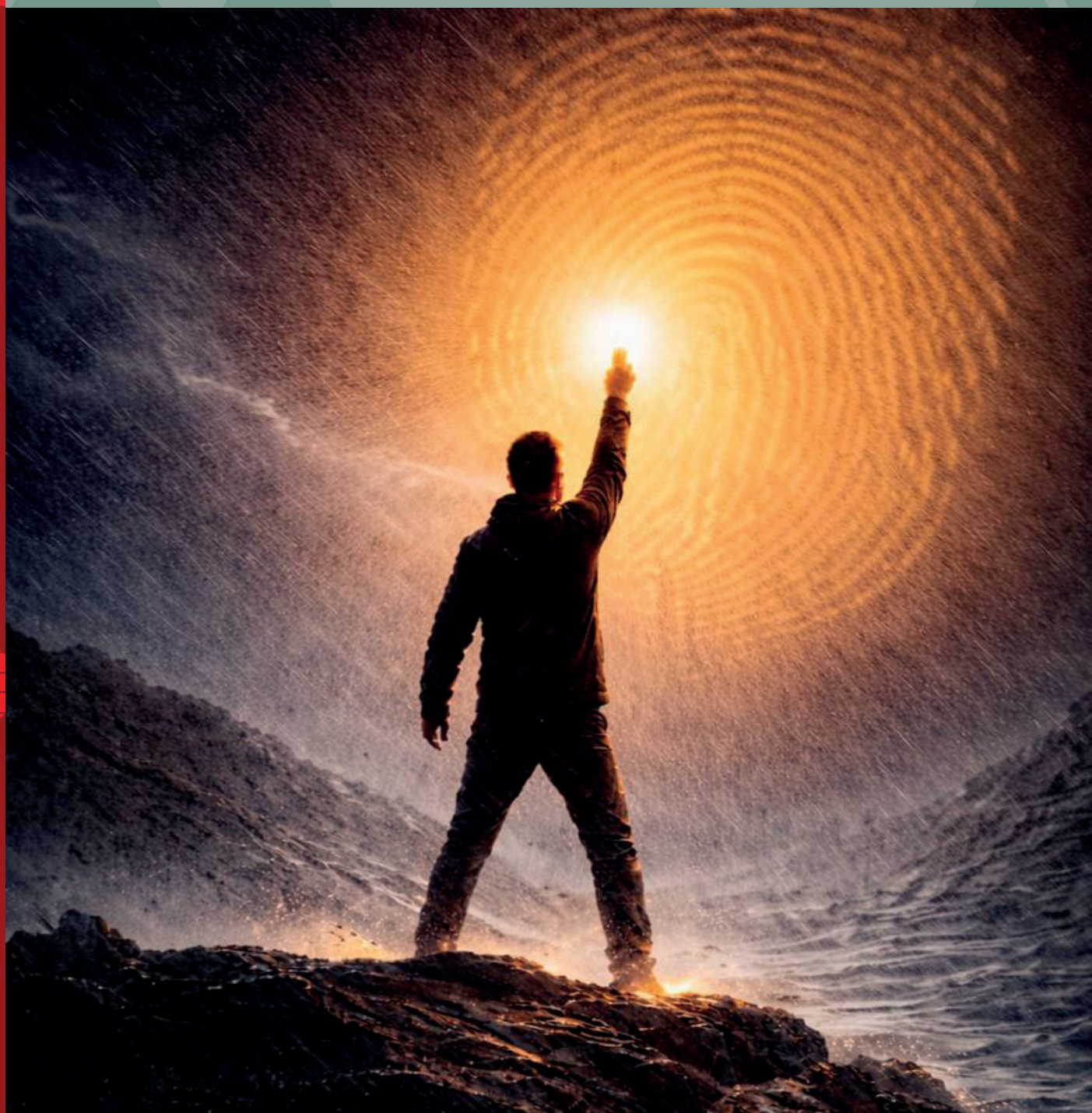




ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



Liderazgo en crisis: el arte de sostener

Sonia Alexandra Heredia Gálvez, Edgar Alfonso Aráuz Sánchez,
Mishell Romina Angulo Álvarez, William Patricio Tigse Bravo,
Edwin Giovanni Puente Moromenacho,
Alejandra Estefanía Ramírez Albán y Sócrates Jonatan Ruiz Villacrés

Liderazgo en crisis: el arte de sostener

Sonnia A. Heredia Gálvez, Edgar Alfonso Aráuz Sánchez, Mishell Romina Angulo,
William Patricio Tigse Bravo, Edwin Giovanny Puente Moromenacho,
Alejandra Estefanía Ramírez Albán y Sócrates Jonatan Ruiz Villacrés

Primera edición electrónica: febrero, 2026

ISBN: 978-9942-652-43-0

Ingreso al proceso: 26/08/2025 • Aprobación de ingreso: 08/10/2025

Aprobación de pares: 30/10/2025 • Finalización de edición: 04/02/2026

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Cnrl. Oswaldo Mauricio González Mosquera, Ph. D.

