



**UEB**  
UNIVERSIDAD  
ESTATAL DE BOLIVAR

# LIDERAZGO VISIONARIO Y TRABAJO EN EQUIPO

Gorqui Elisalde Vistin Mena  
Erika Priscila Cahuasqui Molina  
Nelly Alexandra Verdezoto Aguiar  
Fátima Del Rocío Núñez Aguiar

*Transforma tu equipo, lidera el futuro.*

**ISBN 978-9907-0-0533-2**

**2025**



# **LIDERAZGO VISIONARIO Y TRABAJO EN EQUIPO**

---

**AUTORES:**

**GORQUI ELISALDE VISTIN MENA**

**ERIKA PRISCILA CAHUASQUI MOLINA**

**NELLY ALEXANDRA VERDEZOTO AGUIAR**

**FÁTIMA DEL ROCÍO NÚÑEZ AGUIAR**



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR  
Universidad Estatal de Bolívar  
Riobamba – Ecuador  
Correo: publicaciones@grupobl.com  
<https://grupobl.com/libros-investig>  
REPOSITORIO



Vistin, G., Cahuasqui, E., Verdezoto, N., Núñez, F. (2025)  
Liderazgo visionario y trabajo en equipo. Grupo Editorial BLR.

© Gorqui Elisalde Vistin Mena  
Erika Priscila Cahuasqui Molina  
Nelly Alexandra Verdezoto Aguiar  
Fátima Del Rocío Núñez Aguiar

**ISBN: 978-9907-0-0533-2**

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

## FILIACIONES DE LOS AUTORES

Gorqui Elisalde Vistin Mena

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [gvistin@ueb.edu.ec](mailto:gvistin@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4724-1090>

Erika Priscila Cahuasqui Molina

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [ecahuasqui@ueb.edu.ec](mailto:ecahuasqui@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8156-0996>

Nelly Alexandra Verdezoto Aguiar

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [nverdezoto@ueb.edu.ec](mailto:nverdezoto@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7839-0667>

Fátima Del Rocío Núñez Aguiar

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: [fnunez@ueb.edu.ec](mailto:fnunez@ueb.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5757-785X>



## ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
INTRODUCCIÓN .....	vii
CAPÍTULO I.....	11
<b>1 FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>11</b>
1.1 Teorías del liderazgo: Rasgos, conductuales y situacionales	16
1.2 Liderazgo en el contexto de la gestión moderna del talento humano .....	19
1.3 Estilos de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional .....	21
1.3.1 Liderazgo transformacional y transaccional: Fortalezas y limitaciones .....	24
1.4 Estilos de liderazgo moldean la cultura y el clima laboral....	26
1.5 El rol del líder en la gestión del talento humano .....	29
1.6 Desafíos del liderazgo en entornos laborales actuales .....	31
1.7 Ética, sostenibilidad y responsabilidad social del líder moderno .....	34

<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>38</b>
<b>2 TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>38</b>
2.1 Roles y responsabilidades dentro del equipo .....	40
2.2 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo .....	43
2.3 Herramientas para mejorar la comunicación y coordinación	46
2.4 Técnicas de motivación y fortalecimiento de la colaboración .....	49
2.5 Impacto de las dinámicas en el rendimiento y la innovación	51
2.6 Factores de éxito en la creación de equipos sobresalientes...	54
2.7 Lecciones aprendidas para replicar modelos exitosos.....	56
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>61</b>
<b>3 HABILIDADES CLAVE PARA EL LIDERAZGO Y LA COLABORACIÓN</b> .....	<b>61</b>
3.1 Empatía y habilidades sociales para construir relaciones efectivas.....	63
3.2 Inteligencia emocional como predictor del éxito organizacional .....	66
3.3 Comunicación asertiva y escucha activa .....	69

3.4	Estrategias para la retroalimentación constructiva.....	72
3.5	Técnicas de escucha activa para fortalecer el entendimiento mutuo.....	74
3.6	Resolución esolución de conflictos en equipos de trabajo ...	77
3.7	Estrategias de negociación y mediación efectivas .....	79
3.8	Transformación del conflicto en oportunidades de mejora ...	82
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>86</b>
<b>4</b>	<b>INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y FUTURO DEL TRABAJO EN EQUIPO.....</b>	<b>86</b>
4.1	Software de gestión de proyectos y seguimiento de tareas ...	89
4.2	Integración de inteligencia artificial en la coordinación de equipos.....	91
4.3	Liderazgo en entornos híbridos y remotos. Desafíos y oportunidades del teletrabajo.....	94
4.4	Estrategias para mantener la cohesión y el compromiso.....	97
4.5	Evaluación de desempeño en entornos distribuidos.....	100
4.6	Tendencias globales en la gestión del talento humano. Transformación digital y automatización del trabajo.....	103
4.7	Nuevos perfiles profesionales y competencias emergentes.	105

4.8	La sostenibilidad y el bienestar como ejes estratégicos .....	107
4.9	Claves del éxito en organizaciones ágiles y resilientes .....	110
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>113</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cuadro comparativo del Liderazgo tradicional vs. Liderazgo Transformacional.....	14
--	----



## INTRODUCCIÓN

Esta indagación se ha convertido en un pilar imprescindible para el éxito de las organizaciones del siglo XXI, pues invita al lector a recorrer un camino de reflexión sobre cómo estas dos fuerzas se unen para impulsar el desarrollo humano y el crecimiento organizacional. a través de una mirada y fundamentada se exploran los retos que plantea un mundo laboral en constante cambio y cómo el liderazgo y la colaboración se convierten en respuestas clave para la innovación y la sostenibilidad empresarial.

Desde su origen, esta obra fue concebida para acompañar a quienes desean fortalecer sus competencias directivas y colaborativas, está planificada como una guía útil tanto para estudiantes y docentes como para líderes, investigadores y profesionales que buscan transformar la gestión del talento humano, más que un texto de consulta, es una invitación a la acción, un llamado a aplicar lo aprendido para mejorar la forma en que se lideran equipos y se alcanzan metas comunes.

Dentro del primer capítulo nos transporta a la evolución histórica del liderazgo y a las teorías que explican su impacto en las organizaciones, a través de ejemplos y análisis se muestra cómo cada estilo de liderazgo moldea la cultura y el clima laboral, reflexionando sobre el papel del líder en la motivación, retención y desarrollo de su equipo, aportando herramientas conceptuales para que el lector comprenda su importancia en la realidad actual.

En el segundo capítulo se profundiza en qué significa realmente formar un equipo y por qué no es lo mismo que un grupo de personas trabajando

juntas, a partir de casos reales se analizan las dinámicas que favorecen la cohesión y la confianza, así como su efecto directo en la productividad, resaltando el valor de la sinergia y cómo un equipo motivado puede transformar el desempeño de toda la organización.

Para el penúltimo capítulo centramos la atención en competencias esenciales para cualquier líder o miembro de equipo, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la escucha activa y la resolución de conflictos son abordadas de manera práctica, mostrando cómo su desarrollo fortalece las relaciones laborales, aquí el lector encontrará estrategias concretas que podrá aplicar en su día a día para construir equipos resilientes y preparados para los desafíos del futuro.

En el último capítulo se analiza cómo las herramientas digitales y los entornos híbridos han cambiado la forma de trabajar, se presentan casos de empresas que han logrado mantener su cohesión a pesar de la distancia física y se comparten metodologías ágiles que optimizan el trabajo en conjunto, explorando las tendencias globales que marcarán el rumbo de la gestión del talento en los próximos años.

Estos apartados se apoyan en una investigación de corte cualitativo, revisando bibliografía actual y analizando experiencias de empresas de distintos sectores, los argumentos principales destacan la relevancia de un liderazgo inspirador que motive a las personas y de equipos cohesionados que respondan a los retos de la digitalización y la globalización y cada sección combina teoría con recomendaciones prácticas para que el lector pueda llevar el aprendizaje a su propio entorno profesional.

La intención de esta labor es ayudar a formar líderes con visión y equipos de alto rendimiento que generen un impacto positivo, buscando tender un puente entre el conocimiento teórico y la acción concreta, para que el lector pueda transformar sus prácticas de gestión, la meta es inspirar a quienes lean estas páginas a reconocer el papel fundamental del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles y orientadas al bienestar común.

Está dirigida a estudiantes de carreras como Administración, Psicología Organizacional o Gestión del Talento Humano, también a empresarios, consultores y formadores que deseen actualizar su visión de liderazgo, su lenguaje es claro y directo, pensado para ser útil en aulas universitarias, pero también como guía de capacitación en empresas que buscan innovar y mejorar su cultura organizacional, los ejemplos y recomendaciones están diseñados para ser aplicables en distintos contextos.

Uno de los mayores aportes de este libro es su enfoque integrador, que no se queda en la teoría, sino que une liderazgo, trabajo en equipo, innovación y gestión del cambio, cada división anima al lector a reflexionar sobre sus propias experiencias, detectar oportunidades de mejora y elaborar planes de acción y el contenido no solo informa, sino que motiva, generando un proceso de aprendizaje activo que puede transformar la manera en que se lidera y colabora.

El análisis que se presenta se basa en datos y estudios recientes que demuestran la relación directa entre un liderazgo inclusivo y participativo y el aumento de la satisfacción y la productividad en el

trabajo, para que el lector descubra cómo las organizaciones que apuestan por estos modelos logran reducir conflictos, mejorar el clima laboral y fomentar entornos más creativos e innovadores y de esta forma, la teoría se convierte en una guía práctica para la mejora continua.

El contenido no deja de lado los desafíos éticos y culturales que enfrentan los líderes de hoy, abordando temas como la diversidad, la inclusión y la responsabilidad social, proponiendo estrategias para construir entornos de confianza y respeto, esta perspectiva humanista recuerda que liderar no es solo dirigir, sino también cuidar de las personas y contribuir al bienestar de la comunidad en la que opera la organización.

Se busca inspirar al lector a convertirse en un agente de cambio, invitando a desarrollar una visión de futuro, fortalecer las habilidades interpersonales y comprometerse con el aprendizaje permanente, cada capítulo está diseñado para generar reflexión y motivar a poner en práctica lo aprendido, de manera que el libro se convierta en un impulso para crear organizaciones más colaborativas, innovadoras y orientadas a la excelencia.

## CAPÍTULO I

### 1 FUNDAMENTOS DEL LIDERAZGO EN LA GETIÓN DEL TALENTO HUMANO

Desde tiempos antiguos las organizaciones y sociedades han funcionado bajo modelos de autoridad rígidos, donde el poder descansaba en la figura de un jefe que ordenaba y los subordinados obedecían sin cuestionar, en esos esquemas tradicionales la autoridad se legitimaba por posición, jerarquía y normas formales más que por inspiración o propósito compartido, aunque eran eficaces para estructuras estables y predecibles, dichos modelos mostraban limitaciones al enfrentar contextos cambiantes o exigencias de innovación, a medida que las organizaciones evolucionaron, la rigidez vertical empezó a mostrar fisuras frente al dinamismo del entorno (REPSOL, 2023).

El liderazgo transaccional emergió como una evolución del modelo clásico de autoridad, manteniendo gran parte de su carácter jerárquico, pero con un enfoque en el intercambio racional entre líder y seguidor, en este paradigma, el líder ofrece recompensas o sanciones según el cumplimiento de tareas, reforzando la obediencia y la eficiencia operativa, las relaciones se basan en el contrato explícito entre lo que el líder exige y lo que el seguidor recibe, este modelo sigue considerándose útil cuando las tareas son rutinarias y claras, pero tiene límites ante contextos de cambio radical.

Con el paso del tiempo se comenzó a cuestionar la eficacia de dirigir solo mediante recompensas externas o castigos, los estudios de liderazgo empezaron a poner atención en variables internas del

trabajador como su motivación, su sentido de propósito, su creatividad, fue en ese campo donde emergió la noción de liderazgo transformacional, concebido como una forma más humana y orientada al cambio, ese modelo no reemplaza al transaccional, sino que lo complementa, al elevar la mirada hacia la transformación cultural y emocional.

El concepto mismo de liderazgo transformacional tiene raíces en los trabajos de Burns (1978) y fue desarrollado luego por Bass, pero en el siglo XXI ha recibido renovadas versiones adaptadas al contexto organizacional contemporáneo, este estilo se basa en inspirar y motivar más que en exigir, promoviendo la conexión emocional y el crecimiento personal de los miembros del equipo, los líderes transformacionales no simplemente mandan, sino que transforman las expectativas, los valores y la visión del colectivo, estimulando la creatividad y el compromiso (Santander, 2024).

Una diferencia entre el enfoque tradicional y el transformacional es cómo se concibe la relación entre líder y seguidor, en el modelo tradicional el vínculo es vertical, unidireccional y funcional como el líder dicta, el subordinado ejecuta, en el modelo transformacional el vínculo pretende ser más bidireccional: el líder escucha, inspira, se adapta y crece con su gente, ese cambio de paradigma exige que quien lidera desarrolle competencias más allá del control, como empatía, visión compartida y estímulo intelectual.

En organizaciones que enfrentan entornos turbulentos, con disrupción tecnológica y exigencia de adaptación, el modelo transformacional ha

mostrado ventajas frente al liderazgo rígido, por ejemplo, algunos informes actuales destacan que solo un pequeño porcentaje de empleados en Europa se siente comprometido plenamente, lo que señala la necesidad de un tipo de liderazgo que conecte con las aspiraciones profundas del trabajador, al enfatizar motivación intrínseca y sentido, el liderazgo transformacional puede generar mejores niveles de innovación, lealtad y satisfacción.

La transición de estilos no es automática ni simple, las organizaciones deben transformar sus estructuras, cultura y formas de comunicación para adoptar prácticas transformacionales; es necesario que existan espacios de participación, confianza y flexibilidad, en ese contexto, el liderazgo transformacional plantea retos: ¿cómo compatibilizar el cambio con la operatividad diaria? ¿cómo medir la transformación cultural? Son preguntas que esta transición impone.

Otra tensión que surge del tránsito del modelo tradicional al transformacional es la necesidad de desarrollo humano, el líder debe invertir en la formación, en la retroalimentación individual y en la escucha activa para que los miembros se sientan valorados, ese enfoque humano rompe con la lógica autoritaria del pasado, pero exige un compromiso sostenido y sincero, y en efecto, los líderes transformacionales ven en el potencial de sus seguidores un camino hacia los objetivos organizacionales, promoviendo aprendizaje constante y crecimiento compartido (Gamarra, 2025).

El liderazgo transformacional no elimina por completo los elementos de autoridad y estructura formal, no se trata de abolir la jerarquía, sino de

reconfigurarla, pues conservar canales de decisión, responsabilidades claras, pero combinándolos con visión inspiradora, delegación y empoderamiento, la autoridad ya no solo se ejerce por posición, sino también por legitimidad moral y ejemplo personal, esa mezcla equilibrada es lo que hace viable un liderazgo moderno que sea eficaz y humano.

El recorrido desde los modelos tradicionales de autoridad hacia el liderazgo transformacional representa una evolución paradigmática en la forma de entender el poder, la relación entre líder y equipo y la gestión del talento humano, es una transformación en la cultura, la dinámica del compromiso y el sentido del propósito organizacional, en las páginas siguientes exploraremos cómo esta migración puede realizarse en la práctica, qué variables intervienen y cómo adaptarla al siglo actual.

*Tabla 1. Cuadro comparativo del liderazgo tradicional vs. liderazgo transformacional.*

<b>Criterio</b>	<b>Modelos de Autoridad tradicionales</b>	<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Similitudes</b>
<b>Base de poder</b>	Jerarquía formal, cargo y posición dentro de la estructura organizacional.	Inspiración, carisma y legitimidad moral del líder.	Ambos ejercen influencia sobre otros para alcanzar objetivos.
<b>Comunicación</b>	Unidireccional, de arriba hacia abajo,	Bidireccional, abierta y orientada al diálogo	Requieren comunicación clara para

	centrada en y la coordinar órdenes. retroalimentación. acciones.
<b>Motivación</b>	Basada en Basada en propósito, recompensas y valores y crecimiento personal (motivación intrínseca). Ambos buscan que el equipo cumpla metas, aunque por vías distintas.
<b>Estilo de dirección</b>	Autoritario o Inspirador, transaccional, participativo y establecen metas enfocados en el orientado al cambio y esperan control y el cultural. resultados. cumplimiento.
<b>Visión de los colaboradores</b>	Considerados Vistos como socios ejecutores de estratégicos y agentes de innovación. Ambos reconocen la necesidad de coordinación para lograr el trabajo.
<b>Enfoque de resultados</b>	Centrado en la Centrado en la eficiencia y la innovación, la mejorarse el obediencia a creatividad y el rendimiento procedimientos. desarrollo del talento. organizacional.
<b>Adaptabilidad</b>	Baja, rígido ante Alta, flexible y Ambos requieren cambios y crisis. proactivo frente a estructura mínima entornos cambiantes. para operar.
<b>Relación líder–equipo</b>	Vertical, distante y Cercana, empática y Ambos implican jerárquica. basada en confianza. relación de influencia y dirección.

---

<b>Impacto en la cultura</b>	Reproduce estructuras conservadoras y estáticas.	Genera transformación cultural y aprendizaje continuo.	Ambos moldean la cultura, aunque con distinto alcance.
<b>Objetivo principal</b>	Mantener el orden y la estabilidad de la organización.	Lograr cambio positivo y crecimiento sostenible de la organización.	Ambos persiguen la continuidad de la organización.

---

### 1.1 Teorías del liderazgo: Rasgos, conductuales y situacionales

Las teorías de rasgos del liderazgo buscan identificar esos atributos personales que distinguen a quienes lideran con éxito de quienes no lo hacen, desde temprano se pensó que ciertos rasgos, como carisma, inteligencia, determinación o integridad, podían explicar por qué unas personas llegan a liderar; sin embargo, con el tiempo se descubrió que esos rasgos no aseguran el liderazgo en todos los contextos ni con todos los equipos, las teorías de rasgos siguen siendo punto de partida para estudiar líderes y para reconocer patrones de personalidad (Jiménez, 2023).

Pero esas teorías tienen límites evidentes, no existe un conjunto universal de rasgos que garantice liderazgo en toda circunstancia, lo que se considera un rasgo valioso en un contexto puede no serlo en otro, el énfasis en rasgos innatos tiende a reforzar la idea de que los líderes “nacen y no se hacen”, lo cual limita la reflexión sobre formación y desarrollo, por estas razones surgieron las teorías conductuales, que trasladan el foco de quién es el líder a qué hace el líder.

Las teorías conductuales plantean que las habilidades de liderazgo pueden aprenderse y observarse en la conducta diaria de los líderes, en lugar de estudiar rasgos internos, estas teorías analizan estilos de liderazgo como el autocrático, el democrático o el laissez-fair; es decir, cómo actúa el líder frente al equipo, si toma decisiones unilateralmente, consulta opiniones o delega autoridad, ese énfasis en estilos permite estudiar el liderazgo como algo más dinámico y adaptativo (Rodríguez E. , 2010).

En las teorías conductuales es la distinción entre comportamiento orientado a la tarea y comportamiento orientado a las personas, un líder puede centrarse en la consecución eficiente de metas, procedimientos y resultados, otro puede priorizar el bienestar, la motivación y las relaciones humanas, ambos comportamientos pueden coexistir, pero la combinación que funcione mejor depende del contexto, la madurez del equipo y los objetivos.

A mediados del siglo XX surgió la crítica de que no bastaba estudiar rasgos ni conductas fijas, porque el entorno cambia y las demandas también, en ese camino aparecieron las teorías situacionales o de contingencia, que afirman que no hay un estilo de liderazgo perfecto, pues lo que funciona depende de la situación. Según esta perspectiva, un líder eficaz debe adaptar su estilo al momento, al equipo y a las circunstancias externas.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard es un ejemplo clásico, pues proponen que el líder ajuste su estilo según el nivel de disposición o madurez de los seguidores, combinando dirección y apoyo de manera

variable, cuando el equipo tiene baja disposición, se requiere más dirección; cuando tiene alta disposición, se necesita menos supervisión y más delegación, así el líder navega entre estilos según la situación concreta.

Dentro de las teorías de contingencia es la de Fiedler, que plantea que el estilo del líder es relativamente fijo y que más que cambiarlo, debe ajustarse la situación al estilo, la efectividad depende de tres variables como las relaciones entre líder y seguidores, estructura de la tarea y poder formal del líder y con ellas, se puede medir cuán favorable es la situación para un determinado estilo (Cernas & Mercado, 2022).

Los enfoques contemporáneos han tratado de integrar estos modelos clásicos con teorías más modernas, reconociendo que los líderes pueden tener rasgos, mostrar comportamientos y adaptarse situacionalmente, por ejemplo, el liderazgo organizacional se analizan los enfoques de rasgos, conductuales y situacionales como partes de un continuo que debe atenderse en el estudio del liderazgo actual. Esta evolución refleja el paso de concebir al líder como una entidad estática hacia considerarlo un agente dinámico que tiene que interactuar con su contexto, esa transición permite ver el liderazgo como proceso relacional, más que como un rol fijo, esa visión es para entender cómo se ejerce el liderazgo hoy en organizaciones complejas y cambiantes.

Se explorará con detalle los aportes y críticas de cada enfoque, veremos cómo se aplican en distintos contextos organizacionales y evaluaremos su pertinencia en entornos del siglo actual, examinaremos cómo estas teorías han servido de base para modelos más integrados como el

liderazgo transformacional, que busca combinar rasgos, comportamientos y adaptabilidad situacional para generar impacto real.

## **1.2 Liderazgo en el contexto de la gestión moderna del talento humano**

En el mundo actual las organizaciones no se pueden depender únicamente de modelos jerárquicos rígidos si quieren gestionar talento humano con éxito, el liderazgo moderno debe entender que las personas son el corazón de la operación, cuando el liderazgo se orienta hacia el bienestar, el sentido y el desarrollo personal, se crea un ambiente donde el talento florece, esa transformación exige repensar cómo se lidera, cómo se toman decisiones y cómo se construyen relaciones genuinas con los colaboradores.

Un líder moderno debe ser capaz de adaptarse y evolucionar con su equipo, escuchando sus aspiraciones y reconociendo sus capacidades, en lugar de imponer órdenes, propone visiones compartidas, acompaña procesos y motiva con ejemplo, esa forma de liderar requiere nuevas competencias, como la empatía, la comunicación abierta y la capacidad de delegar con responsabilidad y en entornos competitivos donde el cambio es constante, estos rasgos se vuelven indispensables (Lavinia, 2023).

Hoy se habla con frecuencia del liderazgo ágil como un sello del liderazgo moderno, este estilo parte de la idea de aceptar lo incierto, ver el cambio como oportunidad y ajustar el accionar sin perder el rumbo, líderes ágiles combinan distintos estilos para responder a necesidades

variadas del equipo y siempre mantienen el foco en las personas, y ese enfoque centra al factor humano como motor del cambio.

En la gestión moderna del talento es la delegación estratégica, al que asigna tareas, y transfiere autoridad, responsabilidad y confianza para que los miembros del equipo actúen con autonomía, al delegar de forma consciente, el líder potencia capacidades y crea oportunidades de crecimiento y ese acto de soltar poder le exige madurez emocional y visión a largo plazo.

El liderazgo moderno también implica un compromiso profundo con el capital humano, no basta con gestionar personas, hay que inspirarlas, ubicarlas en roles donde puedan brillar y acompañarlas en su desarrollo, ese cambio de mirada implica pasar de ver al colaborador como recurso a verlo como socio estratégico y en ese sentido, hablar hoy de liderazgo es hablar de talento humano, propósito y contribución mutua (EUDE, 2025).

