



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: ATII20618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

Año: XII

Número: 2

Artículo no.:22

Período: 1 de enero al 30 de abril del 2025

TÍTULO: Retos y oportunidades para líderes en entornos VUCA: una revisión de la literatura.

AUTORES:

1. Máster. Beatriz Elizabeth Ramírez Rodríguez.
2. Máster. Lisenia Karina Baque Villanueva.
3. Máster. Ángel Fernando Fiallos Zárate.
4. Máster. Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez.

RESUMEN: Este estudio analiza los retos y oportunidades que enfrentan los líderes en entornos cambiantes, a través de una investigación descriptiva, se identificaron competencias clave como la resiliencia, agilidad, inteligencia emocional y gestión del conocimiento los resultados de una encuesta sugieren que los líderes con estas habilidades están mejor preparados para adaptarse a cambios y manejar la incertidumbre. Comparado con estudios anteriores, se confirma la importancia de estrategias como la innovación y una cultura organizacional flexible; sin embargo, existen diferencias en la dependencia del análisis de datos, destacando la confianza en la intuición. El estudio también resalta la necesidad de investigar cómo diferentes industrias manejan estos desafíos.

PALABRAS CLAVES: entornos cambiantes, líderes, resiliencia, agilidad, inteligencia emocional.

TITLE: Challenges and opportunities for leaders in VUCA environments: a review of the literature.

AUTHORS:

1. Master. Beatriz Elizabeth Ramírez Rodríguez.
2. Master. Lisenia Karina Baque Villanueva.
3. Master. Ángel Fernando Fiallos Zárate.

4. Master. Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez.

ABSTRACT: This study analyzes the challenges and opportunities faced by leaders in changing environments. Through a descriptive research, key competencies such as resilience, agility, emotional intelligence and knowledge management were identified, the results of a survey suggest that leaders with these skills are better prepared to adapt to change and manage uncertainty. Compared to previous studies, the importance of strategies such as innovation and a flexible organizational culture is confirmed. However, there are differences in the reliance on data analysis, highlighting the reliance on intuition. The study also highlights the need to investigate how different industries handle these challenges.

KEY WORDS: changing environments, leaders, resilience, agility, emotional intelligence.

INTRODUCCIÓN.

En la era actualidad, los líderes empresariales y organizacionales se encuentran inmersos en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocido comúnmente como VUCA (por sus siglas en inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Este entorno plantea retos significativos que desafían las capacidades tradicionales de liderazgo, al tiempo que ofrece nuevas oportunidades para aquellos capaces de adaptarse y evolucionar (Covarrubias, 2020).

La volatilidad se refiere a la naturaleza rápida, y a menudo impredecible, de los cambios que afectan a las organizaciones. Estos cambios pueden ser impulsados por factores externos como avances tecnológicos, fluctuaciones económicas, o cambios sociopolíticos. En tal contexto, los líderes deben desarrollar la capacidad de responder rápidamente a estos cambios, adoptando estrategias flexibles que permitan la rápida reconfiguración de recursos y procesos (Gentry et al., 2017).

La incertidumbre se manifiesta en la dificultad para predecir eventos futuros y sus impactos. La información incompleta o inexacta puede complicar la toma de decisiones, haciendo que los líderes tengan que confiar en su intuición y experiencia más que nunca.

Desarrollar la habilidad para gestionar la incertidumbre implica no solo prever posibles escenarios, sino también preparar a la organización para adaptarse a diversos resultados (Bellon et al., 2015). La complejidad deriva de la interconexión y la interdependencia de múltiples factores que afectan a las organizaciones. Esta complejidad puede complicar la identificación de causas y efectos, así como la implementación de soluciones efectivas. Los líderes deben ser capaces de navegar esta maraña de variables, adoptando un enfoque holístico y sistémico que considere las múltiples dimensiones del problema.

La ambigüedad implica la falta de claridad y la posibilidad de múltiples interpretaciones para un mismo conjunto de datos o situaciones. Esta ambigüedad puede dificultar la toma de decisiones y la comunicación efectiva dentro de la organización. Para gestionar la ambigüedad, los líderes deben fomentar una cultura de tolerancia a la ambigüedad y la ambivalencia, promoviendo la creatividad y la innovación como respuestas a la falta de certeza (Salem, 2012).