Rector

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE

Cnrl. CSM. AVC. Gonzalo Javier Pullas Tapia, Ph.D. - Vicerrector de Investigación,
Innovación y Transferencia de Tecnología - Presidente

Corrección de estilo y diseño

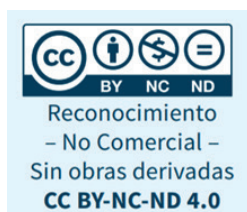
Mtr. Xavier Chinga

Imágenes de portada y carátulas: Generadas por los autores con IA

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico. El contenido, uso de fotografía, gráficos, cuadros, tablas, y referencias es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador
www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE,
para consulta de profesores y estudiantes de la universidad e investigadores en
www.repositorio.espe.edu.ec.



Departamento de
Seguridad y Defensa

Liderazgo en crisis:

El arte de sostener

Dra. Sonnia Alexandra Heredia Gálvez, Ph.D. (ed.)

Crnl. (SP) Edgar Arauz Sánchez, Mgtr. (ed.)

Lcda. Mishell Romina Angulo Álvarez, Mgtr.

Ing. William Patricio Tigse Bravo, Mgtr.

Ing. Edwin Giovanny Puente Moromenacho, Mgtr.

Ab. Alejandra Estefanía Ramírez Albán, Mgtr.

Dr. Sócrates Jonatan Ruiz Villacrés, Mgtr.

EDITORIAL



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

Sonnia Alexandra Heredia Gálvez

saheredia2@espe.edu.ec

Doctora en Psicología (Ph.D.), por la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Investigadora y docente del Departamento de Seguridad y Defensa de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE y docente invitada en programas de posgrado de universidades nacionales e internacionales. Los resultados de sus investigaciones se publican en revistas indexadas de alto impacto y participa activamente en Congresos y Conversatorios internacionales. Es miembro del Grupo Internacional de Investigación de la Fundación de Popayán (Colombia), de la Red ecuatoriana de Mujeres en la ciencia REMCI, de la Red de Mujeres en Seguridad y Defensa AMASSURU y evaluadora académica para revistas científicas de alto impacto. Actualmente es directora de proyectos de investigación en el área de seguridad-defensa y psicología aplicada.

Edgar Alfonso Aráuz Sánchez

eaarauz@espe.edu.ec

Docente titular del departamento de Seguridad y Defensa de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, coronel de EMC en servicio pasivo del Ejército Ecuatoriano, licenciado en Administración y Ciencias Militares, ostenta el grado de magíster en Seguridad y Desarrollo por el Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador; máster en Gestión de Proyectos Educativos y Sociales por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Central del Ecuador; especialista en Estudios Estratégicos de Defensa por la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos de Chile y diplomado en Prospectiva Estratégica por la Escuela Politécnica del Ejército. Actualmente, cumple como coordinador de investigación y de las áreas de conocimiento de Liderazgo y de Seguridad en el Departamento de Seguridad y Defensa de la ESPE.

Mishell Romina Angulo Álvarez

mrangulo@espe.edu.ec

Docente del Departamento de Seguridad y Defensa de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Licenciada en Ciencias de la Educación, Magíster en Innovación y Liderazgo Educativo, y candidata a Ph.D. en Educación por la Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela). Ha coordinado carreras de tercer nivel y maestrías en defensa, seguridad y estrategia en instituciones militares y civiles, articulando la formación ética con el uso responsable de tecnologías. Es autora de publicaciones científicas indexadas en Scopus y WoS, y ponente en congresos internacionales. Además, cuenta con certificaciones internacionales de Oxford, Cambridge y del W.J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies en Countering Hybrid Threats in the Americas (CHTA); lo que respalda su visión interdisciplinar sobre liderazgo, transformación educativa, seguridad y defensa. Actualmente, integra investigación, docencia y gestión académica propositiva e innovadora.

William Patricio Tigse Bravo

wptigse@espe.edu.ec

Docente del Departamento de Seguridad y Defensa en la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, Ingeniero Electrónico e Instrumentación, con una Maestría en Gerencia de Seguridad y Riesgos. Profesional con amplia experiencia empresarial, tiempo en el cual ha liderado y dirigido diversos proyectos en entidades del sector público y privado. Actualmente, es docente con una visión estratégica e interdisciplinaria alineada a las necesidades institucionales y organizacionales, y es jefe del laboratorio de Simulación.

Edwin Giovanni Puente Moromenacho

egpuente@espe.edu.ec

Docente del Departamento de Seguridad y Defensa de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, master en Gerencia y Liderazgo, candidato doctoral del programa en Humanidades y Artes con mención en Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, donde centra sus estudios en el pensamiento lógico dentro de los procesos de aprendizaje en ingeniería.