En este contexto contemporáneo las organizaciones enfrentan retos como la rotación de talento o la insatisfacción laboral que ya no se resuelven con sueldos altos solos, muchas personas abandonan sus cargos por falta de conexión con la dirección, promesas incumplidas o ausencia de sentido, un liderazgo humano y consciente puede revertir esa fuga de talento. Los líderes modernos que priorizan la experiencia humana pueden reducir en hasta un porcentaje adecuado en la rotación voluntaria del talento, haciendo que liderar no sea una función directiva sino una responsabilidad institucional poderosa, escuchar, acompañar y

dar reconocimiento constante se convierten en acciones estratégicas, no opcionales.

Ese modelo de liderazgo debe equilibrarse con estructuras funcionales, no es deseable un caos sin reglas, sino estructuras flexibles que faciliten la innovación, por eso el líder moderno debe saber cuándo intervenir, cuándo orientar y cuándo soltar el control, esa tensión entre dirección y libertad se convierte en desafío diario en la gestión del talento humano (Walters, 2025).

La tecnología y los nuevos entornos de trabajo (híbrido y remoto) exigen del líder una visión digital y de conectividad para sostener la cohesión del equipo, tener herramientas no basta; hay que saber usarlas con sensibilidad humana, manteniendo canales de empatía y retroalimentación constante, ese equilibrio entre lo digital y lo humano define el desafío del liderazgo moderno.

El liderazgo en la gestión moderna del talento humano es una invitación a trascender el mando tradicional, es cultivar una cultura de confianza, propósito, innovación y aprendizaje constante, los líderes que adopten esta mirada no solo gestionan personas, sino que inspiran equipos capaces de transformarse, adaptarse y enfrentar los desafíos del siglo actual juntos.

### **1.3 Estilos de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional**

En muchas empresas todavía persiste la figura del líder autoritario que manda y espera obediencia sin objeciones, ese estilo de liderazgo autocrático concentra el poder en una sola persona que decide, organiza,

dirige y controla cada acción, en esos entornos hay claridad en lo que debe hacerse, quién lo hace y cuándo, pero pocas posibilidades de diálogo o participación, esa autoridad rígida puede generar eficiencia a corto plazo, pero también desgaste emocional y desmotivación con el tiempo.

Cuando se implementa un liderazgo autocrático, el control es absoluto como los subordinados acatan órdenes sin cuestionar, y el líder rara vez delega autoridad real, las decisiones fluyen en una sola vía y no se considera la opinión del equipo, en momentos de crisis o urgencia puede funcionar bien, porque no se necesita consenso, sino acción rápida, pero si el entorno pide innovación y adaptación ese estilo queda corto (Campbell, 2023).

Frente a esa rigidez surge el liderazgo democrático o participativo como alternativa humana y colaborativa, en ese modelo el líder invita, consulta y comparte decisiones con su equipo, no abandona su responsabilidad, pero valora las ideas de otros y crea sentido de pertenencia, el líder democrático busca consenso, escucha activa y participación constante y en ese proceso el equipo no es audiencia, sino protagonista.

La ventaja de un liderazgo democrático es que el compromiso aumenta porque las personas se sienten escuchadas, reconocidas y parte del proyecto común, esa inclusión fortalece la cultura organizacional y genera climas más sanos, claro que puede llevar más tiempo tomar decisiones, porque se requiere deliberación y ajustes, pero el costo se

compensa con creatividad, motivación y menor resistencia al cambio (Asana, 2025).

En el extremo opuesto del autoritarismo está el liderazgo *laissez-faire*, que podría describirse como “dejar hacer”, el líder asume un rol muy pasivo, delega autoridad completa al equipo y rara vez interviene salvo que lo soliciten, esa libertad puede empoderar a personas maduras con alta capacidad de autogestión, pero puede generar vacío, confusión y falta de claridad sobre responsabilidades.

En equipos muy experimentados y con objetivos bien definidos, el *laissez-faire* puede ser un estilo adecuado pues permite creatividad y autonomía, el líder confía, cede espacio y acompaña en sombras, no dicta, no constante supervisa, pero si los integrantes del equipo no están preparados, la ausencia de guía puede llevar al caos o a la paralización.

Estos tres estilos (autocrático, democrático y *laissez-faire*) fueron establecidos desde la teoría de Lewin y siguen siendo referencia para entender cómo influye la forma de liderar en la cultura organizacional, cada estilo imprime un sello distinto como autoridad, participación o libertad, aunque parezcan muy distintos, estos estilos guardan similitudes, puesto que los tres suponen que alguien ejerce influencia, que hay metas por alcanzar y que existe relación líder-seguidores, todos requieren una definición de roles, comunicación y algún nivel de dirección, lo que cambia es cuánto se abre el canal de participación o cuánta autonomía se concede (Bradford, 2023).

En el mundo moderno ninguno de estos modelos funciona de forma aislada en todas las circunstancias, lo sabio es saber cuándo aplicar más

autoridad, cuándo convocar participación y cuándo soltar poder, un líder eficaz adapta su estilo al contexto, al equipo y al objetivo, esa flexibilidad es clave en la cultura organizacional que busca innovación y colaboración.

Al recorrer estos estilos (autocrático, democrático y laissez-faire) podemos ver cómo moldean el ambiente de trabajo, las relaciones humanas y la cultura institucional, estos estilos pueden coexistir con modelos más actuales como el liderazgo transformacional, y cómo integrarlos con adaptabilidad para fortalecer organizaciones contemporáneas.

### ***1.3.1 Liderazgo transformacional y transaccional: Fortalezas y limitaciones***

El liderazgo transformacional y el transaccional representan dos polos que dialogan entre sí en la práctica organizacional moderna, mientras el transformacional busca inspirar y elevar las aspiraciones del equipo, el transaccional se apoya en el intercambio claro entre desempeño y recompensa, estas corrientes no son rivales declarados sino enfoques que, bien combinados, pueden potenciar la eficacia, comprender sus fortalezas y sus límites ayuda a que los líderes actúen con mayor conciencia y flexibilidad (Álamo & Falla, 2024).

Comenzando por el liderazgo transformacional, su gran fortaleza radica en su capacidad para movilizar emociones, ideas y valores hacia una visión compartida, un líder transformacional inspira entusiasmo, motiva con propósito e impulsa el cambio cultural, se vincula directamente con innovación y compromiso organizacional. Ese tipo de liderazgo también

favorece el desarrollo del talento individual, líderes transformacionales permiten que el equipo descubra sus competencias, los empujan a crecer y les entregan desafíos significativos.

Esa atención personalizada nutre relaciones de confianza y contribuye a un sentido de pertenencia que refuerza la cultura organizacional, pero el transformacional puede tener límites cuando la gestión operativa demanda control estricto o cuando la presión por resultados urgentes exige decisiones rápidas, en esos casos el estilo basado en inspiración puede parecer lento o poco práctico, en Latinoamérica se ha observado que el transformacional requiere combinarse con enfoques transaccionales para mantener eficiencia operativa.

Por su parte, el liderazgo transaccional posee ventajas como estructura definida, claridad de roles y mecanismos de recompensas y sanciones que motivan el cumplimiento inmediato, esa capacidad para asegurar cumplimiento y control son para organizaciones con tareas rutinarias o cuando el equipo requiere supervisión constante; sin embargo, el transaccional tiene sus debilidades, para fomentar innovación, adaptabilidad o compromiso emocional profundo, no impulsa una visión más allá de la transacción inmediata y en contextos dinámicos su efecto se agota, su efectividad operativa es funcional, pero su flexibilidad frente al cambio es limitada (Huillca, 2025).

Cuando el líder transaccional insiste demasiado en recompensas externas puede debilitar la motivación intrínseca del equipo, la gente puede llegar a actuar solo por incentivos y no por convicción, esa

dependencia puede vulnerar la sostenibilidad del desempeño cuando esas recompensas no estén disponibles.

En contraste, el transformacional con su foco en la visión y el propósito puede volverse idealista si no se cuida el balance con la disciplina operativa, puede olvidar las condiciones reales de recursos, presión o plazos, por eso muchos estudios actuales abogan por estilos híbridos, que combinen lo mejor de ambos mundos para responder a distintos momentos organizativos.

El reto del liderazgo moderno está en saber cuándo liderar con inspiración y cuándo con transacción, ningún estilo es omnipotente ni universal, la verdadera fortaleza de un líder radica en su sensibilidad para adaptar su enfoque al contexto, al equipo y al momento se puede construir una cultura organizacional que combine compromiso, innovación y eficacia.

#### **1.4 Estilos de liderazgo moldean la cultura y el clima laboral**

Cuando un líder asume su rol, no solo dirige tareas, también imprime significado en cada acción cotidiana, el estilo de liderazgo actúa sobre la cultura organizacional como si fuera un pincel que dibuja valores, normas y comportamientos aceptados, lo que el líder hace, dice y premia termina convirtiéndose en parte del tejido cultural que define “cómo se hacen las cosas aquí”, esa impronta no surge de la nada, pues se construye en interacciones continuas entre personas.

Por ejemplo, un líder que privilegia la transparencia y el diálogo genera una cultura de apertura, sus decisiones son visibles, sus errores también,

y eso inspira confianza y en cambio, un estilo autoritario que oculta información fomenta una cultura de recelo y silencio, los colaboradores terminan interpretando que solo lo que no se ve importa y esa disparidad entre lo explícito y lo que en realidad se vive deteriora la credibilidad (Vorecol, 2024).

El clima laboral, por su parte, es la expresión inmediata de cómo las personas sienten la cultura, si la cultura promueve respeto, colaboración y sentido, el clima es positivo como la gente confía, coopera y se esfuerza, pero si la cultura es rígida, jerárquica y burocrática, el clima se vuelve frío, distante, con desmotivación latente, el liderazgo transformacional puede aumentar la satisfacción laboral en un porcentaje moderado, incidiendo directamente sobre el clima.

Incluso la comunicación abierta aparece como una de las palancas más efectivas para mejorar el clima, líderes que fomentan espacios de expresión, retroalimentación sincera y escucha activa contribuyen a que el clima se perciba como seguro y equitativo, esa confianza generada a diario refuerza la cultura de respeto y refuerza el sentido de pertenencia entre los miembros del equipo (Suárez P. , La cultura organizacional como ventaja competitiva en 2025, 2025).

Con una cultura fuerte y un clima saludable, las organizaciones obtienen ventajas competitivas, la cultura organizacional es como el motor principal de retención del talento, innovación y productividad, pero esa fuerza pierde impacto cuando lo que los líderes predicán no se ve en acciones concretas, con frecuencia se encuentra una brecha entre valores institucionales y lo que los colaboradores perciben en el día a día.

Para que liderazgo, cultura y clima confluyan, es fundamental que las decisiones estratégicas estén alineadas con los valores vividos, líderes que actúan con coherencia (sus discursos, sus incentivos y sus prioridades) refuerzan una cultura genuina, el liderazgo ético demostró que las decisiones éticas de los líderes pueden condicionar comportamientos culturales sostenibles en la organización.

La confianza es otro elemento vital en este diseño relacional. Cuando la confianza entre líder y colaboradores es alta, el clima se vuelve más resiliente ante conflictos, errores y presión. Un análisis reciente relaciona directamente la confianza con el clima organizacional como vínculo esencial en el desempeño y la satisfacción laboral. Esa confianza no se decreta, se construye con coherencia, exposición y responsabilidad compartida.

Los estilos de liderazgo también pueden modificar patrones de colaboración y creatividad. Un líder transformacional estimula iniciativas, plantea retos y permite errores como parte del aprendizaje. Esa dinámica cultural permea el clima cotidiano, donde sentirse seguro para proponer ideas y equivocarse se vuelve norma. En cambio, un estilo rígido inhibe la experimentación y genera temor al fracaso (Sarmiento, 2024).

El efecto no es automático ni uniforme, el impacto dependerá de factores como el tamaño de la organización, la madurez del equipo, el contexto externo y las estructuras formales, un líder puede querer fomentar una cultura flexible, pero si los protocolos, incentivos o estructura no acompañan, ese cambio cultural choca con barreras rígidas y es donde

el liderazgo consciente debe intervenir para abrir huellas culturales nuevas.

Al comprender que estilos de liderazgo moldean cultura y clima, el líder adquiere una responsabilidad trascendental, no basta administrar procesos; hay que cultivar sentidos compartidos, estos estilos interactúan con el liderazgo transformacional y cómo se pueden articular para construir culturas organizacionales resilientes, innovadoras y centradas en las personas.

### **1.5 El rol del líder en la gestión del talento humano**

Cuando hablamos de atracción y retención del talento, el líder tiene una función central que va mucho más allá de contratar, no solo invita a personas talentosas a unirse, sino que también crea condiciones para que quieran quedarse, ese rol requiere concebir la organización como un espacio de crecimiento, donde lo profesional y lo humano converjan, la atracción empieza con una promesa creíble de desarrollo y propósito conjunto.

Para atraer talento el líder debe construir una marca empleadora auténtica, esa marca no se reduce a un eslogan bonito, implica vivir valores, mostrar el sentido del trabajo diario y proyectar cultura, las personas hoy buscan organizaciones con propósito, donde su contribución importe más que su remuneración, la marca interna se nutre de historias, experiencias y coherencia entre palabra y acción (Rodríguez & Rosselló, 2025).

Una vez que el talento llega, la función del líder es garantizar que se integre con sentido, no basta incorporar nominalmente, hay que acoger, orientar y acompañar, esa fase de on boarding es decisiva para que el nuevo colaborador se sienta parte y comprenda no solo lo que hace, sino por qué lo hace y si el líder descuida esta etapa, es probable que la rotación aparezca pronto.

En su papel de retenedor, el líder debe escuchar con atención las necesidades de las personas, no basta dar bonificaciones; hay que identificar expectativas no expresadas, aspiraciones de crecimiento y obstáculos invisibles, la escucha activa permite que el líder descubra oportunidades para motivar, desarrollar y ajustar lo que necesita el equipo en su realidad.

Otro deber vital es ofrecer crecimiento profesional, el líder debe generar oportunidades de desarrollo interno, rotaciones, mentorías o nuevos retos, esa promesa de avance es uno de los factores que más influye para que alguien quede en una organización, la falta de progreso estanca el compromiso y favorece la fuga (Berettera, Pujol, & Arraigada, 2023).

El liderazgo transformacional ha demostrado tener un impacto real en la retención, los líderes transformacionales negocian acuerdos personalizados (i-deals) que fortalecen la intención de quedarse, esa capacidad hace que las personas sientan que su situación particular se valora. En el sector salud, el liderazgo transformacional con el desarrollo del talento humano y la satisfacción laboral, el líder que inspira, promueve autonomía y reconoce el aporte individual puede disminuir la rotación y aumentar el orgullo de pertenecer.

El líder también debe construir confianza, no basta decir que valora a las personas, pues debe demostrarlo en acciones coherentes; la integridad, la transparencia en decisiones y el trato justo moldean culturas donde quedarse es una motivación y así, la retención no depende solo de beneficios sino del vínculo emocional con el equipo. El líder debe actuar como arquitecto del clima laboral, cuando genera seguridad psicológica, espacio para debatir errores y participación, el talento percibe que vale la pena quedarse, ese ambiente favorece la resiliencia ante crisis y el compromiso continuo y una experiencia de empleado cuidada incide directamente en la lealtad organizacional (García A. , 2024).

El líder tiene la tarea permanente de renovar el pacto con su equipo, las personas cambian, los contextos se transmutan, un líder vigilante revisa acuerdos de colaboración, valora volver a dialogar expectativas y ajusta incentivos; la atracción y retención no son un estado fijo, sino un movimiento permanente que exige sensibilidad, adaptabilidad y compromiso auténtico con el talento humano.

## **1.6 Desafíos del liderazgo en entornos laborales actuales**

Vivimos en una era donde los cambios son rápidos y constantes, casi impredecibles, para un líder, adaptarse no es una opción sino una urgencia, lo que funcionó ayer puede no servir mañana y en ese contexto, el rol del líder es leer el entorno con atención, interpretar señales emergentes y ajustar rumbo cuando sea necesario, esa sensibilidad no surge por arte de magia, sino por práctica, reflexión y apertura (Parra, 2024).

Aceptar la incertidumbre como compañera diaria es parte del desafío, no se trata de esperar seguridad, sino de construir estabilidad relativa en medio del caos, el liderazgo adaptativo propone que los retos complejos no tienen respuestas simples ni únicas, los líderes deben movilizar al equipo para enfrentar dilemas sin certezas absolutas y ese enfoque prepara organizaciones más resilientes.

Una habilidad es la adaptabilidad cognitiva como cambiar marcos mentales, cuestionar supuestos, aceptar que las certezas pueden traicionar, el liderazgo efectivo en entornos cambiantes exige aprendizaje continuo, apertura mental y creatividad frente a lo desconocido, ese tipo de liderazgo no solo reacciona, sino que anticipa escenarios posibles y prepara al equipo para navegar varios caminos.

Los líderes ágiles tienen una ventaja en ese terreno, aplicar metodologías tipo agile más allá de los proyectos tecnológicos significa estructurar al equipo para responder, iterar y ajustar, un líder ágil fomenta equipos autónomos, ciclos cortos y feedback constante para adaptarse con fluidez, esa mentalidad fractura las barreras de lo rígido y permite repensar estrategias cuando los escenarios cambian (Randstad, 2023).

La resiliencia emocional es vital, cuando el terreno se vuelve inestable, emergen tensiones, estrés y resistencias, el líder que persiste, que mantiene la calma, que reconoce miedos y acompaña con empatía, construye una cultura donde el equipo no teme equivocarse, pero sí se prepara para retomar, se subraya que entre las características del líder moderno están la resiliencia y la capacidad de adaptación frente a cambios acelerados.

La escucha activa se vuelve una brújula en lo complejo, un líder que se informa desde el equipo, que conversa con humildad, que invita voces diversas puede captar señales que otros ignoran, porque el entorno invita a la innovación y a las ideas que surgen desde todos los rincones y en espacios donde solo manda quien manda, las advertencias quedan sin voz. La adaptabilidad tiene rostro humano (Miranda, 2024).

Pero no todo depende solo del líder; las estructuras, los procesos y los sistemas organizacionales deben flexibilizarse, no basta con voluntad individual; la organización como sistema debe permitir pivotes, ajustes y replanteamientos, incluso la cultura debe abrirse a lo experimental, al error inteligente, sin culpas excesivas y si las reglas son demasiado rígidas, el cambio queda bloqueado.

Un reto adicional es anticiparse, no solo reaccionar, las organizaciones deben desarrollar capacidad para prever escenarios disruptivos y educar al equipo para la anticipación, se propone que las empresas no solo se adapten, sino que intenten crear cambio y anticipar el mercado, esa mentalidad proactiva reduce la brecha entre lo que sucede y lo que podría suceder (Arregui, 2025).

La digitalización y la tecnología multiplica la complejidad, lo que sucede en mercados, en plataformas, en reglamentaciones digitales puede cambiar de un día para otro, innovación en liderazgo estratégico es para enfrentar esos desafíos junto con la visión estratégica, la gestión de recursos y la resiliencia son pilares para la transformación organizacional en tiempos de turbulencia.

Adaptarse a entornos complejos es un ejercicio de humildad y valentía, requiere se reconocer errores, aprender rápido, soltar lo que ya no sirve y renovar compromisos con el equipo, las herramientas prácticas, casos reales y mecanismos concretos son analizados para que el líder pueda desarrollar esa adaptabilidad consciente, sin perder el propósito humano que da sentido al liderazgo.

### **1.7 Ética, sostenibilidad y responsabilidad social del líder moderno**

Un líder moderno no puede evadir la mirada ética cuando toma decisiones que afectan personas, comunidades y el mundo natural, no basta con hacer lo que conviene; hay que preguntarse qué es lo correcto, esa conciencia moral no es complementaria, cuando el líder actúa con integridad, inspira confianza y establece un estándar de comportamiento que otros pueden seguir, la ética comienza con el rostro humano que dirige.

La responsabilidad social corporativa se convierte en una extensión natural de ese liderazgo que mira más allá del beneficio inmediato, las organizaciones del presente ya no pueden concebir su éxito sin considerar su impacto en la sociedad y el medio ambiente, en las empresas bananeras, por ejemplo, se ha identificado cómo el liderazgo ético se vincula con la responsabilidad social y la adopción voluntaria de acciones que benefician a la comunidad, esa práctica ético-social muestra que el líder debe asumir compromiso con lo que sucede más allá de su oficina (Chico, León, & López, 2024).

La sostenibilidad exige que el líder construya con visión de largo plazo, no se trata solo de responder crisis ambientales o sociales puntuales, sino de diseñar decisiones que mantengan el equilibrio entre crecimiento económico, justicia social y conservación del entorno, el liderazgo sostenible se postula como modelo de referencia para el siglo actual donde no se sacrifica lo humano por lo productivo, esa mirada eleva el sentido de propósito del liderazgo organizacional.

En ese tejido ético también entra la transparencia, un líder responsable comunica con honestidad las decisiones, los errores, las limitaciones y los compromisos, esa apertura disminuye la desconfianza y fortalece la legitimidad, y en tiempos de crisis, cuando el camino no es transparente, esa lucidez actúa como faro, integrando liderazgo responsable y sostenibilidad mejoran su reputación corporativa, esa reputación importa tanto como la operación.

Pero la ética no puede quedarse en discursos, pues requiere acción coherente, si un líder promueve valores de equidad, diversidad o cuidado ambiental en conferencias, pero después premia resultados sin considerar esos criterios, genera contradicción, ese desajuste quiebra la confianza, por eso el líder moderno debe alinear valores, cultura y práctica diaria y en tiempos de crisis ese compromiso ético se vuelve la brújula más valiosa (IUNIT, 2024).

El líder reconozca su rol en la sostenibilidad social, no todo es ambiental; se trata de asegurar que las decisiones empresariales no profundicen desigualdades, que cuiden condiciones laborales justas y que promuevan inclusión activa, un liderazgo ético debe ponderar el

bienestar colectivo como parte de su responsabilidad; la ética empresarial y la responsabilidad social no son opcionales sino fundamentales para un futuro justo.

Cuando el entorno tecnológico crece en complejidad, la ética del líder debe incorporar también el uso responsable de esa tecnología, por ejemplo, la inteligencia artificial impone dilemas morales como los sesgos, privacidad y autonomía, los líderes modernos deben adoptar marcos éticos para su implementación, se propone que la ética actúe como piedra angular en el uso de IA en organizaciones, esa mirada no es periférica, sino central en la responsabilidad del líder contemporáneo.

Sin embargo, ejercer liderazgo ético y sostenible implica riesgos y tensiones, hay presiones por resultados rápidos, demandas de accionistas y barreras estructurales que dificultan aplicar lo ideal, el líder debe sostener su integridad incluso cuando las opciones fáciles sean éticamente dudosas y aquellos que construyen con ética deben aprender a resistir las tentaciones de atajos, la fortaleza moral es parte esencial de la resistencia al desgaste.

En momentos críticos como crisis económicas, pandemias o conflictos sociales, la responsabilidad del líder se agiganta, en esos escenarios las decisiones pueden afectar la vida de colaboradores, comunidades e incluso generaciones futuras, el liderazgo ético en tiempos de crisis exige actuar con coraje, priorizar el bienestar humano y responder con acción social, muchas empresas que optaron por mantener su plantilla y medida moral durante la pandemia ganaron legitimidad a largo plazo (Hernández, 2024).

La ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social no son accesorios para el líder moderno, son su esencia para quien asume este rol, entra en un camino de transformación personal y colectiva, a través de las herramientas prácticas, dilemas reales y casos ejemplares que mostrarán cómo ese liderazgo puede ser ejercido, sostenido y vivido con profundidad y coherencia.