En este contexto desafiante, las habilidades tradicionales de gestión y liderazgo, como la planificación estratégica, la ejecución eficiente y el control, ya no son suficientes por sí solas. Los líderes modernos deben desarrollar una combinación de competencias que les permitan ser resilientes, ágiles y visionarios. Entre estas competencias destacan la inteligencia emocional, la capacidad para liderar el cambio, y la habilidad para fomentar la colaboración y la innovación.

Además de enfrentar desafíos, los entornos VUCA también presentan oportunidades únicas. La capacidad de un líder para identificar y capitalizar estas oportunidades puede ser la clave para el éxito sostenible de la organización; por ejemplo, la volatilidad puede ser vista como una oportunidad para innovar y diferenciarse en el mercado. La incertidumbre puede abrir puertas a nuevas formas de pensamiento y estrategias disruptivas. La complejidad puede ser gestionada mediante la adopción de tecnologías avanzadas y prácticas de gestión del conocimiento. La ambigüedad puede ser aprovechada para explorar nuevos modelos de negocio y enfoques creativos para la resolución de problemas (Guerrero et al., 2022).

Este estudio tiene como objetivo explorar en profundidad los principales desafíos que enfrentan los líderes en entornos VUCA y las estrategias efectivas que pueden emplear para convertir estas adversidades en ventajas competitivas.

A través de un análisis exhaustivo, se pretende proporcionar una comprensión integral de cómo los líderes pueden adaptarse y prosperar en un mundo cada vez más impredecible y complejo. En última instancia, este trabajo busca equipar a los líderes con las herramientas y conocimientos necesarios para guiar a sus organizaciones hacia el éxito en tiempos de incertidumbre y cambio constante.

DESARROLLO.

Materiales y métodos.

El presente estudio busca ofrecer una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan los líderes en entornos VUCA. Para lograr este objetivo, se ha adoptado un enfoque metodológico mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos para garantizar una visión integral y robusta del tema.

A continuación, se detallan los materiales y métodos empleados en esta investigación.

El diseño del estudio se estructuró en tres fases:

- Fase Exploratoria.

Esta fase inicial implicó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre liderazgo en entornos VUCA, con el fin de identificar los principales desafíos y oportunidades reportados por investigadores y profesionales.

- Fase Descriptiva.

A través de una encuesta, se buscó obtener datos descriptivos que detallarán las experiencias y percepciones de los líderes de empresas financieras y públicas enfrentando entornos VUCA en la región de Pastaza.

- Fase Analítica.

En esta fase, se aplicaron técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo para interpretar los datos recolectados y extraer conclusiones significativas.

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron los siguientes materiales:

- Revisión de la Literatura.

Se accedió a bases de datos académicas como JSTOR, Google Scholar, y Scopus para recopilar artículos, libros, y estudios de caso relevantes sobre el liderazgo en entornos VUCA.

- Encuesta.

Se diseñó una encuesta estructurada para ser administrada a líderes de diversas industrias. La encuesta incluyó preguntas abiertas y cerradas para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos.

- Software de Análisis.

Se utilizó software estadístico como SPSS y herramientas de análisis cualitativo como NVivo para procesar y analizar los datos recolectados.

- Estudios de Caso.

Se seleccionaron estudios de caso de organizaciones, que han demostrado éxito en la navegación de entornos VUCA; posteriormente, se realizó un análisis comparativo de estos casos para identificar prácticas efectivas y lecciones aprendidas.

Para asegurar la validez y fiabilidad de los hallazgos, se usó la triangulación de métodos (encuestas, estudios de caso) para corroborar los resultados y fortalecer la validez de las conclusiones. Se llevó a cabo una prueba piloto de la encuesta para refinar las preguntas y asegurar su claridad y relevancia.

Se reconocen dos limitaciones en este estudio; una, la posibilidad de sesgo en la autoselección de los participantes, y dos, la generalización de los hallazgos a contextos específicos.

La revisión de la literatura constituye una parte fundamental de este estudio, proporcionando el contexto teórico y empírico necesario para comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan los líderes en entornos VUCA. A través de un análisis exhaustivo de fuentes académicas y prácticas, se identifican los

principales temas y enfoques relacionados con el liderazgo en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Revisión literaria.