Sus trabajos se orientan de manera profunda en los ámbitos de la Ingeniería, Liderazgo, Realidad Nacional, Educación, Seguridad y Defensa.

Alejandra Estefanía Ramírez Albán

aeramirez@espe.edu.ec

Abogada de los tribunales y juzgados de la república, por la Universidad de las Américas, Ecuador. Magíster en Derecho, mención Derecho Constitucional, por la Universidad Indoamérica, Ecuador. Actualmente cursa una maestría en Seguridad Internacional en la Universidad de La Rioja, España. Docente de Liderazgo del Departamento de Seguridad y Defensa de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE. Ha publicado en revistas indexadas de alto impacto como Scopus, y autora del libro *"Seguridad Pública y Protección de Derechos Fundamentales. El equilibrio jurídico entre el orden y la libertad en un Estado Constitucional"*. Miembro de la Red ecuatoriana de mujeres en la ciencia "REMCI", mediadora acreditada ante el Consejo de la Judicatura y socia en el Centro de Mediación "Jóvenes y Justicia". Su conocimiento, experticia y trabajo se orientan de manera profunda en los ámbitos del Derecho Constitucional, Liderazgo, Mediación, Seguridad y Defensa.

Sócrates Jonatan Ruiz Villacrés

sjruiz@espe.edu.ec

Doctor en Psicología Clínica por la Universidad Central del Ecuador, con cerca de 28 años de experiencia en libre ejercicio estudiando acerca del comportamiento humano; ha realizado estudios académicos de cuarto nivel, tanto en la Universidad Indoamérica de Ecuador, así como en el Tecnológico de Monterrey, ha prestado su aporte intelectual escribiendo artículos científicos sobre Liderazgo en revistas indexadas, actualmente es profesor titular de la cátedra de Liderazgo en el Departamento de Seguridad y Defensa en la Universidad de Las Fuerzas Armadas - ESPE por 18 años.

Índice

Prefacio	11
Introducción.....	17
CAPÍTULO I - La Emoción como Estrategia: Reconfigurando el Liderazgo desde la Inteligencia Emocional en medio de la crisis	19
Autoconocimiento y autocontrol en contextos adversos	23
Empatía estratégica: entre el vínculo y la visión	31
Gestión de la incertidumbre: inteligencia emocional frente al caos	35
Referencias	41
CAPÍTULO II - Liderazgo educativo en entornos digitalizados	43
La transformación del espacio educativo en la era de la IAG	45
La agencia docente frente a la automatización: del operario al líder híbrido	47
Convergencia entre liderazgo, innovación tecnológica y justicia educativa.....	48
El poder se descentraliza: del docente transmisor al líder colaborativo.....	52
El liderazgo híbrido es emocional, ético y adaptativo.....	53
Inteligencia artificial generativa y decisiones pedagógicas	57
El dilema de la neutralidad: ¿quién decide lo que decide la IA?	61
El rol docente frente a la automatización inteligente.....	62
El rol docente frente a la automatización inteligente.....	63
Aporte Propositivo.....	63
Ética y autonomía docente frente a la IAG.....	63
Comparación ética del liderazgo docente frente a la IA	69
Referencias	72
CAPÍTULO III - Liderazgo empresarial	75
Más allá del carisma, construyendo las virtudes del liderazgo en tiempos de crisis.....	77
Entre la improvisación y la estrategia: El dilema del Liderazgo frente a la incertidumbre.....	81
Resiliencia organizacional o maquillaje empresarial: ¿Qué tan genuino es el liderazgo transformador?	86

Referencias	89
CAPÍTULO IV - Liderazgo en la era del conocimiento	91
Definición e importancia del liderazgo y del aprendizaje continuo en la era del conocimiento.....	95
Aprender para liderar en entornos inciertos.....	101
Liderar desde el conocimiento compartido.....	104
Gestión del conocimiento en las organizaciones	107
Ética y responsabilidad en la gestión del conocimiento.....	110
Referencias	118
CAPÍTULO V - Liderazgo en la crisis de seguridad interna	123
La toma de decisiones en ambientes de alta conflictividad y riesgo.....	126
Poder y legitimidad en contextos excepcionales de riesgos y amenazas.....	128
El componente emocional y simbólico del liderazgo en las crisis de seguridad	129
La “ética del cuidado” aplicada a las situaciones de crisis de seguridad interna.....	131
La responsabilidad del líder en la reconstrucción postcrisis.....	132
Referencias	133
CAPÍTULO VI - Liderazgo y legalidad: ejercer el poder dentro de los límites del Derecho Operacional.....	135
La responsabilidad legal del mando en operaciones.....	137
El deber de obediencia ante la conciencia personal.....	145
Tomar decisiones difíciles sin salir del marco legal.....	150
El respeto al derecho en estados de emergencia	157
Referencias	164
CAPÍTULO VII - Resiliencia radical: Liderar desde el caos sin perder el aliento	169
¿Qué es la resiliencia? Entre moda, ciencia y trauma.....	171
Resiliencia superficial vs. resiliencia radical.....	173
Aporte de Henry Ajuriaguerra: la resiliencia como amiga de sí misma	175
Corteza prefrontal y regulación emocional.....	176