## CAPÍTULO II

### 2 TRABAJO EN EQUIPO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Todo equipo de alto rendimiento necesita un propósito claro que oriente cada acción, sin visión común, los esfuerzos quedan dispersos y la motivación se desvanece, cuando cada miembro entiende hacia dónde se dirige el equipo y por qué ese objetivo tiene sentido, se genera cohesión, ese componente fundamental actúa como brújula interna para mantener rumbo ante los cambios o las dificultades.

Junto con el propósito, el albor en roles y responsabilidades es transcendental, si uno no sabe qué debe hacer o dónde encaja, surgen choques, duplicidades o vacíos; en equipos de alto rendimiento cada quien asume un rol bien definido que aprovecha sus fortalezas y aporta al conjunto, esa distribución contribuye a que el engranaje funcione sin fricciones ni dudas (SCRUMERS, 2023).

La confianza mutua entre los miembros es otro pilar indispensable, no basta con respetarse, sino hay que creer que el otro hará lo que promete, que asumirá compromisos y que actuará con integridad, cuando esa confianza existe, se puede delegar con seguridad, asumir riesgos y responsabilizarse del trabajo compartido, la confianza es central para la autogestión y el desempeño.

La comunicación abierta y transparente es el vínculo diario que mantiene vivo al equipo, no es solo informar lo que sucede, sino conversar, escuchar, ajustar y retroalimentar; los equipos de alto

rendimiento poseen canales para expresar ideas, resolver conflictos y mantener alineación constante, sin ese flujo no hay sinergia verdadera y en metodologías ágiles, por ejemplo, se enfatiza la comunicación continua como motor de adaptación.

La autonomía responsable, no se trata de abandonar al equipo sino de confiarle espacios para decidir, actuar y corregir, cuando se otorga autonomía con responsabilidad, los miembros sienten que su contribución importa, esa libertad fomenta creatividad, iniciativa y sentido de pertenencia, los equipos de alto rendimiento combinan autonomía con rendición de cuentas claras (Juárez, Reyes, López, & Torres, 2024).

La adaptabilidad es también indispensable frente a entornos cambiantes, el equipo debe ajustar estrategias, roles o métodos sin perder su esencia, no se trata de reinventarse cada día, sino de moverse con agilidad cuando las circunstancias lo requieren y en alto desempeño se menciona que esos equipos logran transformar la adversidad en oportunidad manteniendo su cohesión.

La cultura de mejora continua se inscribe en el ADN del equipo. no aceptan estabilidad cómoda ni mediocridad; buscan aprender, evaluar y optimizar permanentemente, ese espíritu de progreso sostiene el rendimiento en el tiempo, equipos sobresalientes reflexionan sobre lo que hicieron, ajustan procesos y vuelven a comenzar con nuevas metas, se destacan esos equipos que jamás duermen en sus laureles (Slack, 2024).

La diversidad de habilidades y perspectivas enriquece la capacidad de solución, un equipo homogéneo puede pensar de forma limitada; uno diverso aporta múltiples miradas, enfoques distintos y mayor creatividad, pero esa diversidad solo aporta si se integra con respeto y apertura, equipos de alto rendimiento valoran las diferencias y promueven inclusión activa.

El liderazgo compartido o distribuido es otro componente que hace sostenible el alto rendimiento, no es que solo el líder principal brinde dirección; muchos miembros asumen roles de liderazgo según proyecto, contexto o fortaleza, esa pluralidad evita cuellos de botella y favorece empoderamiento, equipos verdaderamente de alto rendimiento suelen distribuir liderazgo en función de las necesidades.

Medir resultados y aprender de ellos cierra el ciclo, no basta con intención o esfuerzo, hay que revisar qué funcionó, qué no, ajustar y seguir adelante; los equipos de alto rendimiento usan indicadores, reflexiones periódicas y ajustes conscientes, ese componente les permite evolucionar y mantener su eficacia con coherencia a lo largo del tiempo.

## **2.1 Roles y responsabilidades dentro del equipo**

Un equipo efectivo no surge por arte de magia; cada miembro necesita asumir un rol claro desde el inicio, cuando los roles se distribuyen con sentido, el equipo trabaja con fluidez, los roles y responsabilidades son dos caras de la misma moneda; el rol describe el espacio o función que se asume, y la responsabilidad señala lo que debe cumplir, esa claridad evita duplicidades, vacíos y confusiones.

El líder del equipo suele asumir un rol central como coordinar, facilitar comunicación, definir metas y asegurar que todos comprendan su parte, no es el jefe autoritario, sino el punto de conexión que hace que los engranajes funcionen y en equipos ágiles quiere decir estar atento a bloqueos, resolver obstáculos y balancear cargas, ese rol exige sensibilidad y capacidad de gestión humana (Belbin, 2025).

Un rol clave es el del coordinador, quien organiza tareas, define plazos y asegura que los esfuerzos estén alineados con los objetivos comunes, este rol puede recaer en una persona distinta al líder formal o compartirse rotativamente, en los modelos de roles de equipo, el coordinador armoniza voluntades y ayuda a que las acciones no colisionen.

El rol del implementador es quien transforma las ideas en acciones concretas, esa persona convierte planes en pasos, asegura que las tareas se ejecuten y mantiene el orden, sin implementadores, las reuniones quedan en buenas intenciones, pero sin resultados palpables. Su responsabilidad es la ejecución con disciplina y pragmatismo (Asana, 2023).

El rol del especialista aporta conocimiento profundo en áreas técnicas o específicas, esa persona se convierte en referente cuando surge una complicación que demanda experiencia, sin especialistas, el equipo depende de conocimientos superficiales, pero su responsabilidad implica compartir lo que sabe y estar disponible para esas exigencias técnicas.

El evaluador o monitor es otra figura que se presenta, pues su tarea es revisar las propuestas del equipo, hacer juicios críticos con perspectiva, cautelar calidad y coherencia, no es papel de pesimista, sino de analista constructivo y su responsabilidad es señalar riesgos, inconsistencias o mejoras antes de que las decisiones sean definitivas.

El cohesionador desempeña un rol que cuida las relaciones del equipo, su responsabilidad es suavizar conflictos, mantener el ánimo grupal y fomentar colaboración, en momentos de tensión, este rol medio, escucha y ayuda a reconectar a quienes se han desalineado y es un rol social que sostiene la cohesión (Seo, 2023).

El investigador de recursos tiene la misión de buscar información, conexión externa y contactos útiles para el equipo, su responsabilidad es nutrir al equipo con datos, alianzas o recursos que no están al alcance inmediato, esa apertura externa aporta oportunamente nuevas miradas y oportunidades que el equipo por sí solo no ve.

El rol del finalizador no puede faltar, su responsabilidad es cuidar los detalles, cumplir los estándares, revisiones finales y garantizar que el producto o entrega no tenga fallas, ese enfoque meticuloso asegura calidad y evita entregas defectuosas, aunque muchas veces pasa desapercibido, es clave para el prestigio del equipo.

En equipos de alto rendimiento suele haber roles de apoyo compartido, pues las personas que ayudan en emergencias, colaboran fuera de su rol principal cuando alguien está saturado o asumen tareas complementarias, esa responsabilidad solidaria permite que los roles no

quiebren ante imprevistos, la flexibilidad es aliada del desempeño (Impulso 06, 2023).

Cuando los roles se repasan con el equipo y se ajustan en el tiempo, se fortalece la adaptabilidad. Las responsabilidades pueden cambiar según la fase del proyecto o según las fortalezas emergentes del equipo. Esa flexibilidad evita rigideces y permite que los miembros evolucionen en sus funciones.

Es importante que el equipo documente los roles y las responsabilidades mediante herramientas como matrices RACI (responsable, aprobado, consultado e informado), esa práctica garantiza que quede claro quién hace qué, quién rinde cuentas, quién apoya y quién debe ser informado, esta claridad sistematizada respalda el funcionamiento fluido del equipo.

## **2.2 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo**

La colaboración informal nace de la iniciativa espontánea de las personas, sin estructuras rígidas que la definan, surgen conexiones naturales entre colegas que comparten intereses, necesidad o afinidad en una tarea, ese tipo de colaboración no requiere nombramientos ni jerarquías explícitas, a menudo se genera entre pares que descubren que juntos pueden resolver algo mejor que separados.

En cambio, el trabajo en equipo formal se define con roles, responsabilidades, metas compartidas y estructuras transparentes, los miembros aceptan compromisos explícitos y se organizan bajo reglas definidas por la organización, el equipo tiene un propósito oficial, entregables programados y criterios de evaluación y esa diferencia

formal es para distinguirlo de la colaboración informal (Ruiz, Martínez, & Galindo, 2023).

Uno de los elementos que distingue la colaboración informal es su flexibilidad en roles, las personas van asumiendo tareas según surja la necesidad, sin roles predeterminados. Esa fluidez permite adaptarse al momento; en cambio, en el equipo formal los roles están previamente asignados, delegados y aceptados, esa definición fija da orden, pero puede restar espontaneidad.

La motivación que impulsa cada forma, en la colaboración informal actúa la motivación intrínseca como las ganas de ayudar, interés personal, proximidad relacional, no hay incentivos institucionales necesariamente vinculados, en el equipo formal, también puede actuarse por motivación extrínseca como el cumplimiento de objetivos, reconocimiento, incentivos organizacionales.

La duración es otro factor diferenciador, pues la colaboración informal puede nacer y extinguirse rápidamente, circunscribiéndose a una necesidad puntual, no siempre queda registro ni continuidad formal y en cambio, un equipo formal suele tener una vida prolongada, fases definidas, seguimiento y continuidad institucional, esa temporalidad marca su naturaleza (Nolan, 2023).

La gobernanza en la colaboración informal es emergente, las decisiones se negocian de forma natural, sin reglas estrictas ni mecanismo de control formal, en cambio, el equipo formal tiene procesos establecidos como reuniones, votaciones, coordinadores, sistemas de supervisión y control, esa formalidad marca quién decide, cuándo y cómo.

El nivel de compromiso también difiere, en la colaboración informal el compromiso puede ser variable: algunos participan según disponibilidad, otros intensamente, no hay sanciones fuertes por baja participación y en el equipo formal el compromiso se pacta explícitamente, pues cada miembro sabe que sus ausencias afectan al conjunto y puede responder ante ello.

La rendición de cuentas en la colaboración informal es suave, si alguien no cumple, puede disculparse y rectificar sin mayores consecuencias formales, el enfoque está en la cooperación más que en la evaluación y en el trabajo en equipo formal, la rendición de cuentas es específica mediante expectativas, indicadores, revisiones y consecuencias, esa claridad contribuye al orden (Simon, 2017).

Otro elemento que marca la diferencia es el nivel de comunicación y frecuencia, en la colaboración informal fluye espontáneamente mediante las charlas de pasillo, consultas espontáneas y mensajes rápidos, no necesita agenda ni formatos y en el equipo formal la comunicación estructurada, con reuniones periódicas, protocolos y canales definidos, es práctica para coordinar esfuerzos.

La incorporación de las herramientas tecnológicas es más orgánica en la colaboración informal, las personas usan apps, chats, documentos compartidos sin mayor planificación previa y en el equipo formal, herramientas y plataformas se adoptan con criterios institucionales, con normas de uso, estructura de archivos y metodologías estandarizadas (Asana, 2025).

Aunque parezcan muy distintos, ambos procesos comparten la base de la colaboración, pues trabajar con otros para producir algo que no lograríamos solos, en ambos casos hay intercambio, apoyo, sinergia y la diferencia está en la estructura, la formalidad, la duración y el compromiso institucional.

Comprender esos elementos permite al líder y al gestor decidir cuándo apoyar la colaboración informal y cuándo formalizarla como equipo, a veces una idea vibrante que surge informalmente merece institucionalizarse, se debe analizar cómo hacer esa transición con cuidado para preservar la espontaneidad sin perder la organización.

### **2.3 Herramientas para mejorar la comunicación y coordinación**

Para que un equipo rinda bien, la comunicación no puede depender del azar, las herramientas digitales correctas facilitan que las ideas fluyan, que los problemas se aclaren y que todos sepan qué hace el otro, en la actualidad muchas organizaciones usan plataformas integradas que combinan chat, videollamada, intercambio de archivos y gestión de tareas.

Una herramienta poderosa es la mensajería instantánea con canales temáticos, por ejemplo, se establecen canales para proyectos, áreas o temas específicos, evitando que las conversaciones se mezclen, eso permite que cada persona encuentre lo que necesita sin perderse entre hilos irrelevantes, esta funcionalidad es destacada sobre herramientas de colaboración (Betancourt, 2025).

La plataforma de gestión de proyectos que incluye asignación de tareas y seguimiento visual, cuando un equipo puede ver quién tiene qué tarea, cuándo vence y cómo encaja en el todo, la coordinación mejora, y muestra como clave esto para equilibrar cargas y evitar saturaciones.

La intranet corporativa sigue siendo útil para centralizar información institucional, protocolos y documentos, en muchas empresas es el lugar de referencia para políticas internas, manuales y noticias internas, en el listado de herramientas internas aparece la intranet como una de las más utilizadas para mantener a todos informados (Vorecol, 2021).

Las videoconferencias y videollamadas permiten acercar rostros cuando los equipos están dispersos, aunque no sustituyen la interacción presencial, ayudan a aclarar dudas rápidamente, mantener reuniones de sincronía y fortalecer la comunicación humana, en la lista de herramientas también se señalan los videochats como imprescindibles. Herramientas tecnológicas integradas que facilitan colaboración y coordinación han sido estudiadas cómo plataformas digitales permiten sincronizar tareas, compartir documentos y coordinar entregas con visibilidad compartida.

El avance reciente es la incorporación de inteligencia artificial en la comunicación interna, herramientas que sugieren respuestas, agrupan temas emergentes, analizan tono de mensajes o facilitan resúmenes automáticos ayudan a optimizar tiempo y reducir ruido, estas herramientas IA para comunicación interna (UNIR, 2023).

Para equipos remotos, las plataformas de colaboración que combinan chat, proyecto y documentos en nube son indispensables, así todos los

miembros acceden, editan y comentan en tiempo real, se describe opciones para equipos remotos que mantienen conectividad permanente.

No basta con tener herramientas, la regla de uso clara se define cuando se usa chat vs correo vs reunión, puede haber caos, la coordinación requiere normas simples como un chat urgente o correo formal o reunión para decisiones críticas, sus pautas de coordinación resaltan que la comunicación debe ser fluida entre miembros y hacia otros departamentos.

También es importante gestionar dependencias entre tareas con herramientas que muestran relaciones entre actividades, cuando un equipo identifica dependencias, evita bloqueos sorpresivos, se habla de cómo gestionar dependencias entre squads o grupos para que no se entorpezcan entre sí.

La coordinación se fortalece cuando se visualiza la carga de trabajo, herramientas de gestión de recursos informan en tiempo real cuántas tareas tiene cada persona y ayudan a equilibrar para evitar sobrecargas, se lo describe como una táctica que promueve productividad sin quemar al equipo (Martins, Técnicas de gestión de equipos imprescindibles, 2025).

Una herramienta colaborativa (o plataforma colaborativa) integra funciones de comunicación, documentos y seguimiento en un solo espacio, esa centralización evita dispersión de información y mejora la alineación, y la definición de plataforma colaborativa para centralizar flujos, documentos y roles de múltiples participantes.

## **2.4 Técnicas de motivación y fortalecimiento de la colaboración**

Motivar a un equipo no es magia, es práctica diaria, una técnica poderosa consiste en reconocer logros individuales y colectivos de modo visible, cuando el esfuerzo no pasa desapercibido, las personas se sienten valoradas y más dispuestas a colaborar, en técnicas para fomentar la colaboración se resalta que reconocer públicamente el aporte fortalece el sentido de pertenencia.

Establecer metas claras y alcanzables, que todos entiendan y acepten, esa claridad da dirección y evita que las personas trabajen en silos, la motivación se señala que metas bien diseñadas estimulan el compromiso y el rendimiento. La escucha activa y el feedback constructivo alimentan la colaboración, cuando el líder y los miembros del equipo prestan atención auténtica a las ideas, inquietudes y propuestas de los demás, se crean espacios seguros para participar (Liderly, 2025).

Promover espacios de interacción informal es otra técnica tratada, mediante charlas de café, almuerzos de equipo o pausas compartidas ayudan a conocerse más allá de la tarea, esos momentos facilitan la empatía y la colaboración espontánea y en recursos de colaboración se habla de favorecer esa comunicación informal como complemento de lo formal.

La ludificación (gamificación) puede aportar dinamismo al trabajo en equipo, al incorporar elementos de juego, recompensas simbólicas o retos, se estimula la participación con energía, la ludificación se ha estudiado como estrategia para activar la motivación y aumentar la productividad. Un programa de incentivos orientados a equipo potencia

la colaboración, en lugar de premiar solo individualmente, premiar al equipo completo refuerza que todos participen, en estrategias de motivación se menciona esta técnica como eficaz para alinear esfuerzos colectivos (Medallo, 2022).

Fomentar la autonomía responsable es también una técnica básica, cuando los miembros del equipo sienten que pueden decidir cómo hacer su trabajo dentro de ciertos márgenes, se eleva su compromiso y creatividad, ese empoderamiento hace que la colaboración no se sienta impuesta sino elegida y la motivación se habla de autonomía como motor intrínseco.

Incluir rotaciones de roles o tareas permite que las personas vean el trabajo desde diferentes perspectivas, cambiar temporalmente de responsabilidad estimula entendimiento mutuo, empatía y apreciación del esfuerzo ajeno, esa técnica fortalece la cohesión porque los miembros entienden mejor las dificultades del otro.

Las reuniones periódicas bien estructuradas ayudan a sincronizar expectativas, resolver bloqueos y mantener la energía del equipo, no se trata de muchas reuniones, sino de reuniones con agenda, objetivos claros y seguimiento, en técnicas de colaboración se señala que reuniones regulares bien planificadas son notables (Moles, 2024).

Incorporar momentos de reflexión o retrospectiva permite que el equipo analice qué salió bien, qué no y qué puede mejorar, esa mirada colectiva fortalece la colaboración porque crea aprendizaje compartido y ajuste constante, y en la colaboración en equipo se recomienda esa práctica como parte del proceso de mejora continua.

Estimular la diversidad funcional y cognitiva: juntar personas con habilidades, estilos y enfoques diferentes genera complementariedad, esa diversidad bien gestionada potencia la innovación y la colaboración efectiva entre contrastes, mostrando cómo la diversidad impulsa creatividad y compromiso (Iberia, 2025).

Combinar estas técnicas con liderazgo inspirador multiplica el efecto, cuando quien dirige el equipo inspira, comunica propósito, acompaña y adapta, las técnicas encuentran suelo fértil, el liderazgo que motiva no impone, acompaña y convoca al equipo a dar lo mejor de sí, estas estrategias se integran al ejercicio del líder.

## **2.5 Impacto de las dinámicas en el rendimiento y la innovación**

Las dinámicas de equipo bien diseñadas pueden transformar un grupo regular en un colectivo que rinde más allá de lo esperado, cuando los miembros participan juntos en ejercicios que promueven confianza, comunicación y roles compartidos, el rendimiento mejora porque se eliminan barreras invisibles, las dinámicas actúan como puentes para que fluya la cooperación diaria y se desbloqueen energías creativas (Vorecol, 2021).

Por ejemplo, dinámicas de construcción de equipo (team building) han demostrado impactar positivamente no solo en el ánimo del grupo sino en su eficacia operativa, se ha observado que fortalecer vínculos personales reduce el miedo a expresar ideas o proponer mejoras y esa apertura incrementa la innovación pues emerge un ambiente donde las personas se sienten seguras para equivocarse y explorar.

Algunas dinámicas están pensadas precisamente para estimular creatividad e innovación, juegos de ideación, retos creativos o actividades de pensamiento divergente obligan a los miembros a ver los problemas desde ángulos nuevos, estas herramientas no solo mejoran el rendimiento, sino que incentivan soluciones no convencionales que pueden convertirse en ventajas competitivas.

Un estudio reciente señala que el uso de dinámicas de equipo tiene correlación con mejores índices de colaboración, cohesión y compromiso, factores que actúan como multiplicadores del rendimiento organizacional, se analiza cómo las dinámicas influyen en desempeño organizacional, ese tipo de estudio permite ver el impacto no solo a nivel humano sino como respaldo al negocio (Horta, Uribe, & Rubio, 2025).

Las dinámicas también tienen efecto en la innovación cuando permiten que emerjan roles ocultos o líderes emergentes, en entornos donde solo tradicionalmente manda un líder, estas actividades pueden liberar voces nuevas, descubrir talentos latentes y redistribuir la iniciativa, esa redistribución habilita que nuevas ideas circulen con más libertad dentro del equipo. El rendimiento no solo se ve en productividad numérica; también se aprecia en la calidad de decisiones, la velocidad de adaptación y la mejora continua, las dinámicas pueden acelerar esas capacidades porque fomentan ambientes donde las personas comparten aprendizajes, detectan errores temprano y reajustan estrategias, en organizaciones con “capacidades dinámicas” se vincula trabajo en equipo, innovación y adaptabilidad.

Cuando un equipo practica dinámicas con regularidad, el resultado es un músculo colaborativo que responde mejor ante crisis, presión o cambios abruptos, se tocan aspectos blandos (confianza y comunicación) que luego alimentan el rendimiento duro (metas, entregas e innovación), esa integración es para sostener la ventaja competitiva.

Las dinámicas pueden revertir estancamientos creativos, en empresas donde pareciera que no existen ideas innovadoras, introducir una dinámica disruptiva puede reactivar la capacidad de pensar desde cero, por ejemplo, actividades lúdicas de pensamiento divergente han sido útiles para reactivar la innovación interna, detallando juegos de creatividad que impulsan ideas nuevas.

Un dato interesante es que las organizaciones que aplican dinámicas de equipo reportan mejoras en la comunicación interna hasta en un porcentaje aceptable y medible, esa mejora directa en comunicación reduce errores, excesos de trabajo y fricciones que consumen tiempo, liberando espacio para innovar con foco (Brandt, 2023).

Pero no todo efecto es automático ni permanente, una mala aplicación de dinámica puede generar escepticismo o desgaste si los participantes no ven relación entre la actividad y su trabajo real, por eso es esencial que el facilitador conecte siempre la dinámica con los retos concretos del equipo. Las dinámicas consumen tiempo por lo que deben planearse con criterio, su frecuencia, duración y objetivo deben guardarse con el ritmo del trabajo. Si se hace sin medida puede parecer “juego inútil” o distracción.

Las dinámicas bien elegidas, ejecutadas y alineadas con la estrategia del equipo pueden impactar profundamente el rendimiento y la innovación, no sustituyen procesos ni métodos, pero potencian la capacidad humana que subyace detrás de ellos, estos ejemplos y guías para elegir dinámicas efectivas según el contexto del equipo.

## **2.6 Factores de éxito en la creación de equipos sobresalientes**

Uno de los factores esenciales es contar con un propósito claro y compartido. Cuando el equipo tiene una misión común que va más allá de tareas puntuales, cada individuo puede ver cómo su aporte suma al todo. Eso alimenta sentido, motivación y dirección. En equipos de alto rendimiento ese propósito actúa como faro que guía decisiones, esfuerzos y prioridades (Rodríguez, Reyes, López, Torres, & Freeman, 2024).

Un éxito fundamental radica en la seguridad psicológica, el clima donde los miembros pueden expresarse sin miedo a ser juzgados o penalizados, equipos sobresalientes permiten que se denuncien errores, se compartan dudas y se propongan ideas sin reproche, la teoría para equipos de alto rendimiento resalta ese elemento como un pilar para la creatividad y la colaboración.