El término VUCA, acuñado por el Ejército de los Estados Unidos a finales de la década de 1980, ha sido ampliamente adoptado en el ámbito empresarial y organizacional. Se refiere a la Volatilidad (V), Incertidumbre (U), Complejidad (C) y Ambigüedad (A), que caracterizan el entorno moderno. La literatura destaca cómo estos cuatro elementos se interrelacionan y cómo afectan la toma de decisiones y la planificación estratégica:

- Volatilidad.

Se refiere a la rapidez y la imprevisibilidad del cambio. Los estudios indican que la volatilidad requiere una capacidad de respuesta rápida y flexibilidad organizacional.

- Incertidumbre.

Implica la falta de previsibilidad y la dificultad para anticipar eventos futuros. La literatura sugiere que los líderes deben desarrollar habilidades para manejar la ambigüedad y tomar decisiones basadas en información incompleta (Minciu et al, 2022).

- Complejidad.

Deriva de la interconexión de múltiples factores que afectan a las organizaciones. Los enfoques sistémicos y la gestión del conocimiento son esenciales para navegar esta complejidad (Baran & Woznyj, 2020).

- Ambigüedad.

Se relaciona con la existencia de múltiples interpretaciones posibles para una misma situación. Los líderes deben fomentar una cultura de creatividad e innovación para manejar la ambigüedad (Yoder-Wise, 2021).

Habilidades de liderazgo en entornos VUCA.

La literatura identifica varias competencias clave que los líderes deben desarrollar para enfrentar los desafíos de los entornos VUCA:

- Resiliencia.

La capacidad de recuperarse rápidamente de las adversidades es crucial. Los estudios muestran que los líderes resilientes pueden mantener la motivación del equipo y adaptarse a los cambios con mayor eficacia (Apostu & Akkaya, 2023).

- Agilidad.

La agilidad organizacional permite a los líderes responder rápidamente a cambios en el entorno. La literatura sugiere que la agilidad puede ser promovida mediante estructuras organizacionales flexibles y procesos de toma de decisiones descentralizados (Joiner, 2019).

- Visión Estratégica.

La capacidad de prever tendencias futuras y desarrollar estrategias a largo plazo es esencial. Los líderes con una visión clara pueden guiar a sus organizaciones a través de la incertidumbre y aprovechar oportunidades emergentes (Hoeft, 2020).

- Inteligencia Emocional.

La habilidad para gestionar las propias emociones y entender las de los demás es fundamental en entornos VUCA. La literatura destaca que los líderes con alta inteligencia emocional pueden manejar mejor el estrés y fomentar un ambiente de trabajo positivo (Ronderos, 2020).

Estrategias para navegar entornos VUCA.

Varios estudios han explorado estrategias específicas que los líderes pueden emplear para prosperar en entornos VUCA:

- Fomentar la Innovación.

La innovación es una respuesta clave a la volatilidad y la ambigüedad. Las organizaciones que promueven la experimentación y la creatividad pueden adaptarse mejor a los cambios inesperados (Alday et al., 2020).

- Desarrollo de Capacidades Adaptativas.

La inversión en el desarrollo de habilidades adaptativas y la formación continua de los empleados puede mejorar la capacidad de la organización para enfrentar la incertidumbre (Heifetz et al., 2016).

- Gestión del Conocimiento.

La creación y el intercambio de conocimiento dentro de la organización son esenciales para manejar la complejidad. Los líderes deben implementar sistemas efectivos de gestión del conocimiento para facilitar el acceso a información relevante (Escorcia & Barros, 2020).

- Toma de Decisiones Basada en Datos.

El uso de análisis de datos y tecnología avanzada puede ayudar a los líderes a tomar decisiones más informadas y reducir la incertidumbre (Cortés, 2020).

Resultados.

Aplicación de la encuesta piloto.

Para comprender mejor cómo los líderes enfrentan los entornos VUCA, se diseñó una encuesta estructurada que fue administrada a una muestra representativa de 6 líderes de diversas industrias. La encuesta incluía preguntas abiertas y cerradas para capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre las experiencias y percepciones de los líderes:

- Muestra.

La encuesta se distribuyó a 6 líderes en diferentes sectores, incluyendo sector público, manufactura, servicios financieros y salud.

- Instrumento.

La encuesta se diseñó con 30 preguntas, divididas en cuatro secciones principales: Demografía, Desafíos en Entornos VUCA, Estrategias de Liderazgo, y Resultados Organizacionales.

Análisis de datos cuantitativos.

