en determinado contexto (Pandit et al., 2019). Actualmente, las organizaciones gestionan la incertidumbre por medio de la comunicación estratégica, ya que la falta de información incapacita predecir los problemas que pueden derivar en el mercado, conduciendo al fracaso organizacional (Martínez et al., 2017).

c. Complejidad

Toda organización, en esencia, se caracteriza por su complejidad, puesto que su estructura integra múltiples factores, puesto que su desarrollo depende de la gestión efectuada por los departamentos y jefaturas, quienes interactúan de forma dinámica y cohesionada para desarrollar de manera eficiente sus actividades y cumplir con los objetivos organizacionales (Corado y Galeros, 2017). Entonces, la complejidad hace referencia a la interacción entre los múltiples actores de una organización, quienes deben desenvolverse de forma cohesionada en los diversos escenarios a los que se deba enfrentar la organización, a fin de afrontar eficientemente los cambios del mercado globalizado (Codreanu, 2016).

d. Ambigüedad

Se refiere al desconocimiento de las organizaciones respecto a la causa de determinada situación, y la repercusión que esta tendrá en la empresa, siendo este aspecto lo que impide realizar un pronóstico efectivo. No obstante, este factor del entorno VUCA es conceptualizado como una oportunidad para generar ideas novedosas, que permitan contrarrestar los efectos de la situación

de emergencia, convirtiéndose, a su vez, en la oportunidad de desarrollar las capacidades y habilidades de los miembros de una organización.

Estos factores del entorno VUCA, que intervienen en el mundo empresarial actual, pueden ser enfrentados mediante el liderazgo innovador, puesto que el líder, a partir del desarrollo de confianza organizacional, conducirá a que los miembros de la organización compartan información para enfrentar los escenarios volátiles, complejos, ambiguos e inciertos del mercado, lo que permitirá, a su vez, construir estrategias innovadoras que permitan enfrentar la adversidad del mercado globalizado.

CONCLUSIONES

El nuevo escenario del sector empresarial se enmarca en los efectos de la globalización, proceso que conlleva a que las organizaciones adopten nuevos métodos que permitan mantener su competitividad en el mercado respecto a otras empresas semejantes. En este marco, cabe resaltar que, actualmente, las organizaciones se mueven en torno a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno empresarial, es decir, se desarrollan en los entornos VUCA.



La complejidad de estos entornos ha traído como consecuencia que las empresas adopten un nuevo estilo de liderazgo, el cual debe ser adaptable al nuevo entorno empresarial y, a su vez, permitir cubrir las demandas del mercado. Debido a ello, surge el liderazgo innovador, el cual se fundamenta en la creación y construcción de estrategias competitivas a partir del intercambio de información, siendo este el factor principal para generar ideas innovadoras que repercutan positivamente en la realidad empresarial.

Entonces, a pesar de que, en muchas ocasiones, el fluctuante entorno VUCA ha sido considerado como un obstáculo para el posicionamiento de una organización en el mercado, a partir de la adopción del liderazgo innovador, las organizaciones han visto este entorno como una oportunidad para mejorar su productividad y afianzar su competitividad, lo que permite optimizar sus procesos y, consecuentemente, afianzar el éxito de la organización en el mercado globalizado.

REFERENCIAS

- Acosta, J., Plata, K., Puentes, D. y Torres, M. (2019). Influencia de los recursos y capacidades en los resultados financieros y en la competitividad empresarial: una revisión de la literatura. *I+D Revista de Investigación*, 13(1), 125-134. <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/204>
- Aguinis, H., Gottfredson, R. & Joo, H. (2013). Best-practice recommendations for defining, identifying and handling outliers. *Organizational Research Methods*, 16(2), 270-301. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428112470848>
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256995>
- Bakker, M., Leenders, R., Gabbay, S., Kratzer, J. & Van Engelen, J. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605. DOI: <https://doi.org/10.1108/09696470610705479>
- Bayona, J. y Heredia, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5)