La selección cuidadosa de miembros también determina el éxito, no basta con reunir especialistas; hay que procurar perfiles con mentalidad de equipo, apertura y disposición para aprender, algunos equipos de alto rendimiento muestran que los factores críticos no son solo técnicos sino sociales e interactivos.

Una palanca decisiva es el liderazgo distribuido o compartido, no siempre el equipo depende de una sola persona que dé órdenes; los equipos sobresalientes tienen liderazgo emergente conforme el contexto lo exige, esa multiplicidad de voces fortalece la adaptabilidad y la responsabilidad compartida, el liderazgo en equipos de alto desempeño juega roles múltiples (Mireles, Sandoval, & González, 2003).

La coordinación estructurada es otro factor donde las personas deben saber cómo sincronizarse, los equipos sobresalientes usan rituales, tableros visuales, reuniones breves y revisiones para afinar su coordinación, esa disciplina minimiza los conflictos y maximiza el flujo de trabajo. La retroalimentación continua y retroacción rápida, cuando funciona bien, el equipo se ajusta antes de que los errores crezcan, equipos sobresalientes adoptan la cultura de revisar, ajustar y aprender en cada iteración.

La confianza mutua nutrida por coherencia entre palabra y acción es otro éxito crítico, si los miembros del equipo perciben que lo que se dice no concuerda con lo que se hace, la desconfianza se corroe, equipos sobresalientes construyen credibilidad mediante consistencia, integridad y compromiso visible día a día (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013).

La comunicación abierta y fluida es un factor que no puede faltar, no solo debe existir, sino fluir sin bloqueos: expresar dificultades, pedir ayuda, compartir avances y equipos sobresalientes practican la comunicación transparente como mecanismo de alineamiento y enlace entre lo individual y lo colectivo.

El aprendizaje compartido y la mejora continua fortalecen al equipo, no se trata solo de cumplir metas, sino de reflexionar lo hecho, extraer lecciones y mejorar procesos, los equipos de alto desempeño convierten el error en información valiosa para reinventarse y esa cultura de aprendizaje los hace resilientes y creativos.

La autonomía dentro de marcos consensuados permite que el equipo decida cómo hacer su trabajo sin perder alineación con los objetivos estratégicos, esa libertad responsable es una de las ventajas de equipos sobresalientes frente a estructuras rígidas, promoviendo la iniciativa y compromiso genuino (Camarena, 2013).

El apoyo organizacional (recursos, estructura y patrocinio) es imprescindible incluso el mejor equipo falla si no cuenta con respaldo institucional en tiempo, herramientas o reconocimiento, se debe destacar que uno de los fundamentos teóricos para equipos exitosos es la arquitectura organizacional que los sustenta, cuando estos factores se entretujan en práctica simultánea se construye un equipo sobresaliente, en base al propósito, confianza, liderazgo distribuido, coordinación y cultura de aprendizaje.

## **2.7 Lecciones aprendidas para replicar modelos exitosos**

La primera lección es empezar por el propósito, foco y métricas simples, los equipos que rinden mejor saben qué problema resuelven, cómo medir el avance y qué hábitos sostienen la mejora, no es solo producir más, es entregar valor con menos fricción, los líderes fijan ritmos, cuidan la calidad de las conversaciones y miden lo que importa y en

entornos ágiles, ese “valor visible” se vuelve un lenguaje común que orienta decisiones diarias y evita dispersión (Abad, 2023).

La seguridad psicológica, sin un clima donde sea seguro preguntar, disentir y reconocer errores, el talento se esconde y la innovación se frena, los equipos sobresalientes convierten el respeto y la escucha en práctica constante, esto eleva compromiso y retención, pero sobre todo libera ideas que estaban en silencio, la confianza no es un extra, es el suelo del rendimiento sostenido y se construye con coherencia del día a día del líder y del equipo (Puiggarí, 2023).

Institucionalizar el aprendizaje con retrospectivas y ciclos de mejora, parar para mirar lo hecho, identificar patrones y acordar ajustes convierte la experiencia en conocimiento útil, no se trata de una reunión por cumplir, sino de un ritual para convertir ensayo y error en progreso, equipos que hacen retrospectivas bien diseñadas corrigen antes, repiten menos fallas y encuentran su mejor forma de trabajar, la mejora continua deja de ser un eslogan y se vuelve hábito compartido.

Alinear a todos con OKR u otro sistema de objetivos y resultados, cuando cada persona entiende qué se busca y cómo contribuir, sube el foco y baja el ruido, el marco OKR mejora comunicación, transparencia y coordinación entre áreas, y ayuda a elegir qué no hacer, el resultado suele ser más impacto con menos esfuerzo disperso y la organización conversa en la misma “gramática” de metas y esa claridad se siente en la ejecución diaria.

Integrar cultura y prácticas DevOps o en general, flujos que unan a quienes diseñan, construyen y operan, la colaboración transversal

acelera la entrega y mejora la calidad porque reduce traspasos y malentendidos; equipos orientados al cliente, automatización y feedback continuo son rasgos comunes en modelos que escalan, el beneficio no es solo técnico; es cultural y de negocio: responder antes y mejor a lo que el cliente necesita.

El empoderar equipos auto gestionados con autonomía responsable, cuando el equipo decide cómo cumplir el objetivo y ajusta su organización, aparecen velocidad, creatividad y sentido de pertenencia; la autonomía no es libertinaje, exige claridad de límites, información disponible y criterios de decisión, pero una vez creada la cancha, los equipos encuentran mejores rutas que un control centralizado jamás vería a tiempo (York, 2024).

El romper silos de información y de objetivos, muchos fracasos no vienen de la falta de talento sino de la falta de coordinación entre áreas, marcos como OKR y tableros compartidos reducen costos ocultos de equipos aislados y facilitan acuerdos interfuncionales, la visibilidad conjunta obliga a hablar de dependencias, prioridades y resultados de negocio, no solo de tareas y la colaboración deja de ser un acto heroico y se vuelve diseño.

El crear comunidades de práctica para que el conocimiento circule y la mejora no dependa de una sola célula, estas comunidades conectan a quienes comparten disciplina, resuelven dudas comunes y documentan patrones útiles, su efecto es cultural aprenden juntos, retienen talento y sostienen estándares sin burocracia y al crecer la organización, estas

redes mantienen calidad y aceleran la adopción de buenas prácticas (Turégano, 2024).

El capturar y reutilizar lecciones aprendidas con una gestión del conocimiento sencilla y viva, lo que el equipo aprende debe quedar accesible, versionado y aplicable; si no, se pierde en la memoria de unos pocos, buenas guías insisten en procesos para documentar, curar y aplicar lo aprendido, no es escribir por escribir, es habilitar decisiones mejores la próxima vez, con evidencia y contexto.

El practicar transparencia operativa, tableros visibles, métricas compartidas y decisiones explicadas fortalecen la confianza y aceleran acuerdos, en culturas con enfoque DevOps, la transparencia reduce tiempos muertos y mejora la coordinación en cada fase del trabajo y el resultado es más seguridad al decidir y menos fricción entre funciones, la transparencia es una decisión de diseño, no solo una actitud.

El cuidar la cadencia sostenible con rituales breves y útiles, reuniones cortas para sincronizar, revisiones periódicas de carga y retrospectivas con ideas accionables preservan energía y evitan el redondear, las dinámicas concretas para recoger insights mantienen el compromiso alto y el aprendizaje fresco y así, el equipo avanza sin quemarse y conserva tiempo real para construir valor (Sentrío, 2023).

La más simple y la más difícil es la coherencia, el replicar modelos exitosos no es copiar plantillas, es sostener principios en decisiones pequeñas, propósito claro, seguridad para hablar, aprendizaje continuo, alineación de metas, autonomía y transparencia funcionan cuando se viven, no cuando se declaman y si el lector se queda con algo, que sea

que los equipos extraordinarios son el resultado de hábitos ordinarios sostenidos con disciplina y humanidad.

## CAPÍTULO III

### 3 HABILIDADES CLAVE PARA EL LIDERAZGO Y LA COLABORACIÓN

Un buen líder inicia su viaje internándose en sí mismo, el autoconocimiento es la piedra angular para detectar nuestras reacciones, prejuicios y puntos ciegos, quien sabe lo que le moviliza puede evitar que sus emociones dominen decisiones y ese auto entendimiento permite elegir respuestas más conscientes, en liderazgo, muchos estudios subrayan que autoconciencia personal es para una gestión emocional madura (De la Cal, 2023).

Saber reconocer emociones propias en el momento que aparecen es básico. ¿Siento frustración, ansiedad o impaciencia? Esa pregunta abre espacio para respirar antes de actuar, los líderes que dominan esa pausa evitan reacciones impulsivas que generan daño al equipo. La autorregulación nace de ese reconocimiento emocional temprano, la inteligencia emocional enseña que no elegimos la emoción, pero sí elegimos lo que hacemos con ella.

Cuando el líder reflexiona sobre sus fortalezas y debilidades emocionales, camina hacia un estilo más equilibrado, esa práctica implica preguntarse: ¿cuándo me descarrilo? ¿qué gatilla reacciones fuertes en mí? Esa autoobservación constante afina la autogestión emocional y en espacios de liderazgo consciente la reflexión personal es parte del devenir.

Pero el autoconocimiento no puede quedarse en lo interno: debe articularse con cómo nuestras emociones impactan al otro, el líder sensible observa reacciones de su equipo cuando actúa, identifica señales de tensión o incomodidad y esa capacidad de “mirarse desde afuera” exige humildad y apertura de quien lo hace mejora su autoridad auténtica, no la que impone (Martins, 2025).

La autorregulación implica contener impulsos cuando la emoción es intensa, no reprime, sino modular, es respirar, pausar y replantear la reacción, esa intervención consciente transforma la respuesta emotiva en conducta reflexiva, los líderes hábiles regulan tensión y mantienen claridad ante crisis, esa capacidad fortalece el clima emocional del equipo.

Un líder que regula bien sus emociones transmite calma, credibilidad y seguridad, esa presencia emocional estabiliza al equipo cuando la presión aprieta, el crear un espacio donde los demás pueden mostrarse y expresarse sin temor y esa atmósfera emocional segura es semilla de colaboración verdadera, la inteligencia emocional aplicada al liderazgo lo reafirma como factor clave de éxito.

Cuidar el estado emocional propio es también cuidar la energía sostenible, exigir rendimiento cuando el líder está emocionalmente drenado equivale a pedir silencio en una tormenta, los líderes conscientes practican autocuidado con descansos, reflexión personal y desconexión momentánea para recalibrar, y esa autorresponsabilidad se filtra al equipo.

Los patrones emocionales automáticos como aquellos hábitos de respuesta que no convienen, tal vez siempre te irritas cuando alguien cuestiona tu idea, o te cierras cuando alguien disiente. Identificar esos patrones es un paso para reescribirlos con intención. Así el líder cultiva una emocionalidad más flexible (Salguero & García, 2024).

Usar herramientas como diarios emocionales o registros de reacciones es una práctica potente; escribir lo que sentí, qué disparó esa emoción y cómo respondí, esa bitácora interior convierte intuición difusa en mapa emocional, con tiempo uno ve rutas repetidas y puede intervenir con conciencia, esa práctica es promovida por coaches y formadores emocionales.

El autoconocimiento y autorregulación forman el corazón de la inteligencia emocional del líder, no es un título más sino una práctica diaria, con ese fundamento, el líder desarrolla empatía, comunicación auténtica y resiliencia, estas competencias se entrelazan con comunicación asertiva y la construcción de relaciones sanas en el equipo.

### **3.1 Empatía y habilidades sociales para construir relaciones efectivas**

Empatía es la capacidad de sentir con otro, de ponerse en sus zapatos para comprender sus emociones y su punto de vista, un líder empático escucha más allá de las palabras, percibe tensiones, silencios o contradicciones, esa sensibilidad crea conexión real, las relaciones efectivas florecen cuando el otro se siente visto, la gestión se destaca la empatía como cimiento de liderazgo emocional (Mendoza, 2021).

Pero la empatía no basta si no se combina con habilidades sociales que faciliten expresarlo, el saber cómo acercarse, preguntar, comentar y retroalimentar suavemente, todo eso construye puentes, las habilidades sociales permiten que la empatía no se quede solo en sentir, sino que se traduzca en acción, un líder con buenas destrezas sociales logra convertir sensibilidad en colaboración diaria efectiva.

Las preguntas poderosas también son aliadas de la empatía, pues en lugar de sugerir soluciones, hacen que el otro explore su pensamiento, algo como “¿Qué te preocupa más de esta opción?” activa el sentir y el pensar del otro, esa técnica respeta la autonomía emocional y fomenta que el colaborador participe con responsabilidad y equipos que la emplean desarrollan decisiones más comprometidas.

Las miradas, gestos y lenguaje corporal son mensajes potentes, a veces lo que no se dice pesa más que lo que se habla. Un líder atento observa postura, tono, pausas; cuando todo comunica coherencia entre palabra y cuerpo, la relación se fortalece, esa congruencia construye credibilidad y en estudios de comunicación no verbal se subraya cómo el líder socialmente habilidoso alinea lo visible con lo vivido interior (Riggio, Tucker, & Coffaro, 1989).

Parte de las habilidades sociales también es dirigir conversaciones difíciles con tacto, no esquivar conflictos ni ignorarlos, sino abordarlos con respeto y foco en soluciones, para eso la empatía prepara el terreno emocional; es decir lo necesario sin herir, negociar sin imponer, los líderes que hacen esto transforman el conflicto en oportunidad de crecimiento relacional.

Una práctica poderosa es el feedback desde el lente empático, pues primero reconocer lo bueno, luego mencionar la oportunidad, preguntando cómo mejorar juntos, esa fórmula calma el ego y da espacio al dueño del error para participar en la mejora y las relaciones crecen cuando el otro no solo recibe crítica, sino que es parte del proceso de ajuste, esa forma de comunicar fortalece lazos (Moreno, Blanco, Aguirre, Herreo, & Rivas, 2014).

La gestión del lenguaje emocional también forma parte de evitar insultos, sarcasmo o expresiones “atemporales” (siempre y nunca) y usar expresiones descriptivas (“cuando hiciste esto, me sentí de esta forma”) construye diálogo respetuoso, es la forma de hablar reduce resistencias y permite que los otros se hagan escuchados en vez de defenderse y es una técnica que mantiene viva la conexión emocional.

El promover la reciprocidad emocional, no solo estar atento, también ofrecer apoyo, expresar agradecimiento, elogios genuinos, incentivando una relación de dar y recibir que no se agota en un solo lado, cuando un líder demuestra vulnerabilidad moderada y cuidado con el otro, genera un espacio humano que disuelve barreras jerárquicas.

Las relaciones efectivas también se construyen cuando el líder facilita redes entre miembros del equipo; presentar personas, conectar intereses comunes, fomentar sinergias internas. Esa labor social multiplica la cooperación, no es intercambiar contactos, es cultivar conexiones estratégicas que fortalecen el colectivo y los líderes que tejen redes internas potencian la colaboración orgánica (Moyolema, Freire, Mayorga, & Cosquillo, 2024).

La construcción de empatía y habilidades sociales requiere práctica deliberada, no es solo desearlo, sino que hay que entrenarlo, por medio de simulaciones, coaching y retroalimentación personal, con cada conversación consciente, se va entrenando ese músculo relacional, la mejora no es instantánea, pero sí acumulativa y con el tiempo se vuelve natural, no esfuerzo extra.

Saber liderar con empatía y habilidades sociales es transformar la relación de poder en relación de confianza mutua, no significa debilidad, sino madurez emocional, ese tipo de liderazgo no comanda desde la distancia, acompaña desde el vínculo y las organizaciones que cultivan eso construyen culturas resilientes, humanas y efectivas, se deben aplicar estrategias precisas para entrenar esas competencias en equipos reales.

### **3.2 Inteligencia emocional como predictor del éxito organizacional**

La inteligencia emocional no es solo un complemento al conocimiento técnico; es un predictor real del éxito dentro de las organizaciones modernas, un líder que maneja bien sus emociones y las de su equipo puede sortear crisis, motivar, inspirar y sostener la productividad con consistencia, la inteligencia emocional de un empresario se relaciona positivamente con el desempeño, su habilidad para resolver conflictos y su capacidad de responder constructivamente a críticas (Paz & Soledad, 2023).

En Latinoamérica se ha evidenciado que líderes con altos niveles de inteligencia emocional mejoran el clima organizacional y favorecen la

retención del talento, por ejemplo, la inteligencia emocional incide de manera significativa en el clima percibido por docentes, lo cual refleja cómo las emociones del líder se proyectan al entorno.

La inteligencia emocional permite identificar y anticipar tensiones interpersonales antes de que escalen, los líderes con sensibilidad emocional captan señales no verbales, antelación emocional y sutiles cambios de ánimo y esa capacidad preventiva reduce costos de conflicto, rotación o improductividad derivados de desalineaciones emocionales internas.

El desarrollo de inteligencia emocional también contribuye a mejorar la resiliencia organizacional, en épocas de cambio o crisis, los líderes emocionalmente inteligentes no se quiebran tan fácilmente; guían al equipo con calma, ajustan estrategias emocionalmente y contagian estabilidad, esa solidez emocional se convierte en un eje de continuidad frente a la turbulencia (Quispe & Roque, 2023).

Las organizaciones que favorecen la inteligencia emocional en sus líderes suelen reportar mejores indicadores de clima, compromiso y colaboración, en recursos humanos se denota que el integrar competencias emocionales en procesos de selección y desarrollo es una apuesta que se ve reflejada en resultados financieros y operativos.

Uno de los efectos poco apreciados es la mejora en la calidad de las decisiones, cuando el líder no está dominado por impulsos emocionales fuertes, puede evaluar riesgos, balancear relaciones y actuar con mayor claridad, la inteligencia emocional actúa como filtro entre emoción y acción, lo que eleva la coherencia del liderazgo estratégico.

La innovación favorece en ambientes donde las emociones se gestionan adecuadamente, las personas toman más riesgos calculados, experimentan más apertura al fracaso y colaboran con confianza, un líder que modela esa emocionalidad estimula la creatividad grupal y la inteligencia emocional denota que su desarrollo beneficia la colaboración y la innovación (Martins, 2025).

La reducción de costos humanos ocultos como el absentismo, rotación y desgaste emocional, en empresas que promueven la inteligencia emocional, podemos definir que se observa menor desgaste del personal y mayor bienestar general, lo que mejora el capital emocional impacta en los recursos humanos, en costos y en la sostenibilidad organizativa.

El analizar que los líderes que combinan competencias técnicas con habilidades emocionales destacan en ambientes volátiles, pues la inteligencia emocional en liderazgo organizacional se subraya que esa combinación es más relevante que el conocimiento técnico puro; sin embargo, la inteligencia emocional no garantiza éxito si no se integra con estructura, estrategia y cultura organizacional, se debe d estar acompañada de procesos, liderazgo consciente y prácticas que refuercen la emocionalidad (RRHH Digital, 2024).

Para proyectar esta lección en tu organización, es vital incluir entrenamientos emocionales en programas de liderazgo, medir competencias emocionales y monitorear su evolución, también es útil incorporar evaluaciones de clima emocional y feedback emocional regular y esa praxis convierte la inteligencia emocional en motor de cambio duradero.

La inteligencia emocional es un predictor poderoso del éxito organizacional, no es solo con talento técnico, lo emocional da consistencia a las relaciones, decisiones y sostenibilidad del proyecto colectivo, pues de debe diagnosticar, entrenar y escalar estas competencias emocionales en equipos diversos y complejos.

### **3.3 Comunicación asertiva y escucha activa**

La comunicación clara y respetuosa parte de la honestidad intencional, no se debe decir lo que se piensa, sino de decirlo con intención de construir y no de destruir, pues el líder que comunica desde esa base invita al otro a escucharlo sin temor, esa claridad evita malentendidos, suposiciones y resentimientos, cuando el otro percibe sinceridad, la comunicación se convierte en puente y no en muro (RRHH Digital, 2025).

Se debe adaptar el lenguaje al receptor, pues no todos entienden términos técnicos, jergas internas o referencias específicas, el lenguaje debe ser claro, suficientemente simple para ser comprendido y lo bastante rico para expresar la idea con precisión, esa adaptación demuestra respeto y cuidado por quien escucha, y facilita que el mensaje se reciba con sentido y sin barreras.

Es transcendental usar mensajes en primera persona cuando se comunica algo delicado, frases como “yo siento” o “yo pienso” permiten expresar una percepción personal sin imponerla como verdad absoluta y de esa manera se abre un espacio de diálogo en lugar de un juicio, este principio favorece la escucha recíproca y la responsabilidad emocional del emisor.

La brevedad con propósito es otro principio valioso, pues no es de hablar poco, sino de hablar lo justo, lo necesario para que el otro entienda, sin repetir ni divagar innecesariamente, a economía del lenguaje contribuye a la eficacia, pues los líderes eficientes eliminan redundancias, enfocan lo esencial y permiten que el mensaje grave se lleve, esa concisión evita ruido, distracciones o resistencia (Martins, 2025).

La coherencia verbal y no verbal es fundamental para que la comunicación sea respetuosa y clara, no basta con las palabras; si la postura, el tono o la expresión corporal contradicen lo dicho, el mensaje pierde credibilidad, un líder que habla de apertura, pero cruza los brazos transmite disonancia, la congruencia permite que el otro confíe y se conecte emocionalmente.

Reconocer al interlocutor antes de transmitir un mensaje difícil, frases de validación (“entiendo que esto te preocupa”) o reconocimiento de lo que ya ha hecho bien ayudan a suavizar la tensión, esa apertura emocional prepara el terreno para que lo que viene después se escuche sin bloqueo, esa práctica mejora la recepción del mensaje y refuerza el respeto mutuo.

Escoger el momento y el canal adecuado es otro principio importante, un mensaje importante dado por chat apresurado puede malinterpretarse; una revisión lenta en reunión formal puede parecer exagerada, el líder debe valorar cuándo hablar cara a cara, cuándo usar medios escritos, cuándo esperar que el interlocutor esté receptivo, el contexto importa tanto como el contenido (Martins, 2025).

La claridad también exige ordenar la idea antes de comunicarla, pensar qué se quiere decir, en qué orden y con qué propósito, evitar saltos abruptos y conectar las ideas con puentes lógicos permite que el interlocutor siga el hilo sin perderse y ese diseño de mensaje transforma lo complejo en comprensible, los líderes que meditan su discurso ganan atención y respeto.

La escucha reflexiva complementa la comunicación, escuchar no solo para responder, sino para entender; dejar silencio, no interrumpir, hacer preguntas para aclarar antes de interpretar, esa actitud respeta al emisor, reduce malas interpretaciones y fortalece la colaboración, la comunicación se vuelve diálogo, no monólogo.

La retroalimentación constructiva es principio esencial, decir lo que se observa, cómo impacta y sugerir alternativas posibles, no juzgar, no insistir en el error, sino invitar a la mejora compartida, esa forma de comunicar no hiere, sino que orienta y fortalece, en liderazgo se considera práctica indispensable para crecer juntos.

La humildad al comunicar también es principio valioso, reconocer que no se posee toda la verdad, que se puede equivocarse y que se está abierto a otras perspectivas, esa humildad permite que la comunicación fluya sin rigidez y los líderes que comunican con humildad construyen relaciones más fuertes y colaborativas.

La consistencia en ese estilo es lo que transforma el principio en cultura, un líder que aplica estos principios una vez puede generar admiración; pero quien los mantiene en cada interacción construye credibilidad

sólida, existen ejercicios para practicar estos principios y diagnósticos para evaluar la comunicación en equipos reales.