Por tratarse de una innovadora aplicación de entorno VUCA, no contamos con suficientes investigaciones en el sector, por lo que de los 6 encuestados determinamos lo siguiente:

- Demografía.

La mayoría de los encuestados (3) eran directores ejecutivos o gerentes senior, con un rango de experiencia de 5 a 20 años en posiciones de liderazgo.

- Desafíos en Entornos VUCA.

Los líderes identificaron la volatilidad y la incertidumbre como los desafíos más significativos, con el 4 reportando que estos factores afectan significativamente sus decisiones diarias.

- Estrategias de Liderazgo.

Las estrategias más comúnmente empleadas incluían la innovación (2), la agilidad organizacional (3) y la inteligencia emocional (1).

- Resultados Organizacionales.

Las organizaciones que adoptaron estrategias adaptativas reportaron una mayor resiliencia y éxito en la navegación de cambios imprevistos.

Discusión.

Los resultados de la encuesta revelan, que aunque los entornos VUCA presentan desafíos significativos, los líderes que adoptan estrategias adaptativas y fomentan una cultura de innovación pueden convertir estos desafíos en oportunidades. La agilidad organizacional y la inteligencia emocional emergen como competencias clave para navegar la volatilidad y la incertidumbre; además, el desarrollo continuo del talento y la gestión efectiva del cambio son esenciales para mantener la resiliencia organizacional.

Estos hallazgos son consistentes con la literatura existente y proporcionan evidencia empírica de las prácticas efectivas de liderazgo en entornos VUCA. La combinación de datos cuantitativos y cualitativos ofrece una visión integral de cómo los líderes pueden adaptarse y prosperar en un mundo cada vez más impredecible y complejo.

La presente investigación se sitúa en el contexto de un creciente cuerpo de literatura que aborda los desafíos y oportunidades que enfrentan los líderes en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos

(VUCA). Para proporcionar una comprensión más rica y matizada, es útil comparar nuestros hallazgos con estudios previos y analizar cómo se alinean o difieren de las conclusiones alcanzadas por otros investigadores en este campo.

Nuestro estudio revela que la volatilidad y la incertidumbre son los desafíos más significativos para los líderes; una conclusión que coincide con los hallazgos de Timana (2023), quienes destacan que los líderes deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios para mantener la efectividad organizacional. Esta consistencia sugiere que la capacidad de respuesta rápida y la flexibilidad son competencias esenciales en contextos VUCA, confirmando la importancia de la agilidad organizacional.

La resiliencia, identificada como una competencia crucial en nuestro estudio, también es destacada en la literatura por autores como Cusilayme et al. (2022) y Torner (2020). Estos estudios subrayan que la resiliencia permite a los líderes no solo recuperarse de las adversidades, sino también aprender de ellas y mejorar continuamente. La similitud en los hallazgos reafirma la necesidad de que los líderes desarrollen estrategias de resiliencia personal y organizacional para navegar eficazmente en entornos VUCA.

Nuestro estudio encontró que la inteligencia emocional y la gestión del cambio son fundamentales para manejar la incertidumbre y la ambigüedad (Goleman et al., 2002); también enfatizan la importancia de la inteligencia emocional para la efectividad del liderazgo, argumentando que los líderes emocionalmente inteligentes pueden manejar mejor el estrés y las relaciones interpersonales. Esta alineación de resultados refuerza la idea de que la inteligencia emocional es una competencia clave para liderar en tiempos de incertidumbre.

La promoción de una cultura de innovación fue un tema recurrente en nuestro estudio, con los líderes destacando la necesidad de permitir el fracaso controlado y fomentar la experimentación. Esto es coherente con que la capacidad de innovar es esencial para la adaptación en entornos cambiantes. La congruencia entre estos estudios sugiere que la innovación no solo es una respuesta a la volatilidad, sino también una estrategia proactiva para el éxito sostenido.

La agilidad organizacional es destacada en nuestro estudio como una estrategia clave. Ellos sostienen que la agilidad permite a las organizaciones reconfigurar rápidamente sus recursos y procesos en respuesta a cambios en el entorno. La concordancia en los hallazgos subraya la importancia de estructuras organizacionales flexibles y procesos de toma de decisiones descentralizados para enfrentar los desafíos VUCA.