- Bernal, M. y Rodríguez, D. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientific and Technical Review*, 24(1). <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/3597>
- Canizales, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Cascio, W. & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1062>
- Chambi, P. (2017). La volatilidad de los mercados financieros globalizados: impacto en la bolsa de valores de Lima-Perú. *Quipukamayoc*, 25(47), 103-111. <https://pdfs.semanticscholar.org/b211/517ad394a102c4c6ca94725ac1aeb6e23b77.pdf>
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 31-38. <https://bit.ly/2ZTEfYb>
- Corado, L. y Galeros, H. (2017). Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera. *Revista Académica ECO*, (17), 41-65. <http://www.revistasguatemala.usac.edu.gt/index.php/race/article/view/1078>
- Cummings, J. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352-364. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- De la Pinta, S. (2019). Culturas políticas asociativas en los contextos migratorios: Liderazgo, saberes y espacio público en la construcción de estrategias de acción colectiva. *Tendencias Sociales. Revista de Sociología*, 3, 188-212. DOI: <https://doi.org/10.5944/ts.3.2019.23596>
- Drazin, R., Glynn, M. & Kazanjian, R. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 286-307. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893937>
- Funes, J. (2018). El desarrollo de la capacidad para delegar utilizando análisis FODA. *Revista Electrónica Anfei Digital*, 4(8), 1-10. <https://www.>



anfei.mx/revista/index.php/revista/article/view/441

Haro, F., Córdova, N. y Alvarado, M. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *Innova Research Journal*, 2(5), 88-105. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.167>

Horney, N., Passmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership Agility: A business Imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38. <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf>

Jiménez, I., Fernández, C. y Sánchez, Y. (2019). Perfil actitudinal de líderes innovadores: Una mirada desde la psicología política. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 25(3), 140-151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026740>

Kanyangale, M. & Pearse, N. (2019). Developing leadership competencies: insights from emergent junior talent-in-transitions in South Africa. *International Journal of Organizational Leadership*, 3, 56-79. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3329800

Kimball, V. (2019). *Disrupted leadership: strategies and practices of leaders in a VUCA world* [tesis doctoral,

Pepperdine University]. Repositorio Institucional. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1048/>

Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Madrigal, B. (2013). *Líderes y liderazgo*. Editorial Universitaria.

Martínez, M., Gómez, H. y Martínez, J. (2017). La gestión de la incertidumbre: empresas inteligentes con trabajadores del conocimiento. *Revista Redipe*, 6(8), 132-143. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/299>

Meller, P. (2001). Beneficios y costos de la globalización: perspectiva de un país pequeño (Chile). Serie de Estudios Socio/Económico, (9). <http://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/12/serie-est-socioec-9.pdf>

Millar, C., Groth, O. & Mahon, J. (2016). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 6(11), 5-14. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

- Morales, T., Pérez, A. y Torres, E. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional, su relación con el clima ético en entidades de fiscalización superior. *Teoría y Análisis Organizacional*, 24(70), 597-619. <https://core.ac.uk/download/pdf/236397747.pdf>
- Morrison, E. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Pandit, N., Schmidt, H., Mulder, J., Hale, S., Husson, O. & Cornelissen, G. (2019). Nutrient effect of various composting methods with and without biochar on soil fertility and maize growth. *Archives of Agronomy and Soil Science*, 66(2), 250-265. DOI: <https://doi.org/10.1080/03650340.2019.1610168>
- Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C. y Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Poma, P. (2020). *El director escolar como líder de la comunidad educativa* [examen complejo, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/16282>
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista Recitium*, 4(1), 16-32. <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2249>
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>
- Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations*, 30(3), 9-12. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>
- Torres, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista Geon (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 4-5. DOI: <https://doi.org/10.22579/23463910.2>
- Utamchandani, T. (2018). Liderazgo innovador en la gestión y desarrollo de la innovación en el siglo XXI. [trabajo de grado, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10045/77389>