### **3.4 Estrategias para la retroalimentación constructiva**

Dar retroalimentación constructiva es un acto de liderazgo que puede fortalecer o debilitar el vínculo con el equipo, cuando lo hacemos con intención de crecer juntos, construimos confianza, para que sea efectiva debe tener estructura, ser respetuosa y orientada a la mejora, no a la crítica destructiva, esa intención define si el mensaje será recibido con apertura o rechazo.

Una estrategia efectiva es preparar el momento adecuado, elegir un lugar privado, un momento en el que ambos estén calmados y con tiempo, evita que la conversación se perciba como emboscada, en este punto como clave: “escoge el lugar adecuado” para garantizar que la comunicación sea respetuosa (IESE, 2024).

El centrarse en comportamientos específicos, no en características personales, señalar lo que alguien hizo, cómo lo hizo y qué consecuencias tuvo permite que la crítica sea sobre acciones y no sobre identidad y así el feedback es más perceptible como orientador que como ataque, lo que se recomienda es hablar de conductas observables.

Complementar lo anterior, es valioso vincular el impacto a la organización o al equipo, no es solo para la persona, sino demostrar cómo un ajuste beneficia al proyecto, al cliente o al clima colectivo le da sentido al feedback, ese enfoque amplifica la relevancia del cambio

y moviliza compromiso, planteando como parte de la estrategia de feedback efectivo.

La estrategia del sándwich o enfoque balanceado (empezar con algo positivo, luego sugerir mejora y cerrar con reconocimiento) ayuda a suavizar el mensaje sin perder claridad, ese método evita que el receptor solo se quede con lo negativo, ofreciendo guías con ejemplos del feedback constructivo en ese formato.

Incorporar sugerencias concretas de mejora es también esencial, no basta decir “mejoraría esto”; es más útil señalar qué pasos posibles o recursos aportarían el cambio, el feedback constructivo tiene como virtud orientar, definiendo como retroalimentación que sugiere soluciones y alternativas para crecer (Torres & Huamanchumo, 2024).

Invitar al diálogo tras el comentario: “¿cómo lo ves tú? ¿qué ideas tienes para mejorar?” Esa apertura convierte retroalimentar en conversación colaborativa, no impone, sino construye ajustes juntos, en estrategias para cultura de feedback se enfatiza ese mecanismo para fortalecer relaciones.

La frecuencia moderada y la consistencia son estrategias válidas, pues no esperar anualidades ni caer en retroalimentaciones excesivas, un ritmo constante, ajustado al contexto, genera hábito y reduce sorpresa, los equipos que practican feedback constructivo generan un porcentaje aceptable más de ideas innovadoras.

Usar feedback 360 grados donde no solo el superior evalúa, sino compañeros y el propio colaborador también aportan, eso enriquece la

visión, equilibra perspectivas y demuestra apertura, pues el uso del feedback constructivo en competencias blandas mediante este enfoque (Vorecol, 2021).

Para fundamentar el valor de estas estrategias, las empresas constructoras en Perú hallaron que la claridad en la retroalimentación se relaciona significativamente con un mejor desempeño laboral, aquellos colaboradores que perciben retroalimentación clara tienden a mejorar más.

Es importante hacer seguimiento de acuerdos de mejora, no basta hablar, pues se necesita revisar cómo se aplicó el feedback, ajustar lo que no funcionó y reforzar lo que sí, esa estrategia cierra ciclos y refuerza credibilidad, la importancia del feedback en empresas radica en su poder para desarrollar personas, cohesión y eficiencia.

### **3.5 Técnicas de escucha activa para fortalecer el entendimiento mutuo**

Escuchar activamente exige más que oír palabras; es prestar atención plena al otro, con todo tu ser, es distinguir lo que dice, cómo lo dice, lo que calla y lo que no expresa, esa apertura emocional abre puertas de comprensión mutua, afirmando que escuchar activamente implica atender el plano verbal y no verbal con interés real.

Una técnica primordial es evitar interrupciones, dar al interlocutor el espacio para expresarse sin cortarlo demuestra respeto y permite que sus ideas emerjan completas, muchas veces queremos adelantar respuestas o juicios; esa urgencia entorpece la escucha, la escucha activa requiere

disciplina frente al ruido interior que nos empuja a responder prematuramente (Vistage, 2022).

Mostrar señales de escucha es otra técnica clave, asentir con la cabeza, mantener contacto visual, usar expresiones faciales congruentes, esas señales transmiten al otro que estamos presentes y conectados, se recomienda “escuchar con todo el cuerpo”, no solo con los oídos.

Parafrasear lo que escuchaste es útil para validar que entendiste bien, podrías decir: “Entonces, si no me equivoco, tú sientes que...” Esa técnica clarifica posibles malentendidos antes de que irritaciones crezcan, se enumeran ejemplos de escucha activa como parafrasear y hacer preguntas abiertas.

Otra técnica es clarificar con frases como “¿Me permites confirmar lo que escuché?” o “¿Estoy entendiendo bien que dices...?” Esa confirmación muestra humildad y deseo de comprender con precisión, no imponer interpretación, pues se incluye ese paso de “aclarar y confirmar lo que estás escuchando”.

Es útil también evitar juicios y prejuicios durante la escucha, mantener una mente abierta, sin valorar o etiquetar prematuramente, permite que el otro se exprese con libertad, se subraya que escuchar activamente implica evitar juicios y mantener apertura mental.

Prestar atención incluso al silencio tiene peso, cuando alguien pausa o duda, ese espacio puede contener emociones, reflexiones o inseguridades, no llenes el silencio apresurando una respuesta, la

escucha activa acoge también las pausas, esa atención plena incluye observar gestos, expresiones y pausas significativas.

Otra técnica consiste en reflejar emociones, no solo contenido: “parece que esto te molesta”, “siento que esto es importante para ti”. Ese tipo de proposición emocional permite que el otro confirme, matice o profundice lo que siente. Ese reflejo empático fortalece la conexión. En blog de Educación del BID se menciona que escuchar activamente comprende comprender las emociones del otro (Gimenez & JungKyu, 2023).

Mantener una actitud de apertura corporal es parte de la técnica, no cruzar los brazos, inclinarse ligeramente, orientar el cuerpo hacia quien habla, Esa postura receptiva acompaña la escucha con coherencia corporal, se debe explicar cómo el lenguaje corporal favorable contribuye a que el otro sienta que lo escuchan.

Es valioso hacer seguimiento o seguimiento parcial, como luego de escuchar, retomar lo dicho en otra ocasión (“la otra vez comentaste ... y quiero saber cómo va eso”). Esa continuidad demuestra que la escucha no fue ocasional sino genuina, pues la escucha continua se convierte en estrategia de liderazgo.

Practicar la escucha activa es un ejercicio diario, no se domina de la noche a la mañana, se requiere conciencia de distracciones, autocontrol frente a impulsos de hablar y voluntad de aprender y con el tiempo se vuelve parte natural del estilo comunicativo, pues esa habilidad puede potenciar el liderazgo, confianza y lealtad del equipo.

### **3.6 Resolución esolución de conflictos en equipos de trabajo**

Cuando pensamos en conflictos en equipos de trabajo, primero conviene distinguir los tipos que pueden aparecer, no todos los conflictos son iguales, ni tienen el mismo origen, un primer tipo es el conflicto intrapersonal, que sucede dentro de una persona, surge cuando alguien siente tensión interna por valores, metas o emociones contrapuestas, ese conflicto interno puede manifestarse en desmotivación, indecisión o frustración escondida y en entornos laborales se identifica cuando una persona cuestiona lo que hace o su rol frente a sus convicciones (López, 2023).

Otro tipo muy común es el conflicto interpersonal, que ocurre entre dos o más personas., puede nacer por diferencias de estilo, personalidad, comunicación defectuosa o malentendidos, por ejemplo, alguien habla con brusquedad y otro lo percibe como ataque, ese choque emocional desencadena tensión entre miembros, los conflictos interpersonales surgen por diferencias personales, malentendidos o falta de ajuste en expectativas.

Dentro de un mismo equipo pueden presentarse conflictos intragrupales, son aquellos que ocurren entre varios miembros de un mismo equipo o departamento, pueden surgir cuando los miembros discrepan sobre cómo organizar el trabajo, quién asume ciertas tareas o prioridades divergentes, esos conflictos perturban la fluidez del equipo y requieren intervención interna.

Aparecen los conflictos intergrupales entre distintos equipos, áreas o unidades, aquí el choque es entre grupos con metas diferentes o recursos

comunes disputados, por ejemplo, logística y ventas pueden tener disputas por plazos, prioridad o volumen de entregas, esa tensión se extiende más allá de individuos y exige coordinación organizacional.

Un tipo más sistémico es el conflicto organizacional en un nivel macro, afecta a la organización en su conjunto cuando los conflictos trascienden equipos y tocan políticas, estructuras o cultura, se manifiesta cuando múltiples conflictos menores convergen, generando un ambiente de desconfianza general, esa escalada puede paralizar procesos y afectar la misión institucional.

Conflictos de relación son otro subtipo, que se originan más en lo emocional que en lo racional. No son por tarea, sino por diferencias personales, resentimientos, incompatibilidad interpersonal. A veces no se trata de lo que se hace, sino de cómo se hace y de cómo nos sentimos respecto al otro. Los conflictos de relación en el trabajo suelen estar entre los más difíciles de resolver (Moreno A. , 2024).

Existen conflictos de tarea, aquellos que tienen que ver con qué trabajo se debe hacer, con qué criterios, criterios de calidad, roles específicos o definición de responsabilidades, no es el individuo, sino la discrepancia en cómo entender la tarea, es más manejable que los afectivos si se aborda con claridad.

El conflicto de proceso, que surge cuando hay desacuerdo sobre los métodos, procedimientos o recursos a emplear, por ejemplo, un miembro quiere hacer algo de una forma diferente a la que otro considera más adecuada, esa divergencia en el “cómo” genera fricción (Melt Group, 2025).

Un conflicto de intereses también puede aparecer, cuando los objetivos personales o de área compiten con los objetivos de otros o con los intereses institucionales, es el choque de lo que cada parte quiere lograr y cómo prioriza esos intereses, cuando no se alinean los incentivos, el conflicto emerge.

Los conflictos de valores surgen cuando personas tienen principios, creencias o estándares éticos distintos, por ejemplo, alguien quiere calidad máxima a costo alto, otro quiere eficiencia y sacrificio, esa tensión entre valores puede ser profunda y menos flexible y esa forma de conflicto exige diálogo de valores.

Las causas de estos conflictos son múltiples y entrelazadas; recursos limitados, ambigüedad de roles, estilos de personalidad, comunicación deficiente, presión laboral y diferencias en metas o percepciones, pues las causas como recursos escasos, estilos de personalidad y percepción divergente (Suárez M. , 2020).

Cuando entendemos qué tipo enfrentamos y cuáles causas lo alimentan, podemos diseñar estrategias específicas para gestionarlo, no es el mismo abordaje para un conflicto de valores que para uno de tarea, esta clasificación operativa permite que el líder diagnostique y actúe con precisión y al aplicar esas estrategias con casos reales.

### **3.7 Estrategias de negociación y mediación efectivas**

La negociación es una herramienta esencial cuando dos partes tienen intereses que no coinciden, pero pueden encontrar puntos de acuerdo, un buen negociador escucha, propone y busca soluciones que beneficien

a ambas partes (“ganar-ganar”) en lugar de imponer su voluntad, en el contexto del liderazgo, esa actitud construye puentes más que muros, es la base de relaciones duraderas cuando el conflicto exige ceder sin renunciar a lo fundamental.

La mediación, por su parte, entra cuando las partes no consiguen dialogar directamente o están bloqueadas, un mediador neutral actúa como facilitador para que cada parte escuche y se entienda, no impone solución sino guía el proceso para que el acuerdo surja de ellos, esa estrategia es útil en conflictos interpersonales o entre áreas cuando la tensión está muy emocionalmente cargada (RRHH Digital, 2025).

Una estrategia en negociación efectiva es separar a las personas del problema, el objetivo no es vencer al otro, sino resolver la dificultad, declarar que “el problema es el proceso, no tú” ayuda a despersonalizar el conflicto y reduce defensas emocionales, este principio proviene del enfoque de negociación basado en intereses que muchas guías recomiendan como básica.

Otra estrategia es centrarse en intereses, no posiciones, las posiciones son lo que exigen (“quiero esto”), los intereses son por qué detrás de esa demanda, cuando ambas partes comparten intereses (seguridad, reconocimiento y eficiencia) pueden construir una solución que satisfaga más de lo que pensaban posible, esa exploración conjunta abre rutas de creatividad (Fisher & Ury, 2011).

Ofrecer alternativas múltiples ayuda a superar bloqueos, si llegas con una sola propuesta, el otro se siente forzado, pero si hay varias opciones para considerar, se amplía el espacio de negociación, esa técnica

fomenta que ambos exploren soluciones originales más allá del “o esto o aquello”, en manuales de negociación se sugiere siempre tener opciones antes de entrar en discusión.

La técnica de concesiones estratégicas implica decidir de antemano qué ceder y en qué medida, para acercarse al punto medio sin perder lo principal, no ceder todo de golpe, mantener partes no negociables permite negociar con criterio, esa previsión reduce que la negociación se convierta en regateo interminable, la planificación de concesiones es señal de madurez negociadora.

Aplicar reglas de proceso acordadas es otra estrategia útil: decidir cómo negociarán antes de negociar (tiempos, turnos, confidencialidad), esa estructura evita caos, permite orden y da confianza a las partes de que se actuará con justicia; esa pauta regula el cómo, no el qué, en mediación organizacional se recomienda definir estas reglas al inicio (Díaz, 2000).

En mediaciones complejas es útil introducir una fase de agenda común, donde las partes acuerdan los temas que van a tratar, en qué orden y los criterios para priorizar, esa agenda evita que la discusión se disperse, permite que el conflicto se aborde por etapas y que ninguna parte introduzca asuntos fuera del marco pactado.

La modelización de lenguaje objetivo ayuda, pues hablar desde datos observables (“noté que llegaste tarde tres veces”) en lugar de juicios (“eres irresponsable”) reduce la carga emocional, esa técnica calma el tono de la negociación y facilita que se atienda lo sustantivo y ese estilo neutral favorece que ambas partes se sientan respetadas.

Fomentar tiempos de reflexión durante la negociación permite que las emociones se asienten y que las partes piensen antes de responder, un silencio o breve pausa puede desactivar reacciones impulsivas y permitir respuestas más meditadas, esa estrategia es parte del arte de negociar con presencia, muchos mediadores profesionales la usan para mejorar la calidad del diálogo (Ducay, 2017).

Monitorear y reconstruir la relación entre las partes cuando el conflicto pesa es otra estrategia perfecta, no dejar que el conflicto defina la relación completa, retomar vínculos comunes, recabar puntos de acuerdo previos, recordar momentos de colaboración ayuda a reconstruir confianza mientras se negocia lo pendiente, esa evocación de lo compartido suaviza tensiones.

Documentar los acuerdos y pactar compromisos claros con plazos y puntos de verificación convierte la negociación en paso hacia acción, si queda en palabra vaga se diluye, esa estrategia de cierre asegura que lo negociado sea realizado y revisable, para que la buena negociación se traduce en cambio concreto, reforzando credibilidad del proceso.

### **3.8 Transformación del conflicto en oportunidades de mejora**

Un conflicto vivido con apertura puede convertirse en semilla de mejora, no siempre los desacuerdos son señales de fracaso; pueden indicar aspectos ocultos que requieren atención y ajuste, si un equipo interpreta el conflicto solo como algo negativo, pierde la ocasión de crecer, pero sí reconoce que detrás de la tensión hay datos útiles, puede transformar la fricción en aprendizaje.

Cuando el conflicto señala debilidades en procesos, comunicación o roles, se abre una ventana para revisar esas estructuras, muchas veces el conflicto es un síntoma, no la enfermedad, abordarlo permite optimizar flujos, clarificar responsabilidades o rediseñar protocolos internos, esa transformación contribuye a que el equipo trabaje con menos ruido y más foco (Vorecol, 2021).

El conflicto también expone valores que necesitan alinearse, cuando chocan expectativas éticas o culturales entre miembros del equipo, la tensión revela qué principios no están compartidos o cuáles no se viven, esa oportunidad invita a reexaminar la cultura del grupo y fortalecer un código común de respeto, transparencia y colaboración.

A través del diálogo que acompaña al conflicto, emergen nuevos liderazgos o voces latentes que antes no se escuchaban, en medio de la disputa, algunas personas se atreven a proponer soluciones, mostrar vulnerabilidad o conectar miradas y esa aparición de liderazgo emergente puede energizar al equipo y diversificar la toma de decisiones.

El conflicto bien mediado permite crear espacios de feedback auténtico, donde antes había reproches implícitos, puede instaurarse una cultura de retroalimentación continua, esa práctica hace que los pequeños roces se vuelvan alertas tempranas en lugar de minas detonantes y en esa transformación, el error se convierte en oportunidad compartida para ajustar.

Cuando las partes sienten que participaron en la resolución del conflicto, se genera mayor compromiso con los acuerdos, esa corresponsabilidad

fortalece la adhesión al cambio, en lugar de que el acuerdo sea impuesto, lo hacen suyo, esa transformación convierte el conflicto en punto de giro colaborativo (García B. , 2023).

Dentro de esta transformación, la creatividad cobra protagonismo, el conflicto obliga a buscar soluciones nuevas, a salirse de lo habitual, esa presión hace que el equipo explore alternativas no pensadas ante, el desorden aparente puede dar lugar a innovación real y en recursos de gestión de conflictos se afirma que el conflicto puede ser palanca de creatividad.

Se transforma cuando mejora la comunicación futura, después de atravesar el conflicto, el equipo aprende a escucharse mejor, anticipar tensiones y moderarse, esa experiencia refuerza la comunicación asertiva y la escucha activa y esa mejora no es instantánea, pero sienta bases más sólidas para la convivencia laboral.

El conflicto convertido en mejora también fortalece la resiliencia del equipo, si el equipo atraviesa dificultades sin quebrarse y sale con lecciones aprendidas, su confianza y capacidad colectiva aumentan, esa experiencia compartida de superación se vuelve parte de su memoria operativa y cultural (Maldonado, 2025).

Un dato significativo es que conflictos mal gestionados desencadenan pérdidas en productividad, pero tratados como oportunidad pueden mejorar clima y cohesión, en un análisis se evidencia que un conflicto laboral bien gestionado puede reactivar relaciones, confianza y rendimiento.

En el plano organizacional, la transformación del conflicto también invita a repensar políticas y estructuras, si un conflicto recurrente proviene de procesos ambiguos o estructuras rígidas, la organización tiene la oportunidad de rediseñarse, esa mirada sistémica puede prevenir que el mismo conflicto reaparezca en otro equipo.

El transformar el conflicto en mejora exige actitud y metodología, pues no basta con buena intención, se necesita facilitación, diálogo estructurado, seguimiento y aprendizaje continuo, cuando ese enfoque se practica con disciplina, el conflicto deja de ser amenaza para convertirse en motor de evolución.

## CAPÍTULO IV

### 4 INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y FUTURO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Las plataformas de colaboración digital han dejado de ser una opción para convertirse en el tejido que sostiene el trabajo en equipo moderno, no solo conectan personas, también sincronizan tiempos, ideas y acciones, en entornos híbridos y remotos, esas plataformas son los espacios donde vive el día a día del equipo, más allá del cara a cara, facilitan que la distancia no sea barrera, sino ámbito de conexión (Smart, 2025).

Un ejemplo clásico es Microsoft Teams, que integra chat, videollamadas, almacenamiento de archivos y aplicaciones conectadas en un solo entorno unificado, esa integración permite que quienes colaboran no tengan que saltar entre múltiples herramientas, Slack también compite en ese espacio integrando chats, canales temáticos y conexiones con apps externas, estas plataformas muestran cómo lo digital evoluciona para ser más que comunicación: se vuelve plataforma de trabajo.

Las herramientas de gestión de proyectos también son plataformas de colaboración, herramientas digitales o similares permiten organizar tareas, asignar responsables, ver progreso y ajustar prioridades, esa transparencia hace que todos sepan lo que toca, cuándo y cómo encaja dentro del conjunto, esas plataformas como básicas en equipos colaborativos.

No podemos olvidar las plataformas de compartición documental como Google Workspace, Dropbox, OneDrive o ONLYOFFICE DocSpace, en ellas los documentos, hojas de cálculo y presentaciones se editan en tiempo real, construyendo un archivo vivo del equipo y en OnlyOffice se destaca cómo se colabora no solo dentro del equipo sino con terceros externos también.

Las plataformas también engloban espacios todo en uno, como Bitrix24, que combinan chat, calendarios, CRM, gestión de tareas y colaboración documental, esa riqueza integra múltiples funciones que antes se hacían con herramientas separadas, Bitrix24 se menciona como uno de los espacios digitales más completos para equipos distribuidos (Vorecol, 2021).

Otra tendencia son las plataformas emergentes que integran inteligencia artificial, automatización y análisis de colaboración, estas plataformas ayudan a sugerir tareas, resúmenes automáticos de reuniones o detectar bloqueos en flujos colaborativos, esas herramientas emergentes que están transformando cómo trabajan los equipos multifuncionales.

Una plataforma de colaboración efectiva no solo ofrece funciones, sino que es usable y accesible para todo el equipo, si la herramienta es compleja o poco intuitiva, genera resistencia, el diseño debe facilitar el flujo diario con un interfaz excelente, permisos organizados e integraciones que eviten duplicidad, cuando la plataforma “se siente natural” el equipo la adopta con menor fricción.

Un desafío frecuente es la sobrecarga de herramientas: demasiadas plataformas pequeñas sin integración generan caos, es mejor elegir un

ecosistema compacto que interconecte chat, documentos, tareas y video, los equipos remotos sufren cuando deben alternar entre múltiples apps independientes.

Las plataformas también deben ser seguras y confiables, proteger datos, gestionar accesos y respaldar información es esencial para que el equipo trabaje con tranquilidad, la confianza en la plataforma es tan importante como la interfaz y en guías sobre colaboración digital se señala que la seguridad es factor decisivo en adopción (Latenode, 2023).

Otro aspecto es la formación y adopción en equipo, no basta instalar la plataforma: el equipo necesita acompañamiento, capacitaciones y espacios de práctica, una buena implementación incluye guías, tutoriales internos y apoyo técnico, en la integración de herramientas digitales en educación se evidencia que el acompañamiento marca la diferencia.

Las plataformas también permiten medir el pulso del equipo digitalmente, pues quién participa, quién no, qué tareas quedan retenidas, qué proyectos avanzan lento; esos datos nutren reflexiones de equipo y ayudan a ajustar flujos, esa visibilidad digital convierte lo invisible en insumo concreto de mejora.

Elegir la plataforma adecuada implica alinear tecnología, cultura del equipo y propósito del trabajo colaborativo, no existe plataforma perfecta, sino aquella que se adapta al equipo, el liderazgo debe guiar esa elección junto al equipo, iterar y ajustar.

## 4.1 Software de gestión de proyectos y seguimiento de tareas

El software de gestión de proyectos se ha convertido en una herramienta indispensable para equipos que desean coordinar tareas, plazos y entregas sin depender solo del correo o la memoria, ayuda a transformar lo invisible en visible, pues quién hace qué, cuándo debe estar listo y qué depende de qué, esa transparencia reduce incertidumbre y mejora la responsabilidad compartida y en entornos remotos ese tipo de herramienta es la base del ritmo colaborativo.

Muchas plataformas ofrecen funciones como tableros Kanban, cronogramas Gantt, listas de tareas y paneles de control que resumen el estado del proyecto, por ejemplo, Trello usa tableros visuales que permiten mover tarjetas entre columnas que representan etapas del flujo de trabajo, esa representación gráfica facilita que el equipo vea dónde hay cuellos de botella, ese tipo de herramienta es útil cuando el proyecto tiene fases secuenciales (Martins, 2025).