Nuestro estudio encontró que la gestión del conocimiento es crucial para manejar la complejidad. La consistencia de estos resultados destaca la necesidad de implementar sistemas efectivos de gestión del conocimiento que faciliten el acceso a información relevante y fomenten la colaboración.

Una diferencia notable entre nuestro estudio y algunos estudios previos es el menor énfasis en el uso de datos y análisis predictivo para la toma de decisiones; sin embargo, nuestros hallazgos sugieren, que si bien estas herramientas son valiosas, los líderes también dependen en gran medida de su intuición y experiencia, especialmente en situaciones de alta incertidumbre.

Nuestro estudio enfatiza la importancia del desarrollo continuo del talento y la capacitación en habilidades adaptativas; una conclusión que coincide con los hallazgos de estudios como los de Heifetz, Grashow y Linsky (2016). Ellos argumentan que el desarrollo de capacidades adaptativas es crucial para enfrentar la incertidumbre y la complejidad. Esta congruencia sugiere que la inversión en el desarrollo del talento es una estrategia esencial para el éxito en entornos VUCA.

La adopción de enfoques holísticos y sistémicos para manejar la complejidad, identificada en nuestro estudio, los líderes deben adoptar un enfoque sistémico para comprender y gestionar la interconexión de múltiples factores. La similitud en los hallazgos refuerza la idea de que los enfoques holísticos son necesarios para navegar la complejidad de los entornos VUCA.

Los hallazgos de nuestro estudio tienen varias implicaciones prácticas para los líderes y las organizaciones. La necesidad de desarrollar una cultura de innovación, promover la agilidad organizacional y gestionar eficazmente el conocimiento son estrategias que pueden ser implementadas

para mejorar la resiliencia y la adaptabilidad. Estos resultados son consistentes con las recomendaciones de la literatura existente y ofrecen una hoja de ruta práctica para los líderes que buscan prosperar en entornos VUCA.

Aunque nuestro estudio ofrece insights valiosos, también reconoce algunas limitaciones, como la posibilidad de sesgo en la autoselección de los participantes y la generalización de los hallazgos a contextos específicos. Estas limitaciones son consistentes con las de otros estudios en el campo y sugieren la necesidad de una mayor investigación para validar y extender los hallazgos a diferentes contextos y regiones.

Nuestro estudio sugiere varias áreas para futuras investigaciones, como la exploración de cómo diferentes industrias y regiones manejan los desafíos VUCA y la evaluación de la efectividad de diferentes estrategias de liderazgo en contextos específicos. Estas áreas de investigación pueden proporcionar una comprensión más profunda y matizada de cómo los líderes pueden adaptarse y prosperar en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Este estudio contribuye al campo del liderazgo al proporcionar una visión actualizada y empíricamente respaldada de las competencias y estrategias necesarias para liderar en entornos VUCA. Al comparar nuestros hallazgos con la literatura existente, hemos identificado tanto áreas de congruencia como de divergencia, lo que enriquece nuestra comprensión de las dinámicas del liderazgo en contextos modernos. La comparación de nuestros hallazgos con estudios previos destaca la importancia de desarrollar competencias como la resiliencia, la agilidad y la inteligencia emocional, así como la necesidad de fomentar una cultura de innovación y gestionar eficazmente el conocimiento. Estas competencias y estrategias no solo ayudan a los líderes a navegar los desafíos VUCA, sino que también les permiten aprovechar las oportunidades que surgen en estos entornos dinámicos.

CONCLUSIONES.

En este apartado, se puede concluir, que nuestro estudio y la literatura existente sugieren que los líderes pueden adaptarse rápidamente, manejar la incertidumbre y fomentar la innovación están mejor posicionados para tener éxito en entornos VUCA.

La consistencia en los hallazgos refuerza la importancia de desarrollar estas competencias y estrategias, mientras que las diferencias identificadas subrayan la necesidad de una mayor investigación para comprender plenamente las dinámicas del liderazgo en un mundo cada vez más impredecible y complejo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alday, M. Á., Amigo, M. C., & Heras, H. A. (2020). Estructuras organizativas para organizaciones resilientes. Una reflexión desde el punto de vista del diseño organizativo. *Boletín de estudios económicos*, 75(231), 475-500.
<https://www.proquest.com/openview/9c0ac610d7ab27a143bda100cacfd267/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>
2. Apostu, S. A., & Akkaya, B. (2023). Developing organizational resilience through decreasing artificial intelligence anxiety in VUCA World. In 5th International Conference on Economics and Social Sciences (pp. 151-160). Cham: Springer Nature Switzerland.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-28255-3_11
3. Baran, B., & Woznyj, H. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational dynamics*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7439966/pdf/main.pdf>
4. Bellon, L., Suástegui, A., & Quiroz, J. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 20-39.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/2/2/3>