Amígdala, hipocampo y memoria del miedo	176
Sistema dopaminérgico y búsqueda de sentido	176
Neuroplasticidad: el cerebro se reconfigura tras el trauma.....	177
El burnout, de síndrome laboral a fenómeno clínico.....	177
Liderar enfermo, callar con diplomacia.....	179
Resiliencia radical aplicada	179
Lecciones para el liderazgo corporativo	179
Herramientas prácticas para cuidar la salud mental en el liderazgo	180
Conversaciones “tipo Richter”: Liderazgo y microempresa.....	180
Modelo LIDERAR: Protocolo clínico & conductual para líderes resilientes	180
El enemigo interno: perfeccionismo, resiliencia rota y la trampa del deber	181
Referencias	185

Índice de tablas

Tabla 1

Liderazgo docente tradicional vs. híbrido57

Tabla 2

Cuadro comparativo entre rol de la IA vs. rol del docente..... 59

Índice de figuras

Figura 1

Convergencia entre innovación, justicia y liderazgo educativo50

Figura 2

*Convergencia entre innovación tecnológica y justicia educativa
en el liderazgo docente*51

Figura 3

Formación docente en liderazgo híbrido en América Latina.....55

Figura 4

La IA vs docente.....60

Figura 6

Comparación ética del liderazgo docente frente a la IA69

Prefacio

Las experiencias y vivencias de las personas en el diario convivir, y su forma de manejar las situaciones caóticas están determinadas por varios factores como: conocimientos técnicos, inteligencia cognitiva, inteligencia emocional, inteligencia social, visión estratégica y resiliencia: todas estas habilidades blandas se funden en lo que denominamos liderazgo. Este es un término acuñado desde diversas perspectivas y aborda diferentes procesos. Por lo cual cuando pensamos en ¿cuál es el papel de un líder eficiente?, tal vez desde el pragmatismo, la respuesta estaría enfocada a la consecución de resultados. Sin embargo, el papel de un líder va mucho más allá. Su papel es un faro en la oscuridad, gestionado desde su autoliderazgo, tiene una mirada sensible y propositiva desde la educación, es capaz de tomar decisiones asertivas, es un referente de confianza, innovación y responsabilidad compartida, visiona la incertidumbre desde la oportunidad, priorizando la resiliencia como una de sus fortalezas.

Este libro nace del compromiso académico y humano que nos brindan docentes del Departamento de Seguridad y Defensa de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE; así también, como un interrogante para repensar y, por lo tanto, revitalizar el liderazgo en el momento que empieza a debilitarse. Como resultado, se presenta un compendio de siete ensayos alrededor del tema de liderazgo. Por ello, este es un recorrido de los escenarios y las habilidades del líder desde las diversas perspectivas, repensando paradigmas establecidos desde una visión disruptiva.

Dentro del recorrido por las experiencias de liderazgo frente a la crisis, en el capítulo I “La Emoción como Estrategia: Reconfigurando el Liderazgo desde la Inteligencia Emocional en medio de la crisis”, se aborda la gestión del líder emocionalmente inteligente frente al caos, desde la perspectiva del autoliderazgo que prioriza la autorregulación y autogestión, como estrategias frente a una sociedad en constante cambio; considerando que las diversas modificaciones sociales requieren un tipo de liderazgo que gestione desde su esencia humana. Un líder posicionado en su gestión interior, en su autoconocimiento y que se proyecta a los demás con empatía, desde la comprensión de las capacidades internas, lo que coadyuva a fomentar un liderazgo enfocado en la comprensión del entorno y de las particularidades del otro.

El capítulo “Liderazgo educativo en entornos digitalizados” nace de la preocupación de los docentes ante la interrogante: ¿qué lugar tienen los educa-

dores en un mundo cada vez más automatizado? A medida que la tecnología gana espacio en el aula, también surgen preguntas sobre la ética, la autonomía y el rol de quienes forman parte del proceso de enseñanza-aprendizaje. Frente a ello, se invita a repensar el liderazgo educativo desde una mirada sensible y propositiva, presentando a la inteligencia artificial como una herramienta que, sin la interacción del docente, corre el riesgo de desdibujar lo más valioso del acto educativo: su humanidad; así, se muestra que el liderazgo docente es, ante todo, un acto humano, capaz de liderar con conciencia, desde el aula, la comunidad y el compromiso ético que se requieren para educar en tiempos de inteligencia artificial.