Otra opción popular es Asana, que permite estructurar proyectos, definir subtareas, dependencias y fechas límite con alertas automáticas, esa característica ayuda a que nadie pierda de vista lo que debe hacer en cualquier momento y es mencionada como una de las herramientas que ayudan a equilibrar cargas de trabajo en equipos distribuidos.

También está ClickUp, una plataforma que combina tareas, documentos, objetivos y chat integrados, esa integración reduce la necesidad de usar muchas apps separadas y favorece que toda la conversación y el trabajo estén en un solo lugar y en reseñas de herramientas colaborativas se

posiciona ClickUp como una solución versátil para proyectos complejos.

Plataformas como Monday.com permiten crear tableros personalizados y automatizaciones que envían recordatorios o cambian estados automáticamente según criterios, esa automatización reduce tareas manuales y libera tiempo para actividades que generan valor y en reseñas de compradores de software se destaca que las automatizaciones agregan eficiencia en los flujos repetitivos (York, 2024).

No menos importante es la integración con otras herramientas: gestión de archivos (Google Drive y Dropbox), chat (Slack), calendarios (Outlook y Google Calendar), esa conectividad convierte la plataforma en el núcleo del trabajo digital, evitando la fragmentación entre sistemas., cuando todo comunica entre sí, el equipo no pierde tiempo saltando entre apps, esa consistencia tecnológica sostiene la colaboración real.

El software también puede incluir métricas y reportes de seguimiento automático, pues progreso de tareas, retrasos, tareas bloqueadas, esas métricas ofrecen datos objetivos sobre el rendimiento del proyecto y permiten tomar decisiones informadas, esa visibilidad mejora el control sin caer en microgestión. En reseñas de gestión de proyectos se afirma que estas métricas ayudan a corregir desvíos a tiempo.

Uno de los retos del software es evitar sobrecargarlo con uso indebido, crear demasiadas tareas pequeñas, establecer fechas irracionales o usar demasiadas etiquetas puede saturar el sistema y generar resistencia, por eso es importante definir una estructura simple, normas de uso claras y

mantener la arquitectura del proyecto ordenada, la disciplina importa tanto como la tecnología.

Otra consideración es la formación del equipo, no basta con comprar licencias, es vital acompañar la implementación con capacitación, guías internas, soporte y cultura de adopción, si los miembros no saben usar la plataforma bien, tenderán a regresar a viejos hábitos y en casos de transformación digital se resalta que el éxito de la herramienta depende más de la adopción que de la funcionalidad (Betancourt, 2025).

La actualización constante es otra estrategia, los softwares de gestión evolucionan con nuevas funciones y mejoras, el equipo debe estar dispuesto a revisar versiones nuevas, activar integraciones útiles, desactivar funciones obsoletas y ajustar flujos según la lección aprendida, esa práctica mantiene la herramienta viva, no estática y esa actitud preventiva evita que se vuelva obsoleta.

El software de gestión de proyectos no reemplaza al liderazgo ni a la comunicación humana, es un habilitador, no un salvador; el liderazgo debe garantizar que el uso de la herramienta se acompañe con cultura, conversación y flexibilidad, las herramientas bien elegidas y bien utilizadas potencian el rendimiento, pero necesitan sentido, adaptación y mantenimiento para sostener su impacto en equipos humanos.

## **4.2 Integración de inteligencia artificial en la coordinación de equipos**

La inteligencia artificial ya no es ciencia ficción en los equipos: cada vez más se integra como apoyo real para coordinar tareas, monitorear

avances y sugerir ajustes; en ese rol, la IA colabora con el líder, no lo sustituye, al hacer visible lo invisible, su presencia permite reducir la carga cognitiva humana en lo repetitivo y liberar espacio para lo estratégico y esa cooperación humano-IA redefine la coordinación de equipos modernos (Peñarroja, 2025).

Un caso interesante es el uso de bots inteligentes en reuniones de coordinación, estos agentes IA pueden generar la agenda, resumir lo hablado, resaltar tareas pendientes y hasta detectar desviaciones del tema, se recoge cómo estos bots mejoran la eficiencia y la colaboración en sesiones remotas, así la reunión gana estructura y se evitan pérdidas de foco.

La IA también puede analizar patrones de comunicación del equipo, pues quién participa poco, quién domina conversaciones, qué cadenas quedan sin respuesta, con esos datos el líder puede intervenir a tiempo para redistribuir oportunidades de aporte, se argumenta que la IA transforma la composición, procesos y rendimiento de equipos, esa visión permite adelantarse a desequilibrios colaborativos.

En equipos de tecnología se emplean algoritmos que sugieren asignaciones óptimas de tareas según habilidades, carga actual y urgencia, esa recomendación IA ayuda al líder a distribuir trabajo más equitativamente y sin sesgos inconscientes, la IA potencia productividad y colaboración en equipos técnicos.

La IA generativa entra en escena como co-autor de documentos, borradores, propuestas o informes de avance del equipo, esa capacidad de producir contenido base libera tiempo y permite que el equipo se

enfoque mejor en lo estratégico, la implementación práctica de IA generativa muestra cómo esa tecnología optimiza procesos y acelera resultados, así la IA no solo coordina, también coopera (Alegre, 2025).

La retroalimentación automatizada al equipo como agentes que evalúan interacciones, mensajes y entregas, y ofrecen sugerencias para mejorar la colaboración, un proyecto analiza patrones de equipo con modelos de lenguaje para entregar feedback personalizado y reforzar el compromiso, esa retroalimentación continua puede potenciar la cohesión y alinear estilos.

La integración de IA exige redefinir el papel del liderazgo, ahora el líder debe entender los resultados sugeridos por la IA, interpretar sus recomendaciones y decidir cuándo actuar, no basta delegar; se vuelve un conductor humano de una sinfonía mixta, el coordinar humanos con sistemas de IA será una competencia primordial para directivos.

Pero esa integración no está libre de retos culturales y éticos, las organizaciones deben cambiar mentalidades, asumir que la IA puede proponer errores y diseñar mecanismos de supervisión, se advierte que la adopción de IA implica adaptarse culturalmente y analizar riesgos de automatización y así la coordinación con IA exige responsabilidad humana (Alkemy, 2025).

Incorporar transparencia: el equipo debe saber qué decisiones o sugerencias provienen de la IA y por qué, esa claridad evita suspicacias y fortalece confianza, una implementación ética e inclusiva de la IA” se señala que transparencia y confianza son pilares de la IA organizacional. Empezar con pilotos mixtos humano-IA, en tareas menos críticas, luego

escalar, esa gradualidad permite probar, ajustar, capacitar y ganar confianza, muchos proyectos fallan por lanzarse a gran escala sin pruebas previas.

Actualizar el modelo de gobernanza del equipo, pues definir roles humanos, roles de IA, criterios de decisión compartida, límites de autonomía, esa estructura crea seguridad y coherencia y la estrategia de IA 2024 del gobierno español resalta la necesidad de gobernanza integrada. La IA integrada en coordinación de equipos puede ser un motor de innovación sostenible si se diseña con valores, ética, participación y aprendizaje continuo; debe estar alineada con la cultura y propósito del equipo.

### **4.3 Liderazgo en entornos híbridos y remotos. Desafíos y oportunidades del teletrabajo**

El teletrabajo ha venido para quedarse como modelo híbrido o remoto, pero no es un camino fácil, algunos lo ven como libertad, otros como aislamiento, el punto es que implica cambios profundos en cultura, liderazgo y coordinación, reconocer esos desafíos y oportunidades es vital para que no se convierta en desgaste, sino en ventaja competitiva (Forbes Digital, 2023).

Una gran oportunidad del teletrabajo es la flexibilidad para equilibrar vida personal y profesional, muchos colaboradores valoran poder organizar su jornada de forma más autónoma, se indica que la flexibilidad y trabajo remoto fueron factores decisivos para los empleados en el año 2023, esa libertad bien gestionada promueve compromiso y retención.

Pero un desafío importante es la difuminación de los límites entre el hogar y el trabajo, al no haber desplazamientos ni horarios rígidos, algunas personas terminan trabajando más horas o sin desconexión real, señalando ese efecto como uno de los principales retos actuales del teletrabajo y esa tensión requiere liderazgo que promueva límites saludables.

El aislamiento y la pérdida de interacción social espontánea, en la oficina surgen conversaciones informales y sin agenda que fortalecen la cohesión del equipo, en remoto esas interacciones se pierden o se programan, ese componente emocional faltante como reto del trabajo remoto, que los rostros no se vean puede debilitar la confianza si no se cuida (Silva, 2023).

La dependencia de la tecnología es otra doble cara, por un lado permite la continuidad del trabajo; por el otro, fallas de conexión, herramientas poco confiables o brechas de acceso tecnológico se convierten en barreras reales, se identifica problemas técnicos como uno de los desafíos más comunes del teletrabajo y las organizaciones deben invertir en infraestructura digital confiable.

Una oportunidad poco explorada es acceder a talento global, al trabajar a distancia, no estás restringido por ubicación geográfica, se menciona que trabajos remotos pueden hacer rentables tanto a empleados como a empresas mediante reducción de costos y mayor productividad, esa apertura de mercado amplía posibilidades para equipos diversos.

El liderazgo remoto también exige nuevas competencias, no basta con delegar, pues los líderes deben cultivar comunicación clara, seguimiento

sin control excesivo y mantener cultura de equipo, el liderazgo en teletrabajo resalta cómo perciben los colaboradores ese estilo de liderazgo remoto moderno y esa adaptación del rol es indispensable.

Otro reto es mantener la cohesión cultural y sentido de pertenencia, cuando los miembros se sienten físicamente distantes, la cultura puede diluirse, uno de los desafíos pendientes del teletrabajo es fomentar cohesión, integración y sentido de equipo en lo remoto, los rituales virtuales y ceremonias compartidas ayudan a sostener ese vínculo.

La productividad del teletrabajo ha sido tema de debate, pero datos recientes de Great Place to Work muestran que confianza, liderazgo y cultura son claves para que sea sostenible, cuando el equipo remoto se siente respaldado y alineado, el rendimiento no solo se mantiene, sino que puede elevarse con el tiempo (Wickersham, 2025).

Otra oportunidad está en la innovación de procesos, teletrabajar obliga a revisar flujos, eliminar lo prescindible y diseñar sistemas eficientes, el entorno virtual empuja que solo lo que aporta valor sobreviva, el teletrabajar se encuentra que bien implementado puede mejorar ambos elementos, esa presión puede hacer que las estructuras se vuelvan más ágiles.

Para minimizar los retos, es clave diseñar políticas de teletrabajo robustas, con claridad en derechos, obligaciones, soporte técnico y condiciones de trabajo, se analiza retos y oportunidades de acuerdos de trabajo flexible en América Latina que incluyen capacitación, provisión de insumos y derechos, esas políticas institucionalizan el modelo (Durán, 2025).

El éxito del teletrabajo depende de que líderes y equipos aprendan juntos, como iterar, ajustar, evaluar experiencias y adaptar, no es modelo perfecto ni estático, ver cómo evoluciona el teletrabajo hasta el año que sea necesario, se proyecta tendencias que combinan flexibilidad, tecnología y cultura remota, el reto y la oportunidad conviven, y liderar con humanidad es lo que marca la diferencia.

#### **4.4 Estrategias para mantener la cohesión y el compromiso**

Mantener la cohesión en equipos distribuidos exige gestos cotidianos que refuercen el sentido de pertenencia, o basta con reuniones puntuales; el líder debe cultivar “microespacios” de conexión: bocaditos virtuales, pausas compartidas, historias personales, esos momentos fractales reconstruyen el vínculo humano que la distancia desafía, incluso una charla breve antes de trabajar genera calor relacional (Brea, 2014).

Una estrategia útil es celebrar logros visibles y pequeños hitos con todo el equipo, reconocer públicamente avances, agradecer contribuciones y marcar etapas intermedias fortalece el compromiso, en entornos híbridos donde el esfuerzo muchas veces no se ve, esa visibilidad se convierte en motivación colectiva, la cultura organizacional se subraya que los reconocimientos virtuales refuerzan el sentido de equipo.

Fomentar rituales y ceremonias digitales es otra técnica poderosa, reuniones semanales de arranque, retrospectivas, pausas para conocer nuevos miembros, o eventos sociales remotos, esos rituales mantienen una estructura compartida y generan familiaridad emocional, el trabajo híbrido se propone que los rituales sustituyen las interacciones informales perdidas.

La transparencia habitual como compartir métricas, desafíos, resultados y decisiones estratégicas con todo el equipo, esa apertura ayuda a que todos sientan que comprenden hacia dónde avanzan y por qué ciertas decisiones se toman y en un estudio sobre confianza en equipos remotos se destaca que la transparencia es factor decisivo para sostener el compromiso (Vorecol, 2021).

Rotar roles de coordinación temporalmente también ayuda a sostener la cohesión, hacer que distintos miembros asuman responsabilidades de moderador, facilitador o enlace promueve empatía y visibilidad entre funciones, esa alternancia construye redes de conocimiento mutuo, el liderazgo inclusivo se sugiere que esa práctica fortalece la colaboración interna.

Incorporar sesiones de feedback continuo y echo loops es esencial, no esperar finales de trimestre, pues revisar cómo sienten los miembros que va el trabajo, qué falta, qué ajustar, esa retroalimentación ágil evidencia que el equipo evoluciona junto, la productividad se afirma que la escucha frecuente en remoto evita desconexiones inesperadas (Forbes Digital, 2023).

Una mitad de esa estrategia es capacitación en herramientas de colaboración digital, pero la otra mitad es acompañamiento humano, enseñar funciones no basta si el equipo no las adopta culturalmente; el líder debe guiar, responder dudas e incentivar su uso, la adopción tecnológica se enfatiza que el éxito depende del comportamiento, no de la herramienta.

La personalización de comunicación es imprescindible, algunos miembros prefieren chat, otros videos, otros documentos; ajustarse a esos estilos demuestra interés real en el individuo, esa flexibilidad interpersonal favorece que todos se sientan incluidos, en recursos de cultura híbrida se destaca que adaptar canales y tonos construye conexión real.

Organizar equipos mixtos con presencia remota y presencial en tareas estratégicas promueve la colaboración entre mundos, esa mezcla evita que se formen “dos velocidades”, los presenciales y los remotos; al diseñar proyectos híbridos intencionales se favorece el intercambio de ideas, el trabajo híbrido se recomienda esa articulación como reflexión estratégica.

Estimular la co-creación digital es otra palanca, pues idear el prototipo o resolver problemas en plataformas colaborativas donde todos puedan participar simultáneamente, esa práctica promueve que las voces múltiples se entrelacen en soluciones compartidas, cuando cada miembro ve su huella en lo creado, el compromiso se solidifica, la innovación abierta se recomienda esa práctica como inclusiva (Lavinia, 2023).

Una estrategia más es asignar embajadores culturales digitales, los miembros del equipo encargados de conectar compañeros remotos, compartir cultura del equipo y detectar señales tempranas de desgaste o desconexión, esa figura puente ayuda a que nadie se quede aislado y que la cohesión se mantenga visible, algunos manuales de management remoto promueven esos roles de enlace.

El mantener la cohesión y compromiso en entornos híbridos requiere revisar resultados humanos además de resultados técnicos, preguntar cómo se siente el equipo, qué apoyo necesita, qué leiona angustia personal y ese interés humano no es blando; es fundamento de rendimiento sostenible, los íderes que cuidaron esas dimensiones logran retener talento y sostener innovación.

#### **4.5 Evaluación de desempeño en entornos distribuídos**

Evaluar el desempeño cuando el equipo está distribuido exige repensar viejos esquemas, no basta con medir horas o presencialism, el foco debe moverse hacia resultados, calidad, colaboración y aprendizaje, en ese cambio el líder debe comunicar claramente los criterios de evaluación para que nadie se sienta evaluado por sorpresa y la claridad del proceso genera confianza en equipos remotos (RRHH Digital, 2025).

Un desafío inicial es definir indicadores de desempeño adecuados para entornos distribuidos, estos indicadores deben ser relevantes, medibles y justos ante la distancia, por ejemplo, el cumplimiento de entregables, tiempo de respuesta, colaboraciones cruzadas y calidad del entregable, los recursos humanos se recomienda esa adaptación de métricas al trabajo remoto para no penalizar condiciones.

Incorporar autoevaluación y coevaluación como parte del proceso, cuando las personas evalúan su propio desempeño y el de sus pares, se amplía la perspectiva y la responsabilidad compartida, esa práctica estimula reflexión y compromiso, se plantea que en entornos digitales la evaluación colaborativa equilibra sesgos y favorece participación.

La retroalimentación frecuente es vital en el entorno distribuido, no esperar a fin de trimestre como conversaciones breves, check-ins semanales y seguimiento de hitos, esa retroalimentación continua ayuda a corregir rumbo, sostener el ritmo y mantener conexión entre líder y colaborador, en plataformas de gestión se recomienda ese enfoque en desempeño remoto como práctica de alto impacto.

Es importante contextualizar el desempeño, pues tener en cuenta condiciones de trabajo remoto (acceso, carga familiar e infraestructura), no todos trabajan en oficinas ideales; la evaluación justa considera esas diferencias, el teletrabajo se advierte que ignorar contexto lleva a injusticias y desmotivación (Vorecol, 2021).

La transparencia del proceso es otro elemento importante, compartir cómo se medirán los resultados, quién participa, cómo se ponderan criterios y qué peso tienen ciertos indicadores, esa apertura reduce sospechas y resistencia, la evaluación de equipos remotos se recalca que la evaluación debe sentirse justa y visible.

Para que la evaluación no se reduzca a un trámite, debe enlazarse con desarrollo profesional, pues qué habilidades fortalecer, qué apoyo recibir, qué oportunidades abrir. La evaluación no debe ser solo juicio, sino punto de partida para crecimiento, esa visión convierte el proceso en algo valioso para el colaborador, no solo para la organización.

El uso de herramientas digitales ayuda a sistematizar la evaluación: plataformas que recogen evidencias de trabajo, historiales de tareas, métricas de avance, feedback documentado, esa sistematización hace el proceso más ágil y transparente, en softwares de recursos humanos

modernos se incorporan módulos de evaluación para equipos distribuidos.

Sin embargo, depender solo de datos automatizados puede ser reductivo, las métricas no capturan contexto, relaciones ni esfuerzo invisible, por eso el liderazgo debe complementar datos con conversaciones personales que exploren percepciones, obstáculos y posibilidades, esa combinación enriquece la evaluación (Hernández, 2024).

Establecer revisiones de calibración entre líderes para asegurar consistencia en evaluaciones, cuando múltiples jefes calibran estándares, se reducen sesgos y diferencias injustas, esa práctica fortalece equidad, la gestión organizacional se presenta la calibración como técnica esencial para mejorar confiabilidad del desempeño.

La próxima generación de evaluación distribuida incorpora IA para sugerir discrepancias, resaltar patrones o alertar casos de desalineación, esa ayuda del sistema no reemplaza al humano, sino que lo orienta a mirar mejores datos complejos, la IA y gestión del talento señala ese potencial emergente.

Una evaluación distribuida bien diseñada refuerza la cohesión y el compromiso, cuando las personas sienten que el desempeño remoto se evalúa de forma justa, transparente y orientada al crecimiento, se fortalecen vínculos, esa evaluación integrada con cultura, comunicación y liderazgo sostenido ayuda a que el equipo distribuido dé lo mejor, no por presión, sino por sentido compartido.

## **4.6 Tendencias globales en la gestión del talento humano. Transformación digital y automatización del trabajo**

La transformación digital ya no es una opción, pues es una exigencia para quienes quieren mantenerse relevantes en la gestión del talento humano, esto implica digitalizar procesos, usar datos, automatizar tareas rutinarias y centrar más tiempo en lo humano, las arenas digitales muestran que las organizaciones avanzadas liberan sus profesionales de lo operativo para que se enfoquen en lo estratégico, permite optimizar la toma de decisiones, eliminar tareas manuales y elevar la satisfacción del empleado (Del Amo, 2023).

Uno de los dominios más afectados es la automatización de procesos de recursos humanos, como nóminas, control de horarios, gestión de beneficios y trámites administrativos, ese salto reduce errores y acelera tiempos, liberando recursos para tareas de valor agregado, se indica que muchas organizaciones ya están adoptando automatización como tendencia inevitable.

Otro cambio fuerte es la integración de soluciones basadas en inteligencia artificial (IA) para selección, onboarding o análisis de desempeño, la IA permite filtrar currículos, proponer coincidencias y personalizar trayectorias profesionales, evaluar resalta que la IA está redefiniendo la gestión del talento, mejorando eficiencia y calidad.

La transformación digital también exige cambiar la cultura y capacidades del equipo, no basta aplicar tecnología: las personas deben adaptarse, aprender nuevas competencias y abrirse al cambio, la

innovación y transformación digital en la gestión del talento humano se analizan esos retos y oportunidades en contextos latinoamericanos.

El cambio conlleva resistencia, muchos miembros de recursos humanos pueden sentirse amenazados por la automatización, pero una estrategia prudente combina piloto, formación y acompañamiento. Pérez en su estudio sobre transformación digital en recursos humanos documenta cómo la capacitación y la gestión cultural son claves del éxito (Velásquez & Baquerizo, 2025).

Un beneficio muy relevante es la mejora de experiencia del empleado, pues procesos más rápidos, menos trámites, respuestas más automáticas, eso genera percepción positiva del área de recursos humanos, se enumera cinco beneficios, entre ellos eficiencia, transparencia y mejor servicio al colaborador.

También es visible que la automatización no reemplaza completamente al humano, sino que debe ser complementaria, por ejemplo, tareas repetitivas pueden automatizarse, pero el juicio humano sigue siendo clave en decisiones complejas, se alerta que la automatización cambia la fuerza laboral y desplaza algunas funciones tradicionales.

La transformación digital también permite desplegar análisis de datos y People Analytics con más potencia, los datos de desempeño, rotación, engagement o competencias se integran en tableros inteligentes, con esas herramientas, recursos humanos deja de actuar por intuición y actúa con evidencia y evaluar lo señala como parte del nuevo ecosistema de talento (Pérez, 2023).

El éxito de la transformación depende de gobernanza, ética y transparencia, los empleados deben saber qué decisiones se toman por tecnología, qué datos se usan y qué límites hay, la implementación ética e inclusiva de la IA se propone un marco multidimensional para que la automatización sea responsable.

La transformación digital y automatización del trabajo no son solo tendencias tecnológicas, implican replantear roles, cultura y liderazgo, pues quien lidere ese cambio deberá equilibrar la eficiencia con el cuidado humano, combinando algoritmos con empatía y así el talento se convierte en nodo más que en recurso.

#### **4.7 Nuevos perfiles profesionales y competencias emergentes**

Vivimos una era en la que los perfiles profesionales tradicionales no bastan, la aparición constante de nuevas tecnologías exige que surjan roles que ahora ni imaginamos, en el campo del talento humano esto significa reconocer que el futuro del trabajo pedirá competencias híbridas: técnicas, sociales y éticas, el reto es anticipar esos perfiles y desarrollarlos hoy (UNIR, 2024).

Uno de los perfiles emergentes más mencionados es el de especialista en transformación digital, pues quienes ocupen ese rol serán responsables de conectar estrategia, tecnología y personas, se demanda ese perfil para acompañar a empresas que aún están en fases tempranas de digitalización.

También florecen perfiles centrados en ética en IA, gobernanza tecnológica y cómplice digital, a medida que las empresas adoptan

algoritmos, crece la necesidad de alguien que supervise decisiones automatizadas, proteja derechos y garantice transparencia, se señala la figura de Chief Ethical Officer como una necesidad emergente.