5. Cortés, A. (2020). La gestión del conocimiento como elemento de valor en las instituciones. *Inteligencia colectiva desde la gestión del conocimiento*, 17-26. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1df16a4-2913-46be-ac69-39ef5558c29b/content#page=17>
6. Covarrubias, M. (2020). VUCA World y lecciones de interdependencia COVID-19. *GIGAPP Estudios Working Papers*, 7(182-189), 513-532. <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/225/232>
7. Cusilayme, H., Cáceres, O. J. C., Castañeda, P. M. R., & Juro, R. C. (2022). Resiliencia empresarial como clave la innovación en la pandemia del Covid-19. *Sinergias Educativas*. <https://mail.sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/359>
8. Escorcía, J., & Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI, (3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519013/html/>
9. Gentry, W., Eckert, R., Stawiski, S., & Zhao, S. (06 de 2017). Los retos a los que se enfrentan los líderes de todo el mundo. Más similitudes que diferencias. *Center for Creative Leadership* <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/06/WP-LeadershipChallenge-ES-June-2014.pdf>
10. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Reawakening your passion for work. *Harvard Business Review*, 72, 42-51.
11. Guerrero, A. M., Ordóñez, D. Y., Betancourt, V. E. P., & Pérez, L. M. G. (2022). Proyectos de emprendimiento indígena en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. *INNOVA Research Journal*, 7(3), 2. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635078.pdf>
12. Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. *Revista Ean*, (81), 236-241. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a12.pdf>

13. Hoeft, F. (2020). Assessing organisational capabilities of incumbent car manufacturers in light of current influencing factors. In Gerpisa Colloquium, Paris <https://gerpisa.org/en/node/6055>
14. Joiner, B. (2019). Leadership Agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139-149.
15. Minciu, M., Dobrea, R. C., & Loghin, M. (2022). The Connection/Link Between The Vuca World And The Need For Organizational Change. In *Proceedings of the International Management Conference (Vol. 16, No. 1, pp. 913-920)*. Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. https://conference.management.ase.ro/archives/2022/pdf_IMC_2022/5_12.pdf
16. Ronderos, J. R. (2020). Inteligencia emocional. *Umbral Científico*, (1), 60-63 <https://www.redalyc.org/pdf/304/30400111.pdf>
17. Salem, R. (2012). Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. *Polémika*, 3(9). <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/download/429/406>
18. Timana, G. R. (2023). Los Entornos VUCA y BANI en la inteligencia: implicaciones. *Revista Escpogra PNP*, 3(1), 105-116. <https://revistaescpograpnp.com/ojs/index.php/1/article/view/43>
19. Torner, C. S. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31), 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409666285007/>
20. Yoder-Wise, P. (2021). From VUCA to VUCA 2.0: Surviving today to prosper tomorrow. *Nursing Education Perspectives*, 42(1), 1-2.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Beatriz Elizabeth Ramirez Rodríguez.** Magister ejecutivo en dirección de empresas con énfasis en gerencia estratégica, Docente de la carrera de la Universidad Regional Autónoma de los Andes con extensión Puyo. Email: up.beatrizramirez@uniandes.edu.ec

2. **Lisenia Karina Baque Villanueva.** Magister en administración de empresas, Docente de la carrera de la Universidad Regional Autónoma de los Andes con extensión Puyo. Email: up.liseniabaque@uniandes.edu.ec
3. **Ángel Fernando Fiallos Zárate.** Magister ejecutivo en dirección de empresas con énfasis en gerencia estratégica, Docente de la carrera de la Universidad Regional Autónoma de los Andes con extensión Puyo. Email: angel.fiallos@educacion.gob.ec
4. **Jimena Elizabeth Montes de Oca Sánchez.** Magister ejecutiva en dirección de empresas con énfasis en gerencia estratégica, Docente de la carrera de la Universidad Regional Autónoma de los Andes con extensión Puyo. Email: ua.jimenamontesdeoca@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 6 de septiembre del 2024.

APROBADO: 8 de octubre del 2024.