En el capítulo III “Liderazgo empresarial”, se aborda la gestión, considerando que en un mundo cada vez más globalizado, complejo, ambiguo y cambiante, el liderazgo enfrenta un dilema crucial: responder con estrategia o improvisar con agilidad. Este capítulo explora la construcción de las virtudes del liderazgo en tiempos de crisis, argumentando que la eficacia de un líder depende más de su capacidad intelectual y menos de su atractivo personal, para cultivar y ejercer virtudes fundamentales como la empatía, la resiliencia, la comunicación efectiva, la toma de decisiones bajo presión, motivación y la visión a largo plazo. La incertidumbre, lejos de ser una excepción, se ha convertido en una constante en los escenarios actuales, donde las crisis financieras, sanitarias, climáticas o tecnológicas obligan a los líderes a tomar decisiones sin contar con toda la información o certeza de lo ocurrido. Además, se sumerge en el corazón de este dilema, explorando las tensiones, oportunidades y aprendizajes que emergen cuando el liderazgo navega entre la estrategia planificada y la respuesta improvisada.

Además, considerando que estamos en una era de constantes cambios, el capítulo IV “Liderazgo en la era del conocimiento” reflexiona acerca de la forma en que el liderazgo actual se convierte en una transformación que va más allá de la mera relación de autoridad jerárquica. Una transformación que se configura como un proceso ético, de relación común y de relación continua. Se analizan las competencias que el líder debe tener, como son la inteligencia emocional, la empatía, la integración de los diferentes saberes y la constitución de culturas organizacionales con base en la confianza, la innovación y la responsabilidad compartida.

Desde una perspectiva filosófica y metodológica, el capítulo resalta la gestión del conocimiento como técnica, pero también como el lugar donde se expresa el respeto por la dignidad de las personas y donde se produce el motor

escuela del desarrollo de las personas en una organización. En cuestión de los retos éticos a los que la digitalización está imponiendo retos a la organización, el texto plantea un liderazgo que conjuga adaptabilidad con coherencia moral para pasar de un conocimiento compartido a una acción transformadora, a la producción de una organización sostenible, inclusiva y responsable para afrontar la complejidad del siglo XXI.

El Capítulo V “Liderazgo en la crisis de seguridad” analiza el rol del líder en las crisis de seguridad interna, destacando la necesidad de su carácter adaptativo, comportamiento ético y pensamiento estratégico. Señala que no existe un estilo de liderazgo único, sino que este debe adecuarse a las condiciones del entorno, combinando pensamiento crítico, comunicación efectiva y acción interinstitucional. Se enfatiza la problemática de la toma de decisiones bajo condiciones de alto estrés e incertidumbre, para el efecto se acude al pensamiento de Carl Von Clausewitz, en sus metáforas sobre la niebla y la fricción en la guerra. También se discute sobre el poder y legitimidad en contextos excepcionales, advirtiendo sobre el riesgo que afronta el líder de caer en el autoritarismo utilizando al miedo como mecanismo de control. Se introduce la “ética del cuidado” como eje fundamental en contextos violentos, en función de la cual se debe priorizar el respeto a la dignidad humana y el bienestar colectivo. Finalmente, se aborda el rol del líder en la reconstrucción postcrisis, momento que exige un liderazgo colaborativo orientado a superar causas estructurales del conflicto, con miras a alcanzar un estado futuro que mejore las condiciones anteriores al conflicto, convirtiendo a la crisis una enseñanza y oportunidad.

Desde la visión del poder regulado por las normativas, en el capítulo VI “Liderazgo y legalidad: ejercer el poder dentro de los límites del Derecho Operacional”, se desarrolla un estudio sobre el ejercicio de la autoridad en contextos operativos regulado por el Derecho Operacional, entendido como el conjunto de normas jurídicas que establecen la conducción de hostilidades, el uso de la fuerza y la protección de personas durante situaciones de conflicto armado o de tensión. En él se desarrolla la responsabilidad jurídica de quienes ocupan funciones de mando, los que deben ejercer su autoridad apegada a la normativa de la materia, bajo el conocimiento de las obligaciones legales y las consecuencias de sus decisiones. Del mismo modo, se examina la tensión entre el deber de obedecer órdenes y el deber jurídico de rechazar aquellas que son contrarias al derecho, a partir de que el cumplimiento de órdenes no exime de responsabilidad, como lo recalca ICTY (International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia), el Caso Erdemović y los criterios de Kai Ambos.

Posteriormente, se reflexiona sobre los dilemas éticos y jurídicos que surgen al tomar decisiones operativas bajo presión y la necesidad de actuar dentro de los límites normativos, en especial, en condiciones extremas. Finalmente, se desarrolla la idea de que el Derecho Operacional se debe respetar en contextos como los estados de excepción, ya que es una garantía mínima de legalidad y humanidad desde los criterios del Comité de Derechos Humanos de la ONU. En este se resalta acerca del ejercicio del poder como una función regulada por el derecho y orientada a la protección de la dignidad humana.