La demanda por científicos de datos, analistas de big data y especialistas en machine learning no deja de crecer, sus habilidades técnicas (estadística, programación y visualización de datos) se combinan con capacidad de interpretar resultados para equipos no técnicos, ese perfil traductor se vuelve estratégico.

Otro perfil clave es el de gestor del cambio y consultor en cambio organizacional, con la velocidad del cambio tecnológico, las organizaciones necesitan expertos en diseñar estrategias humanas de transición, este rol figura entre los nuevos perfiles que conectan cultura, estructura y tecnología (Amrop, 2015).

Junto con perfiles, surgen competencias emergentes que acompañan esos roles, la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la creatividad y el pensamiento crítico se destacan como competencias centrales para navegar la incertidumbre digital, se apunta que estas habilidades blandas acompañan las competencias técnicas en la demanda moderna.

La inteligencia emocional, comunicación intercultural y colaboración remota se vuelven competencias imprescindibles, los equipos mixtos y distribuidos demandan que cada miembro entienda emociones, contextos y estilos diversos para colaborar de forma efectiva, esa competencia interpersonal será tan valorada como la experiencia técnica.

Una tendencia notable es la contratación basada en habilidades más que en títulos, muchas organizaciones priorizan que alguien demuestre competencias concretas (programación, análisis y adaptabilidad) por encima de diplomas, esa práctica emerge como criterio predominante en roles tecnológicos y verdes (Bone, Ehlinger, & Stephany, 2023).

Una competencia emergente es capacidad de colaboración hombre-máquina, es decir, saber trabajar con sistemas inteligentes, interpretar sus salidas y ajustarlas, no basta con programar: hay que coordinar con la tecnología, las plataformas necesitan operadores humanos que sepan dialogar con la máquina, esa combinación será decisiva en el futuro del empleo.

Los nuevos perfiles profesionales y competencias emergentes están reconfigurando lo que significa trabajar con humanidad e inteligencia técnica, preparar ese cambio exige que líderes y universidades colaboren, anticipen demandas y formen profesionales que sean no solo eficientes, sino éticos, adaptables y empáticos, y ese es el desafío que tu libro puede iluminar.

#### **4.8 La sostenibilidad y el bienestar como ejes estratégicos**

Al hablar de sostenibilidad en la gestión del talento humano no solo es una tendencia, es una necesidad estratégica, al integrar en el centro el bienestar de las personas, las organizaciones construyen un futuro más sano y durable, la sostenibilidad no se limita al medio ambiente, también incluye dimensiones sociales y humanas, cuando el cuidado de las personas forma parte del plan estratégico, el talento no se desgasta, se nutre (Arteaga, 2023).

El bienestar organizacional es un pilar de rendimiento sostenible, se muestran que empresas con altos niveles de bienestar duplican la probabilidad de tener equipos comprometidos; es decir, invertir en salud física, mental y equilibrio produce retorno tangible, no es gasto: es apuesta por el activo más valioso de la organización.

También la sostenibilidad exige prácticas laborales justas e inclusivas, en la “S” de los criterios ESG, las políticas laborales responsables, equidad e inclusión forman parte de esa letra social, el gestionar talento con criterios sostenibles incluye prácticas laborales justas, transparencia y enfoque humano, esa mirada amplía la visión de lo que significa cuidar el talento.

La sostenibilidad organiza no solo los procesos, sino también la cultura, por ejemplo, empresas como GeoPark han institucionalizado guías de balance vida al trabajo, haciendo del equilibrio entre lo personal y lo laboral una práctica real, esa política muestra que bienestar no es regalía, es componente estratégico del ambiente laboral.

Un componente importante es la flexibilidad, permitir que los colaboradores ajusten horarios, trabajen desde distintos lugares o adapten cargas según situaciones personales contribuye al bienestar sostenible, se plantea que bienestar, innovación y adaptación al cambio son prioridades emergentes en la gestión de talento humano, esa flexibilización fomenta la defensa humana del talento en entornos cambiantes.

Las organizaciones deben considerar la dimensión ambiental como parte del bienestar colectivo, o basta cuidar al colaborador: También cuidar el

entorno donde vive, el talento humano y emprendimiento sostenible se plantea que las empresas deben operar bajo un enfoque triple: social, económico y ambiental, esa visión interconecta bienestar individual con responsabilidad ecológica (Ríos, 2025).

Otra estrategia es vincular la sostenibilidad con el crecimiento profesional, no solo se ofrece beneficios, sino que el bienestar esté ligado al sentido, al propósito y al desarrollo, cuando los colaboradores ven que su crecimiento personal está alineado con valores sostenibles, su compromiso se fortalece los líderes que acompañan, inspiran y promueven resiliencia fortalecen ese vínculo humano.

La transparencia y rendición de cuentas sostienen la credibilidad de esos ejes, cuando la empresa comparte sus métricas ambientales, sociales y de bienestar con claridad, el equipo percibe coherencia, por ejemplo, un informe de sostenibilidad destaca acciones y resultados concretos vinculados al talento humano, esa comunicación fortalece la confianza.

Incluir indicadores de bienestar en el cuadro de mando es fundamental, no medir solo productividad o resultados financieros, sino también salud emocional, rotación voluntaria, ausentismo, participación en programas de bienestar, cuando esos indicadores entran en el tablero estratégico, el bienestar deja de ser accesorio para ser central, los informes de sostenibilidad corporativa muestran que las organizaciones ya lo están incorporando (Grupo Tresa, 2023).

Si el bienestar se trata como moda o discurso vacío, se percibe como manipulación, la consistencia y el acompañamiento real son primordiales, la sostenibilidad debe vivirse desde el liderazgo hasta las

prácticas diarias, cuando las acciones no coinciden con los discursos, el desgaste emocional se multiplica.

El integrar sostenibilidad y bienestar como ejes estratégicos requiere un liderazgo que vea al colaborador como persona completa, no como recurso, pues quien lidere con esa mirada reconstruye cultura, engendra confianza y genera futuro, se debe analizar como diseñar planes estratégicos de bienestar sostenibles para equipos reales, sin que se queden en buenas intenciones.

#### **4.9 Claves del éxito en organizaciones ágiles y resilientes**

La agilidad y la resiliencia no son solo modos de trabajar, son formas de existir ante la disrupción, las organizaciones exitosas lo saben, no esperan que el cambio las sacuda, lo anticipan, lo atraviesan y lo usan como palanca y esa mentalidad de estar siempre listos marca la diferencia entre sobrevivir y prosperar.

Una clave es alineación entre visión y autonomía, los equipos deben tener libertad operativa, pero dentro de “guardarraíles” claros que conecten sus decisiones con el propósito mayor, esa unión entre dirección clara y espacio de iniciativa propicia innovación ordenada, en gestión se subraya que esa combinación es esencial para el éxito ágil (Trabado, 2024).

Otra clave es iteración rápida y aprendizaje continuo, no plan grande que dure años, sino pequeños experimentos, retroalimentación constante y ajustes, las organizaciones resilientes realizan ciclos de acción-

reflexión con frecuencia para adaptarse con rapidez, se destaca cómo el enfoque en Value Stream Management acorta los tiempos al cliente.

La cultura del error inteligente es importante, pues no castigar los fallos sino extraer su lección, en empresas ágiles se promueve que los equipos compartan sus errores, lo que aprendieron y cómo evitar repetirlos y esa apertura fortalece confianza y permite que la resiliencia crezca desde adentro.

Gestión por datos y visibilidad del flujo de valor es otra índole, no avanzar a ciegas, pues medir métricas reales, ver cuellos de botella, intervenir con evidencia, las organizaciones ágiles exitosas priorizan lo que genera valor concreto, esa práctica reduce pérdidas por decisiones intuitivas erróneas.

La resiliencia organizacional exige robustez y flexibilidad al mismo tiempo, tener estructuras ligeras, roles dinámicos, protocolos de contingencia, pero también respaldo suficiente para resistir shocks, existen muchas organizaciones que reconocen esa necesidad estratégica (Monic, 2024).

Parte del músculo resiliente es colaboración interdepartamental intensa, no basta que cada equipo sea ágil, se deben dialogar entre sí, las conexiones cruzadas previenen silos y aceleran respuestas sistémicas, pues se señala que la colaboración interdepartamental ha cobrado importancia reciente.

Invertir en capacidad de anticipación, el monitorear señales débiles del entorno, escenarios de riesgo, tendencias emergentes, las organizaciones

resilientes no reaccionan al golpe, lo prevén y se preparan, esa vigilancia estratégica es más poderosa que la reacción apresurada.

La sostenibilidad emocional y bienestar del equipo también es importante, organizaciones resilientes cuidan la salud mental, ofrecen apoyo, fomentan pausas y espacios de recarga. Porque cuando las personas se agotan, la agilidad flaquea se denota que, resiliencia organizacional es esencial como ventaja competitiva (Crespo, 2024).

Capacidad de ajustar roles y estructuras sobre la marcha diferencia una organización rígida de una que se adapta, los equipos pueden rotar, fusionarse temporalmente, redefinir responsabilidades según el contexto, esa plasticidad organizativa se ve en empresas que sobreviven grandes cambios.

Una clave menos visible es el liderazgo distribuido y facilitador, el líder no dirige cada paso sino asegura que el equipo tenga claridad, recursos y confianza, interviene cuando es necesario, calibra rumbo, defiende los valores, esa dirección relacional nutre resiliencia.

El éxito de agilidad y resiliencia se mide en resultados de largo plazo, como capacidad de respuesta ante crisis, innovación mantenida, retención de talento, reputación organizacional, el liderazgo que sustenta esas claves posibilita que la organización no solo se adapte, sino que salga fortalecida de la adversidad.

## BIBLIOGRAFÍA

REPSOL. (11 de 09 de 2023). *Todo sobre el liderazgo transformacional*.  
Obtenido de Todo sobre el liderazgo transformacional:  
<https://www.repsol.com/es/energia-avanzar/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml>

Santander, A. (03 de 10 de 2024). *Liderazgo transformacional: ¿Qué es y cuáles son sus características?* Obtenido de Liderazgo transformacional: ¿Qué es y cuáles son sus características?:  
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/liderazgo-transformacional.html>

Gamarra, G. (10 de 02 de 2025). *¿Qué es el liderazgo transformacional y sus características?* Obtenido de ¿Qué es el liderazgo transformacional y sus características?:  
<https://factorial.es/blog/liderazgo-transformacional/>

Jiménez, A. (2023). *Teoría del liderazgo situacional: ¿Por qué apostar por este modelo?* Obtenido de Teoría del liderazgo situacional: ¿Por qué apostar por este modelo?:  
<https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/liderazgo-situacional>

Rodríguez, E. (12 de 2010). *Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas:

[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400006](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400006)

Cernas, D., & Mercado, P. (10 de 2022). *Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación*. Obtenido de Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación:

[https://www.researchgate.net/publication/364319971\\_Teorias\\_de\\_liderazgo\\_en\\_organizaciones\\_Clasificacion\\_paradigmatica\\_y\\_oportunidades\\_de\\_investigacion](https://www.researchgate.net/publication/364319971_Teorias_de_liderazgo_en_organizaciones_Clasificacion_paradigmatica_y_oportunidades_de_investigacion)

Lavinia, F. (14 de 11 de 2023). *Estilos modernos de liderazgo: La evolución del liderazgo*. Obtenido de Estilos modernos de liderazgo: La evolución del liderazgo:  
<https://www.speexx.com/es/speexx-blog/estilos-de-liderazgo-la-evolucion-del-liderazgo/>

EUDE. (08 de 05 de 2025). *La delegación estratégica es el nuevo ADN del liderazgo moderno*. Obtenido de La delegación estratégica es el nuevo ADN del liderazgo moderno:  
<https://www.eude.es/blog/la-delegacion-estrategica-es-el-nuevo-adn-del-liderazgo-moderno/>

Walters, R. (12 de 05 de 2025). *El liderazgo humano para hacer frente a la fuga de talento*. Obtenido de El liderazgo humano para hacer frente a la fuga de talento:  
<https://www.robertwalters.es/insights/consejos-de-contratacion/blog/liderazgo-humano-centrado-en-personas.html>

Campbell, O. (11 de 10 de 2023). *¿Cuáles son los 4 tipos de liderazgo más comunes?* Obtenido de ¿Cuáles son los 4 tipos de liderazgo más comunes?: <https://tabiberia.es/los-tipos-de-liderazgo-mas-comunes-en-la-empresa/>

Asana. (26 de 05 de 2025). *11 estilos de liderazgo y ¿Cómo encontrar el tuyo?* Obtenido de 11 estilos de liderazgo y ¿Cómo encontrar el tuyo?: <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>

Bradford, G. (28 de 10 de 2023). *Elementos esenciales de la teoría del liderazgo de Lewin: un análisis.* Obtenido de Elementos esenciales de la teoría del liderazgo de Lewin: un análisis: [https://hrdqstore.com/es/blogs/hrdq-blog/lewins-leadership-theory-breakdown?srsltid=AfmBOoramOfhrRASzZ6X2tuxjtCvkTMqdLw\\_SV6O92CyB6jZRkmh\\_u\\_1](https://hrdqstore.com/es/blogs/hrdq-blog/lewins-leadership-theory-breakdown?srsltid=AfmBOoramOfhrRASzZ6X2tuxjtCvkTMqdLw_SV6O92CyB6jZRkmh_u_1)

Álamo, M., & Falla, D. (18 de 03 de 2024). *El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes.* Obtenido de El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1989-709X2023000100006&script=sci\\_arttext](https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1989-709X2023000100006&script=sci_arttext)

Huillca, J. (09 de 09 de 2025). *Liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en Latinoamérica: revisión sistemática.* Obtenido de Liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en Latinoamérica:

revisión

sistemática:

<https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/911>

Vorecol. (28 de 09 de 2024). *Influencia del liderazgo en la percepción del clima organizacional*. Obtenido de Influencia del liderazgo en la percepción del clima organizacional: <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-influencia-del-liderazgo-en-la-percepcion-del-clima-organizacional-3719>

Suárez, P. (03 de 07 de 2025). *La cultura organizacional como ventaja competitiva en 2025*. Obtenido de La cultura organizacional como ventaja competitiva en 2025: <https://revistarecursoshumanos.com/2025/07/03/la-cultura-organizacional-como-ventaja-competitiva-en-2025/>

Sarmiento, M. (05 de 2024). *Desarrollo de Liderazgo y su Impacto en la Cultura Organizacional*. Obtenido de Desarrollo de Liderazgo y su Impacto en la Cultura Organizacional: [https://www.researchgate.net/publication/380475827\\_Desarrollo\\_de\\_Liderazgo\\_y\\_su\\_Impacto\\_en\\_la\\_Cultura\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/380475827_Desarrollo_de_Liderazgo_y_su_Impacto_en_la_Cultura_Organizacional)

Rodríguez, M., & Rosselló, S. (01 de 09 de 2025). *Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento: El liderazgo transformacional y la carrera profesional horizontal*. Obtenido de Cómo mejorar los resultados de la administración a través de la retención del talento: El liderazgo transformacional y la carrera profesional horizontal:

<https://revistacanarias.tirant.com/index.php/revista-canaria/article/view/49>

Berettera, C., Pujol, L., & Arraigada, M. (22 de 12 de 2023). *Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional y los acuerdos de empleo idiosincráticos*. Obtenido de Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional y los acuerdos de empleo idiosincráticos:

[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/36264](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/36264)

García, A. (29 de 01 de 2024). *El futuro de los RRHH: Un liderazgo que inspire confianza para retener el talento de las empresas*. Obtenido de El futuro de los RRHH: Un liderazgo que inspire confianza para retener el talento de las empresas:  
<https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/futuro-rrhh-liderazgo-confianza-para-retener-talento-empresas/>

Parra, G. (07 de 2024). *Liderazgo adaptativo*. Obtenido de Liderazgo adaptativo: <https://lausanne.org/es/global-analysis/liderazgo-adaptativo>

Randstad. (05 de 06 de 2023). *Liderazgo efectivo en un entorno cambiante*. Obtenido de Liderazgo efectivo en un entorno cambiante:  
<https://www.randstad.es/contenidos360/productividad/liderazgo-efectivo-en-un-entorno-cambiante/>

Miranda, L. (03 de 12 de 2024). *Estrategias empresariales frente al cambio: ¿adaptarse o anticiparse? Mejor crearlo*. Obtenido de Estrategias empresariales frente al cambio: ¿adaptarse o anticiparse? Mejor crearlo: <https://www.santanderx.com/es/blog/estrategias-empresariales-frente-al-cambio.html>

Arregui, M. (29 de 05 de 2025). *Liderazgo estratégico: pilares esenciales para la transformación organizacional*. Obtenido de Liderazgo estratégico: pilares esenciales para la transformación organizacional: <https://www.obsbusiness.school/blog/liderazgo-estrategico-pilares-esenciales-para-la-transformacion-organizacional>

Chico, K., León, A., & López, M. (15 de 03 de 2024). *El liderazgo ético y la responsabilidad social corporativa en el desempeño de las empresas bananeras ecuatorianas*. Obtenido de El liderazgo ético y la responsabilidad social corporativa en el desempeño de las empresas bananeras ecuatorianas: [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212023000200008&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-48212023000200008&script=sci_arttext)

IUNIT. (11 de 2024). *Liderazgo Ético y Responsabilidad Social: El Papel Transformador de las Empresas*. Obtenido de Liderazgo Ético y Responsabilidad Social: El Papel Transformador de las Empresas: <https://iunit.edu.es/noticias/liderazgo-etico-y-responsabilidad-social-en-tiempos-de-crisis-el-papel-transformador-de-las-empresas/>

Hernández, E. (30 de 04 de 2024). *Hacia una implementación ética e inclusiva de la Inteligencia Artificial en las organizaciones: un marco multidimensional*. Obtenido de Hacia una implementación ética e inclusiva de la Inteligencia Artificial en las organizaciones: un marco multidimensional: <https://arxiv.org/abs/2405.00225>

SCRUMERS. (20 de 09 de 2023). *Características de Equipos de Alto Desempeño*. Obtenido de Características de Equipos de Alto Desempeño: <https://www.aprendescrum.com/blog/caracteristicas-de-equipos-de-alto-desempeno>

Juárez, R., Reyes, R., López, M., & Torres, R. (11 de 2024). *Influencia de los equipos de alto desempeño en las instituciones de nivel superior*. Obtenido de Influencia de los equipos de alto desempeño en las instituciones de nivel superior: [https://www.researchgate.net/publication/387307166\\_Influencia\\_de\\_los\\_equipos\\_de\\_alto\\_desempeno\\_en\\_las\\_instituciones\\_de\\_nivel\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/387307166_Influencia_de_los_equipos_de_alto_desempeno_en_las_instituciones_de_nivel_superior)

Slack. (06 de 11 de 2024). *Diez características clave en un equipo de alto rendimiento*. Obtenido de Diez características clave en un equipo de alto rendimiento: <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/diez-caracteristicas-clave-en-un-equipo-de-alto-rendimiento>

Belbin, M. (11 de 02 de 2025). *Roles del equipo: 9 tipos de roles para crear un equipo bien equilibrado*. Obtenido de Roles del equipo:

9 tipos de roles para crear un equipo bien equilibrado:  
<https://asana.com/es/resources/team-roles>

Asana. (24 de 01 de 2023). *Los roles de equipo de trabajo para construir equipos productivos*. Obtenido de Los roles de equipo de trabajo para construir equipos productivos:  
<https://interimgrouphr.com/blog/roles-equipo-trabajo/>

Seo, G. (05 de 06 de 2023). *Roles en un Equipo de Trabajo: La Clave del Éxito Organizacional*. Obtenido de Roles en un Equipo de Trabajo: La Clave del Éxito Organizacional:  
<https://eventosteambuilding.es/blog/roles-en-un-equipo-de-trabajo/>

Impulso 06. (2023). *Roles dentro de un equipo de trabajo*. Obtenido de Roles dentro de un equipo de trabajo:  
<https://impulso06.com/roles-dentro-de-un-equipo-de-trabajo/>

Ruiz, E., Martínez, N., & Galindo, R. (10 de 11 de 2023). *El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática*. Obtenido de El trabajo en equipo y la colaboración como habilidades blandas para la formación de la ciudadanía democrática:  
<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/1323>

Nolan, R. (03 de 11 de 2023). *¿Qué es la colaboración en equipo y por qué es importante?* Obtenido de ¿Qué es la colaboración en equipo y por qué es importante?:  
<https://blog.webex.com/es/colaboracion/trabajo-hibrido/la->

colaboracion-en-equipo-en-2022-por-que-es-importante-y-cuatro-formas-de-mejorarla/

Simon, B. (28 de 08 de 2017). *Una combinación ganadora: El trabajo en equipo colaborativo equivale al trabajo en equipo y a la colaboración*. Obtenido de Una combinación ganadora: El trabajo en equipo colaborativo equivale al trabajo en equipo y a la colaboración: <https://es.smartsheet.com/collaborative-teamwork>

Asana. (17 de 02 de 2025). *Trabajo en equipo en empresas: ventajas, herramientas y ejemplos*. Obtenido de Trabajo en equipo en empresas: ventajas, herramientas y ejemplos: <https://asana.com/es/resources/teamwork-in-the-workplace>

Betancourt, A. (05 de 02 de 2025). *Aplicaciones de comunicación empresarial para optimizar tus flujos de trabajo*. Obtenido de Aplicaciones de comunicación empresarial para optimizar tus flujos de trabajo: <https://www.chanty.com/blog/es/herramientas-de-comunicacion-empresarial/>

Vorecol. (2021). *Herramientas tecnológicas para facilitar la colaboración y la coordinación en equipos de trabajo*. Obtenido de Herramientas tecnológicas para facilitar la colaboración y la coordinación en equipos de trabajo: <https://blogs-es.trabeq.com/articulo-herramientas-tecnologicas-para-facilitar-la-colaboracion-y-la-coordinacion-en-equipos-de-trabajo-3111>

UNIR. (24 de 05 de 2023). *¿Cómo coordinar un equipo de trabajo? Consejos y pautas*. Obtenido de *¿Cómo coordinar un equipo de trabajo? Consejos y pautas*: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/coordinar-un-equipo-de-trabajo/>

Martins, J. (03 de 02 de 2025). *Técnicas de gestión de equipos imprescindibles*. Obtenido de *Técnicas de gestión de equipos imprescindibles*: <https://asana.com/es/resources/effectively-manage-team-workload>

Liderly. (02 de 2025). *Técnicas efectivas para fomentar la colaboración en tu equipo*. Obtenido de *Técnicas efectivas para fomentar la colaboración en tu equipo*: <https://business.liderly.com/blog-details.html?title=T%C3%A9cnicas+efectivas+para+fomentar+la+colaboraci%C3%B3n+en+tu+equipo>

Medallo, L. (2022). *Técnicas y herramientas para la motivación de equipos globales*. Obtenido de *Técnicas y herramientas para la motivación de equipos globales*: <https://lauramellado.com/es/tecnicas-y-herramientas-para-la-motivacion-de-equipos-globales/>

Moles, M. (14 de 01 de 2024). *Liderazgo inspirador. Estrategias para motivar y desarrollar equipos exitosos*. Obtenido de *Liderazgo inspirador. Estrategias para motivar y desarrollar equipos exitosos*: <https://zentrumcoaching.com/liderazgo-inspirador-estrategias-para-motivar-y-desarrollar-equipos-exitosos/>