Finalizando con el capítulo VII “Resiliencia radical: Liderar desde el caos sin perder el aliento”, se analiza un mundo en donde el caos ya no es la excepción sino un teatro cotidiano, la resiliencia radical no es únicamente aguantar el embate, sino rediseñar el liderazgo desde lo incierto. Liderar y no perder el aliento significa hacer clic con el dolor sin negarlo, tomar decisiones desde la niebla sin abandonar el propósito y mantener la visión, aun cuando el suelo se tambalea. Esta resiliencia no es rígida sino biológica, psicológica y espiritual: enciende el eje hipotálamo – hipófisis - adrenal, pero lo regula a través de la conciencia, la misericordia, y la fidelidad en los equipos. El líder resiliente radical no busca el dominio, sino la conexión interna, aunque no existan certezas externas. Su fortaleza viene del autoconocimiento, la ética extrema y la habilidad de respirar en el interior del caos, sin que la tormenta lo asfixie por dentro.

A aquellos que creen que:

*“Mucha gente pequeña en lugares pequeños, haciendo cosas
pequeñas, pueden cambiar el mundo”*

Galeano

"El pesimista se queja del viento.

El optimista espera que cambie. El líder ajusta las velas".

John C. Maxwell

Introducción

En momentos de incertidumbre, el auténtico liderazgo no puede determinarse con la habilidad para guiar a otros, sino por la habilidad para mantener, rehacer y/o modificar. Porque para el líder, la crisis y el caos es un momento de partida, un momento de transformación. Hablar de liderazgo en tiempos líquidos implica la búsqueda de líderes maleables que se adaptan y transforman al ritmo de los avances tecnológicos, sociales y culturales. Implica la manera de guiar, desde las emociones hasta el más radical de los tipos de la resiliencia; desde el entorno de lo digital y lo empresarial, hasta los grandes y complejos retos de la seguridad y del cumplimiento del derecho operacional.

En los escenarios donde la crisis se convierte en una oportunidad y no como meramente una amenaza, se vuelve en una ocasión de aprendizaje, de responsabilidad, de reflexión ética y de evolución, es cuando se refuerza la idea de que todo liderazgo con sentido y para la vida comienza en el autoconocimiento y en el manejo de nuestras emociones, que son también las herramientas que nos van a ayudar a sostenernos, a tomar decisiones asertivas y a tener la capacidad de empatía con los demás.

Por otra parte, el líder también debe transformar a la mediación tecnológica en un puente, en lugar de percibirlo como una muralla. Generar conexión con motivación y aprendizaje de las nuevas generaciones, buscando un perfeccionamiento continuo y sostenido. Un líder que no navega en una barca segura en el mar de la transformación no podrá vencer sus limitaciones y tampoco llevará a puerto seguro a otros. Además, al vivir en una aldea global debe generar permanentemente medidas de cambio constante, situándose en el eje de la actualidad, la visión estratégica y la firme capacidad humana de decidir.

En la era del conocimiento, el liderazgo tiene como pilar la innovación y la inteligencia común en tantos ejes que permitan a los líderes lidiar con las complejidades y transformar la información en el ejercicio de las verdaderas acciones. Pero en este contexto de incertidumbre también se requiere de firmeza, responsabilidad y ética, sobre todo en contextos donde proteger la vida y el orden social reclaman claridad de propósito, valentía y respeto por los principios que sustentan la convivencia. En tal sentido, es necesario reflexionar sobre la importancia de que toda decisión se mantiene enraizada en la legalidad, para garantizar la autoridad y la fuerza, con la certeza de que nunca se dañaron los principios y los derechos fundamentales. Además, es importante

mantener la calma y el sentido del propósito en medio del caos para encontrar en la adversidad un motor de crecimiento y una oportunidad de renovación.

En estas circunstancias, el liderazgo adquiere una perspectiva particular, y al mismo tiempo, perfectamente complementaria sobre cómo ejercer un liderazgo auténtico que transforme realidades sin perder el arte de mantener el espíritu y la dignidad humanas. Porque liderar en crisis no es simplemente sobrevivir: “es aprender a reconstruir con valor, esperanza y un renovado compromiso con la vida”. Este texto no se entiende como un simple recorrido teórico, sino como la creación de un acto de coherencia y de esperanza: “Cada página supone un impulso para liderar con humanidad, para transformar desde la adversidad y, en especial, para sostener el propósito en tanto todo lo que rodea está sujeto a transformación”. En las crisis surgen los auténticos líderes; no aquellos que simplemente sobreviven a la tormenta, sino los que aprenden a bailar bajo la lluvia.



CAPÍTULO I

La Emoción como Estrategia:
Reconfigurando el Liderazgo desde la
Inteligencia Emocional en medio de la crisis

Dra. Sonnia A. Heredia G., Ph.D.

En los senderos más complejos del liderazgo, no basta con tener visión o carisma: hace falta saber sentir. En la era del conocimiento, la incertidumbre y la transformación permanente, en la cual las relaciones interpersonales, así como las lógicas de vida de las personas se enmarcan en lo que Bauman (2005), definía como “líquido”, todo fluye o se transforma con tanta rapidez que el líder debe considerar también fluir en el mundo de la gestión. En tiempos oscuros en los que el caos domina, el líder debe desarrollar competencias y habilidades que le permitan motivar, guiar y dirigir a los demás. Un estudio realizado por McKinsey & Company, y publicado en la revista FORBES, el 27 de junio del 2025, puso sobre la mesa la necesidad imperante de desarrollar tres grupos de habilidades, a lo que se denominó “la trilogía del liderazgo”: el liderazgo técnico, el organizacional y el autoliderazgo.

El estudio no otorga a ninguna de las tres categorías una prioridad o importancia por encima de las otras. Da igual validez al conocimiento que debe tener un líder sobre su especialidad técnica, su capacidad de innovación (liderazgo técnico), su posibilidad de gestionar ambientes saludables para que las personas se desarrollen y generen vínculos sanos (liderazgo organizacional), y la capacidad de liderarse a uno mismo, manejando su comportamiento para actuar con autoconciencia, inteligencia emocional, inclusión, atención plena, inteligencia social (autoliderazgo). Incluso afirma que son las competencias técnicas las que abren la posibilidad que una persona llegue a un puesto de liderazgo, pero que son las competencias de autoliderazgo las que pueden determinar su éxito y permanencia.

Entonces, como lo menciona Gambi (2025) en su artículo “las tres herramientas que están ayudando a nuevos líderes de negocios a dar sus primeros pasos al asumir una posición”, el liderazgo ya no se fundamenta prioritariamente en el conocimiento y la experticia técnica, sino que también tiene un componente importante que es la inteligencia emocional, como lo afirmaron Mayer y Salovey (1990) y posteriormente Goleman (1995). Tal vez mucho antes, Nietzsche (1878) acuñó la importancia de que el hombre se conozca a sí mismo y logre identificar sus emociones y sentimientos, así como sus fortalezas y limitaciones, pero desde la perspectiva de la desmitificación del valor únicamente sentimental y la orientación a la maximización como una fuerza lúcida que puede guiar.

Si bien, la sociedad siempre ha esquematizado al líder como una figura simbólica de experticia y conocimiento con capacidad de convocar a otros a lograr

objetivos, ante los cambios revolucionarios de esta nueva sociedad y su vinculación directa con las diferentes formas de comunicación, se torna urgente el cuestionamiento: ¿Qué tipo de líderes requiere la sociedad actual? ¿Acaso necesitamos todavía esos líderes impositivos, autocráticos? ¿O se requiere de los líderes que actúan desde la transformación?, un líder más emotivo, que va de la emoción al logro del éxito.

Tal vez una sociedad con varias modificaciones sociales requiere un tipo de liderazgo que gestione desde su esencia humana. Un líder posicionado en su gestión interior, en su autoconocimiento. Entonces lo afirmado por Gambi (2025) es una realidad necesaria, y el líder que gestiona desde el autoliderazgo es prioritario. Un líder capaz de comprender, de profundizar en los sentimientos y emociones de los otros; interpretarlos y utilizarlos para la consecución de resultados.

Al referirnos a un líder más humano, no lo visionamos únicamente desde la emotividad y el predominio de las emociones ante lo racional y cognitivo, sino más bien a un accionar desde lo lúcido (Nietzsche, 1878), lo razonado, lo analítico que parte del autoconocimiento, la autorregulación y la autogestión. Entonces, el punto de partida es el autoliderazgo, tomando de base: el modelo SOAR (ser, perspectiva, acción y reflexión) y su máxima: “antes de liderar a otros, hay que liderarse a uno mismo” (Gambi, 2025). Y nos referimos a un proceso en el que el líder en base a sus emociones, limitaciones, fortalezas y temores toma decisiones asertivas que benefician, no sólo a su equipo en aspecto social, sino que permite que las relaciones sean mucho más sanas, exista interconexión.

Por otra parte, Goleman (1995) nos recuerda que la inteligencia emocional no es un adorno blando del liderazgo moderno, sino una condición esencial para guiar con humanidad, especialmente cuando los tiempos se tornan inciertos. En medio del caos o de la incertidumbre, esta capacidad actúa como una brújula silenciosa: nos ayuda a mantener la serenidad, a tomar decisiones sin quebrarnos y a sostener con equilibrio a quienes nos rodean. Considerando desde esta perspectiva que el liderazgo es una gestión ética, moderna, lúcida, crítica que, con base a su propio autoanálisis, puede transformar vidas.