- Iberia, L. (13 de 08 de 2025). *Consejos para la motivación y gestión de equipos de trabajo en tu empresa*. Obtenido de Consejos para la motivación y gestión de equipos de trabajo en tu empresa: <https://www.prosci.com/es/blog/consejos-gestion-equipos-de-trabajo>
- Vorecol. (2021). *¿Cómo influyen las dinámicas de equipo en el desempeño organizacional y qué herramientas pueden mejorar la colaboración remota?* Obtenido de ¿Cómo influyen las dinámicas de equipo en el desempeño organizacional y qué herramientas pueden mejorar la colaboración remota?: <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-como-influyen-las-dinamicas-de-equipo-en-el-desempeno-organizacional-y-que-herramientas-pueden-mejorar-la-colaboracion-remota-193531>
- Horta, A., Uribe, M., & Rubio, G. (30 de 05 de 2025). *Análisis de la relación de las capacidades dinámicas y la productividad y competitividad de las empresas industriales*. Obtenido de Análisis de la relación de las capacidades dinámicas y la productividad y competitividad de las empresas industriales: <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/3372>
- Brandt, J. (23 de 06 de 2023). *20 Juegos de creatividad para impulsar la innovación en el lugar de trabajo*. Obtenido de 20 Juegos de creatividad para impulsar la innovación en el lugar de trabajo: <https://www.surfoffice.com/es/blog/creativity-games-innovation>

Rodríguez, R., Reyes, R., López, M., Torres, R., & Freeman, R. (11 de 2024). *Influencia de los equipos de alto desempeño en las instituciones de nivel superior*. Obtenido de *Influencia de los equipos de alto desempeño en las instituciones de nivel superior*: [https://www.researchgate.net/publication/387307166\\_Influencia\\_de\\_los Equipos\\_de\\_alto\\_desempeno\\_en\\_las\\_instituciones\\_de\\_nivel\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/387307166_Influencia_de_los Equipos_de_alto_desempeno_en_las_instituciones_de_nivel_superior)

Mireles, M., Sandoval, D., & González, C. (2003). *Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento: una revisión de literatura*. Obtenido de *Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento: una revisión de literatura*: <https://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/31486/Equipos+de+Trabajo+de+Alto+Rendimiento.pdf>

Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*. Obtenido de *Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales*: <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2873>

Camarena, J. (30 de 05 de 2013). *La organización como sistema: el modelo*. Obtenido de *La organización como sistema: el modelo*: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext)

Abad, J. (22 de 12 de 2023). *Despertando la Innovación: De la Experimentación Inconsciente a la Consciente en las Organizaciones*. Obtenido de *Despertando la Innovación: De la*

Experimentación Inconsciente a la Consciente en las Organizaciones: <https://www.lecciones-aprendidas.info/2023/>

Puiggarí, G. (22 de 11 de 2023). *Seguridad psicológica, la llave maestra de los equipos de alto rendimiento*. Obtenido de Seguridad psicológica, la llave maestra de los equipos de alto rendimiento: <https://recarte-fontenla.com/seguridad-psicologica-la-llave-maestra-de-los-equipos-de-alto-rendimiento/>

York, A. (05 de 02 de 2024). *¿Cómo crear equipos autogestionados de alto rendimiento?* Obtenido de ¿Cómo crear equipos autogestionados de alto rendimiento?: <https://clickup.com/es-ES/blog/135488/equipos-autogestionados>

Turégano, J. (04 de 02 de 2024). *¿Qué son las Comunidades de Práctica y por qué son esenciales en las organizaciones?* Obtenido de ¿Qué son las Comunidades de Práctica y por qué son esenciales en las organizaciones?: <https://www.panel.es/que-son-las-comunidades-de-practica-y-por-que-son-esenciales-en-las-organizaciones/>

Sentrio. (07 de 06 de 2023). *Implementación de la cultura DevOps en una organización*. Obtenido de Implementación de la cultura DevOps en una organización: <https://sentrio.io/blog/implementacion-de-la-cultura-devops/>

De la Cal, C. (26 de 10 de 2023). *La Importancia del Autoconocimiento*. Obtenido de La Importancia del Autoconocimiento: <https://cesardelacal.com/la-importancia-del-autoconocimiento/>

- Martins, J. (21 de 02 de 2025). *La importancia de la inteligencia emocional*. Obtenido de La importancia de la inteligencia emocional: <https://asana.com/es/resources/emotional-intelligence-skills>
- Salguero, N., & García, C. (15 de 11 de 2024). *Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de Inteligencia emocional y liderazgo en las organizaciones: <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2990>
- Mendoza, C. (01 de 02 de 2021). *Las habilidades sociales, factor clave para una interacción efectiva*. Obtenido de Las habilidades sociales, factor clave para una interacción efectiva: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9548828.pdf>
- Riggio, R., Tucker, J., & Coffaro, D. (12 de 1989). *Habilidades sociales y empatía*. Obtenido de Habilidades sociales y empatía: [https://www.researchgate.net/publication/223848209\\_Social\\_skills\\_and\\_empathy](https://www.researchgate.net/publication/223848209_Social_skills_and_empathy)
- Moreno, B., Blanco, L., Aguirre, A., Herreo, M., & Rivas, S. (12 de 2014). *Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones*. Obtenido de Habilidades Sociales para las Nuevas Organizaciones: [https://www.researchgate.net/publication/271507225\\_Habilidades\\_Sociales\\_para\\_las\\_Nuevas\\_Organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/271507225_Habilidades_Sociales_para_las_Nuevas_Organizaciones)
- Moyolema, P., Freire, A., Mayorga, D., & Cosquillo, J. (10 de 01 de 2024). *Habilidades sociales como clave en el éxito académico*.

Obtenido de Habilidades sociales como clave en el éxito académico:

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9314983.pdf>

Paz, A., & Soledad, M. (12 de 2023). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial*. Obtenido de La inteligencia emocional en el éxito empresarial:

[https://www.researchgate.net/publication/376083823\\_La\\_inteligencia\\_emocional\\_en\\_el\\_exito\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/376083823_La_inteligencia_emocional_en_el_exito_empresarial)

Quispe, F., & Roque, R. (30 de 12 de 2023). *Inteligencia emocional: factor relevante en el éxito organizacional en entornos universitarios*. Obtenido de Inteligencia emocional: factor relevante en el éxito organizacional en entornos universitarios:

<https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/ce/article/view/934>

RRHH Digital. (2024). *Inteligencia emocional: factor clave para lograr el éxito laboral*. Obtenido de Inteligencia emocional: factor clave para lograr el éxito laboral:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/143139/Inteligencia-emocional-factor-clave-para-lograr-el-exito-laboral/>

RRHH Digital. (30 de 09 de 2025). *No decepciones a tus empleados, regala felicidad*. Obtenido de No decepciones a tus empleados, regala felicidad:

<https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/134312/No-decepciones-a-tus-empleados-regala-felicidad/>

- Martins, J. (04 de 02 de 2025). *Escucha activa: qué es y cómo practicarla con ejemplos*. Obtenido de Escucha activa: qué es y cómo practicarla con ejemplos: <https://asana.com/es/resources/active-listening>
- IESE. (2024). *Cómo dar y recibir feedback. Claves para líderes*. Obtenido de Cómo dar y recibir feedback. Claves para líderes: <https://www.iese.edu/standout/es/feedback-dar-recibir-claves/>
- Torres, B., & Huamanchumo, H. (01 de 04 de 2024). *Relación del feedback en el desempeño laboral en una empresa constructora*. Obtenido de Relación del feedback en el desempeño laboral en una empresa constructora: [https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/PublicacionesUP\\_Sociales/article/view/489](https://revistascientificas.upacifico.edu.py/index.php/PublicacionesUP_Sociales/article/view/489)
- Vorecol. (2021). *El uso del feedback constructivo en la evaluación de competencias blandas y su impacto en el desarrollo profesional*. Obtenido de El uso del feedback constructivo en la evaluación de competencias blandas y su impacto en el desarrollo profesional: <https://blogs-es.smart-360-feedback.com/articulo-el-uso-del-feedback-constructivo-en-la-evaluacion-de-competencias-blandas-y-su-impacto-en-el-desarrollo-profesional-196763>
- Vistage. (2022). *Capacidad de escucha activa en el liderazgo*. Obtenido de Capacidad de escucha activa en el liderazgo: <https://www.vistage.com.py/2023/06/23/capacidad-de-escucha-activa-en-el-liderazgo/>

- Gimenez, V., & JungKyu, R. (18 de 04 de 2023). *¿Qué es la escucha activa y cómo practicarla?* . Obtenido de ¿Qué es la escucha activa y cómo practicarla? : <https://blogs.iadb.org/educacion/es/aprender-a-escuchar/>
- López, K. (31 de 07 de 2023). *Conflictos laborales: tipos y soluciones*. Obtenido de Conflictos laborales: tipos y soluciones: <https://logistik.com.py/2023/07/31/conflictos-laborales-tipos-y-soluciones>
- Moreno, A. (10 de 05 de 2024). *Conflictos organizacionales*. Obtenido de Conflictos organizacionales: <https://conarh.org/blog/conflictos-organizacionales>
- Melt Group. (29 de 04 de 2025). *Resolución de conflictos laborales: la guía definitiva*. Obtenido de Resolución de conflictos laborales: la guía definitiva: <https://meltgroup.com/resolucion-de-conflictos-laborales>
- Suárez, M. (2020). *Conflicto laboral y sus tipos*. Obtenido de Conflicto laboral y sus tipos: <https://www.megaron.com.mx/wp-content/uploads/2023/07/2.-Conflicto-laboral-y-sus-tipos.pdf>
- RRHH Digital. (30 de 09 de 2025). *La IV edición de LinkedIn Talent Awards reúne a 150 ejecutivos*. Obtenido de La IV edición de LinkedIn Talent Awards reúne a 150 ejecutivos: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/133810/La-IV-edicion-de-LinkedIn-Talent-Awards-reune-a-150-ejecutivos/>

Fisher, G., & Ury, W. (2011). *Cómo llegar al sí: Negociar un acuerdo sin ceder*. Obtenido de *Cómo llegar al sí: Negociar un acuerdo sin ceder*: <https://www.beyondintractability.org/bksum/fisher-getting>

Díaz, L. (2000). *La mediación y negociación para resolver conflictos legales*. Obtenido de la mediación y negociación para resolver conflictos legales: [https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/publicaciones\\_digital\\_XXVI\\_curso\\_derecho\\_internacional\\_1999\\_Luis\\_Miguel\\_Diaz.pdf](https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/publicaciones_digital_XXVI_curso_derecho_internacional_1999_Luis_Miguel_Diaz.pdf)

Ducay, J. (17 de 07 de 2017). *Negociación: la clave está en la mentalidad y las emociones*. Obtenido de *Negociación: la clave está en la mentalidad y las emociones*: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/negociacion-la-clave-esta-la-mentalidad-las-emociones/>

Vorecol. (2021). *¿Puede el conflicto laboral ser una oportunidad para mejorar el clima organizacional y fomentar un liderazgo efectivo?* Obtenido de *¿Puede el conflicto laboral ser una oportunidad para mejorar el clima organizacional y fomentar un liderazgo efectivo?*: <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-puede-el-conflicto-laboral-ser-una-oportunidad-para-mejorar-el-clima-organizacional-y-fomentar-un-liderazgo-efectivo-204750>

García, B. (13 de 08 de 2023). *Transformando conflictos en oportunidades de crecimiento: 8 Estrategias*. Obtenido de *Transformando conflictos en oportunidades de crecimiento: 8*

Estrategias:

<https://psicologiaymente.com/psicologia/transformando-conflictos-en-oportunidades-de-crecimiento>

Maldonado, E. (31 de 03 de 2025). *Resolución de conflictos en las organizaciones: herramientas psicosociales para la mediación y la gestión estratégica*. Obtenido de Resolución de conflictos en las organizaciones: herramientas psicosociales para la mediación y la gestión estratégica: <https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/1041>

Suárez, P. (31 de 12 de 2024). *¿Cómo construir una cultura inclusiva en tu organización?* Obtenido de ¿Cómo construir una cultura inclusiva en tu organización?: <https://revistarecursoshumanos.com/2024/12/13/como-construir-una-cultura-inclusiva-en-tu-organizacion/>

Smart, F. (28 de 05 de 2025). *Herramientas de colaboración: qué son, por qué son importante y cuáles son las mejores para el trabajo en equipo*. Obtenido de Herramientas de colaboración: qué son, por qué son importante y cuáles son las mejores para el trabajo en equipo: <https://slack.com/intl/es-es/blog/collaboration/herramientas-de-colaboracion-que-son-por-que-son-importante-y-cuales-son-las-mejores-para-el-trabajo-en-equipo>

Vorecol. (2021). *Herramientas digitales emergentes para la colaboración y productividad en equipos multifuncionales*.

Obtenido de Herramientas digitales emergentes para la colaboración y productividad en equipos multifuncionales: <https://blogs-es.psyco-smart.com/articulo-herramientas-digitales-emergentes-para-la-colaboracion-y-productividad-en-equipos-multifuncionales-161779>

Latenode. (2023). *Las mejores herramientas de colaboración en 2023*.

Obtenido de Las mejores herramientas de colaboración en 2023: <https://latenode.com/es/blog/best-collaboration-tools-in-2023>

Martins, J. (03 de 02 de 2025). *Técnicas de gestión de equipos imprescindibles*. Obtenido de Técnicas de gestión de equipos imprescindibles: <https://asana.com/es/resources/effectively-manage-team-workload>

York, A. (18 de 03 de 2024). *Sinergia de equipo: Elementos clave, retos y estrategias de aplicación*. Obtenido de Sinergia de equipo: Elementos clave, retos y estrategias de aplicación: <https://clickup.com/es-ES/blog/148850/sinergia-de-equipo>

Peñarroja, V. (07 de 05 de 2025). *Inteligencia Artificial y equipos de trabajo: Hacia la colaboración humano-IA*. Obtenido de Inteligencia Artificial y equipos de trabajo: Hacia la colaboración humano-IA: <https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/inteligencia-artificial-y-equipos-de-trabajo-hacia-la-colaboracion-humano-ia/>

Alegre, I. (28 de 07 de 2025). *IA generativa: implementación práctica en empresas*. Obtenido de IA generativa: implementación

práctica en empresas: <https://www.innovaciondigital360.com/i-a/implementacion-practica-de-la-ia-generativa/>

Alkemy. (27 de 05 de 2025). *Inteligencia Artificial en equipos de tecnología*. Obtenido de Inteligencia Artificial en equipos de tecnología: <https://www.alkemy.org/inteligencia-artificial-en-equipos-de-tecnologia/>

Forbes Digital. (15 de 12 de 2023). *Un estudio refleja que la flexibilidad y el trabajo remoto fue lo más importante para los colaboradores en 2023*. Obtenido de Un estudio refleja que la flexibilidad y el trabajo remoto fue lo más importante para los colaboradores en 2023: <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/un-estudio-refleja-flexibilidad-trabajo-remoto-fue-lo-mas-importante-colaboradores-2023-n45152>

Silva, J. (14 de 07 de 2023). *10 Retos del trabajo remoto: aislamiento, ansiedad, burnout*. Obtenido de 10 Retos del trabajo remoto: aislamiento, ansiedad, burnout: <https://www.surfoffice.com/es/blog/remote-work-challenges>

Wickersham, P. (05 de 02 de 2025). *Sectores con más oportunidades de trabajo a distancia*. Obtenido de Sectores con más oportunidades de trabajo a distancia: <https://remote.com/es-es/blog/trabajo-remoto/puestos-remotos>

Durán, R. (07 de 07 de 2025). *El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar laboral: un estudio en pequeñas y*

*medianas empresas (pymes) en Ecuador*. Obtenido de El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar laboral: un estudio en pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador:

<https://revistaeucken.com/indes/index.php/home/article/view/teletrabajo-y-productividad-pymes>

Brea, L. (03 de 2014). *Factores determinantes del sentido de pertinencia de los estudiantes de Arquitectura*. Obtenido de Factores determinantes del sentido de pertinencia de los estudiantes de Arquitectura:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence>

Vorecol. (2021). *¿De qué manera la transparencia en la toma de decisiones impacta la cultura laboral de una empresa?* Obtenido de ¿De qué manera la transparencia en la toma de decisiones impacta la cultura laboral de una empresa?: <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-de-que-manera-la-transparencia-en-la-toma-de-decisiones-impacta-la-cultura-laboral-de-una-empresa-116052>

RRHH Digital. (02 de 2025). *Descubre los 13 perfiles digitales más demandados por las empresas en la era del coronavirus*. Obtenido de Descubre los 13 perfiles digitales más demandados por las empresas en la era del coronavirus: <https://www.rrhhdigital.com/secciones/tecnologia-e->

innovacion/144326/Descubre-los-13-perfiles-digitales-mas-demandados-por-las-empresas-en-la-era-del-coronavirus/

Del Amo, C. (13 de 10 de 2023). *Las Claves de la Transformación Digital de RRHH*. Obtenido de Las Claves de la Transformación Digital de RRHH: <https://cezannehr.com/es/hr-blog/2023/10/claves-transformacion-digital-rrhh/>

Velásquez, A., & Baquerizo, M. (2025). *Innovación y transformación digital en la gestión del talento humano: desafíos y oportunidades*. Obtenido de innovación y transformación digital en la gestión del talento humano: desafíos y oportunidades: [https://revistas.up.ac.pa/index.php/cpa\\_panama/article/view/7831](https://revistas.up.ac.pa/index.php/cpa_panama/article/view/7831)

Pérez, E. (10 de 2023). *Transformación digital en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de transformación digital en la gestión de recursos humanos: <https://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934890004/7934890004.pdf>

UNIR. (29 de 01 de 2024). *Nuevas profesiones emergentes: ¿qué demanda el mercado laboral a partir de 2024?* Obtenido de Nuevas profesiones emergentes: ¿qué demanda el mercado laboral a partir de 2024?: <https://www.unir.net/revista/educacion/nuevas-profesiones-emergentes-que-demanda-el-mercado-laboral/>

Amrop. (2025). *Los nuevos perfiles de alto nivel que la empresa necesita en 2025*. Obtenido de Los nuevos perfiles de alto nivel que la empresa necesita en 2025: <https://www.amrop.com/es/es/blog/articulos/nuevos-perfiles-empresa/>

Bone, M., Ehlinger, E., & Stephany, F. (19 de 12 de 2023). *¿Habilidades o título? El auge de la contratación basada en habilidades para la IA y los empleos verdes*. Obtenido de ¿Habilidades o título? El auge de la contratación basada en habilidades para la IA y los empleos verdes: <https://arxiv.org/abs/2312.11942>

Arteaga, J. (2023). *El papel de la sostenibilidad en la gestión del Talento Humano en las compañías. Todo que ver*. Obtenido de El papel de la sostenibilidad en la gestión del Talento Humano en las compañías. Todo que ver: <https://www.anthesisgroup.com/co/art%C3%ADculos/el-papel-de-la-sostenibilidad-en-la-gestion-del-talento-humano-en-las-companias-todo-que-ver/>

Ríos, A. (13 de 03 de 2025). *Gestión del Talento Humano y Bienestar: Claves para Organizaciones Sostenibles*. Obtenido de Gestión del Talento Humano y Bienestar: Claves para Organizaciones Sostenibles: <https://rhpositivo.net/gestion-del-talento-humano-y-bienestar-claves-para-organizaciones-sostenibles/>

Grupo Tresa. (2023). *Informe de Sostenibilidad, Calidad de vida y empleo*. Obtenido de Informe de Sostenibilidad, Calidad de vida y empleo: [\[link\]](#)

[https://data.gruponutresa.com/informes/2023/Informe\\_de\\_Sostenibilidad\\_2023-calidad\\_de\\_vida\\_y\\_empleo.pdf](https://data.gruponutresa.com/informes/2023/Informe_de_Sostenibilidad_2023-calidad_de_vida_y_empleo.pdf)

Trabado, A. (02 de 2024). *Claves del éxito de las metodologías Agile*. Obtenido de Claves del éxito de las metodologías Agile: <https://gestion.com.do/claves-del-exito-de-las-metodologias-agile/>

Monic, Y. (2024). *Resiliencia organizacional*. Obtenido de Resiliencia organizacional: <https://impact.economist.com/projects/resilience-reimagined/reports/ExecutivePage/ECO062%E2%80%94Iron%20Mountain%20Report-ES.pdf>

Crespo, S. (02 de 2024). *Resiliencia laboral: ¿Cómo promoverla en tu empresa?* Obtenido de Resiliencia laboral: ¿Cómo promoverla en tu empresa?: <https://www.rankmi.com/blog/resiliencia-laboral-como-promoverla-en-tu-empresa>



**Liderazgo visionario y trabajo en equipo**, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

**ISBN: 978-9907-0-0533-2**

**Grupo Editorial BLR**  
**Ecuador**  
**Cel: +593 98 320 4362**  
**[https://grupobl.com/  
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)**

## BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

---

### **Gorqui Elisalde Vistin Mena:**

Ingeniero en Administración de Empresas Agroindustriales y Licenciado en Ciencias de la Educación con mención en Comercio y Administración. Ha obtenido un Magíster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Con más de 40 años de experiencia en docencia, ha trabajado en la Universidad Estatal de Bolívar en áreas como Gestión del Talento Humano, Emprendimiento y Administración. También ha dirigido proyectos y tesis de maestría. Ha participado en la publicación de artículos científicos y ponencias internacionales.

### **Erika Priscila Cahuasqui Molina:**

Ingeniera en Gerencia y Liderazgo por la Universidad Politécnica Salesiana y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Internacional de la Rioja. Con más de 8 años de experiencia en Gestión del Talento Humano y 5 años en docencia. En la actualidad es Coordinadora Académica de Extensión en la Universidad Estatal de Bolívar.

### **Nelly Alexandra Verdezoto Aguiar:**

Licenciada en Ciencias de la Educación mención Comercio y Administración, Profesora de Segunda Enseñanza mención Comercio y Administración y Magíster en Educación Básica. Docente contratada en la Facultad de Ciencias de la Educación Sociales, Filosóficas y Humanísticas de la Universidad Estatal de Bolívar, Profesora de medio tiempo pregrado Facultad de Ciencias de la Educación Sociales, Filosóficas y Humanísticas de la Universidad Estatal de Bolívar, autora y coautora de varias publicaciones en revistas nacionales e internacionales, participación como mentor de trabajos de investigación de pregrado.

### **Fátima Del Rocío Núñez Aguiar:**

Profesora en la Enseñanza Superior por 23 años, se ha desempeñado además como gestora de procesos educacionales de pre y postgrado, con experticia en la disciplina de Gestión de Talento Humano. Categorizada como Investigador Auxiliar I por el SENESCYT en Ecuador, con una sistemática producción científica en revistas regionales indexadas y de alto impacto, así como con presentaciones frecuentes en eventos internacionales en las disciplinas: educativa, talento humano y de estudios de género, resultados de la actividad investigativa en los temas referidos. Tiene autoría de un libro de Gerencia de Talento Humano en su trayectoria de vida

# LIDERAZGO VISIONARIO Y TRABAJO EN EQUIPO

---

**Estimado lector,** el libro es una guía teórico-práctica que postula el liderazgo inspirador y la colaboración efectiva como claves para la innovación y la sostenibilidad organizacional en el siglo XXI.

La obra explora la evolución del liderazgo y su impacto en la cultura laboral, distingue el trabajo en equipo de la mera agrupación y profundiza en competencias esenciales como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos.

Además, analiza la influencia de las herramientas digitales y las metodologías ágiles en los entornos de trabajo híbridos. Con un enfoque práctico y humanista, el libro busca transformar la gestión del talento humano, ofreciendo estrategias para construir equipos de alto rendimiento y fomentar organizaciones más inclusivas, éticas y orientadas a la mejora continua.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR  
Ecuador  
Cel: +593 98 320 4362  
[https://grupobl.com/  
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)

ISBN: 978-9907-0-0533-2