Pero esa brújula interna no aparece por azar. El autoconocimiento y el autocontrol — dos pilares de la inteligencia emocional — son los que permiten al líder no reaccionar desde el impulso, sino desde la conciencia. Goleman (2014) insiste en que quien logra reconocer sus emociones y regularlas con madurez,

evita caer en explosiones emocionales que podrían fragmentar la cohesión de su equipo. Un líder que se ha mirado por dentro, que ha transitado sus sombras, puede proyectar seguridad sin imponer, y coherencia sin rigidez.

Por su parte, Maxwell (1999) afirma que el liderazgo tiene su origen en el interior de uno mismo, para que sea proyectado hacia fuera, esta propuesta tiene relación directa con el autoliderazgo propuesto por Gambi (2025). El impacto de la inteligencia emocional no es unidimensional: atraviesa la forma de comunicar y de vincularse con los demás y consigo mismo (Goleman, 2022). No basta con transmitir instrucciones. es necesario sintonizar con el otro, decodificar lo no dicho, intuir el temor antes de que se verbalice. Por ello, la gestión emocional de un líder no solo condiciona el clima organizacional, sino que redefine el horizonte del grupo en situaciones críticas.

Diversas investigaciones [Mayer y Salovey (1990); Mayer, Salovey & Caruso (2004), Goleman (2002, 2006, 2014, 2022)], han demostrado que quienes desarrollan una inteligencia emocional sólida son capaces de crear entornos resilientes, donde el error no se castiga, sino que se resignifica como una lección, y la crisis deja de ser un obstáculo para convertirse en impulso de transformación. Por lo cual, es necesario considerar que un líder que comprende sus propias emociones y las regula con sabiduría no actúa desde la reacción impulsiva, sino desde la reflexión serena. Y es precisamente en ese dominio interno donde se fragua la coherencia entre lo que se piensa, se siente y se hace. Porque nadie puede guiar a otros si antes no ha aprendido a escucharse, a sostener su propia fragilidad sin negarse, a reconocer sus límites sin ceder ante ellos. Liderar, entonces, no es una cuestión de mando, sino de humanidad consciente.

Autoconocimiento y autocontrol en contextos adversos

“Cualquiera puede ponerse furioso...eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil”

Aristóteles

La capacidad de conocerse, comprenderse y regularse, con el objetivo de alcanzar salud psicológica, bienestar personal y relaciones interpersonales sa-

ludables, constituye una prioridad en el desarrollo de las personas. Un líder no puede basar su gestión únicamente en el dominio técnico o en la normatividad; su accionar requiere de una ética de la interioridad. Recordando que no lidera quien ordena, sino aquel que ha logrado dominarse a sí mismo, es necesario y fundamental que el coeficiente intelectual (CI) de un líder y su vasto conocimiento y experticia sean fundamentales para su gestión, pero sin combinarse con el coeficiente emocional (CE). La resolución de problemas y el manejo de la interacción con los demás, se vuelve una misión titánica (Cooper y Sawaf, 2007). Por ello, cuando se requiere aplicar el liderazgo, la inteligencia emocional y el autoconocimiento son factores determinantes del éxito.

El autoconocimiento permite comprender las emociones propias, las fortalezas y debilidades, así como la comprensión de las capacidades internas coadyuva a fomentar un liderazgo enfocado en la empatía, la comprensión del entorno y de las particularidades del otro. Estos factores no han tenido relevancia en la formación y selección de los líderes durante el siglo XX. Sin embargo, la nueva era global determinada por cambios estructurales en la composición social y organizacional, imponen la necesidad de determinar la importancia y la transversalidad de la inteligencia emocional, autoconocimiento y autorregulación en la efectividad del liderazgo (Campos, 2023).

Por otra parte, Maxwell (1999) afirma que un líder efectivo, desarrolla internamente cualidades personales que le permiten alcanzar niveles de autoliderazgo, basado en el conocimiento y gestión de sus emociones que son determinantes en la guía y el liderazgo de otros. Factores que le otorgan la capacidad de comprender antes de reaccionar y regularse para no estallar ante circunstancias de crisis. Resulta importante considerar que al alcanzar un nivel de autoconciencia de sí mismo, el líder reconoce, domina y comprende sus propias emociones, modificando su comportamiento y sus acciones (Goleman, 1995). El esquema de liderazgo ha sido sostenido bajo el pilar de aquel que direcciona a los demás mediante imposiciones de su propia toma de decisiones. Sin embargo, las relaciones sólidas y la toma de decisiones informadas nacen como producto del proceso de desarrollo de habilidades de inteligencia emocional, como la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. “La capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece es la piedra angular de la inteligencia emocional” (Goleman, 1995, p. 59).

En los últimos tiempos el liderazgo y más aún el manejo de las emociones han sido tratados como temas de autoayuda, sin que se le otorgue la importan-

cia que tiene en la vida de las personas un manejo equilibrado de sí mismo y su capacidad de proyectarse y de dirigir a los demás. Por lo que se torna realmente prioritario el análisis de la inteligencia emocional (IE) desde los fundamentos científicos que la acompañan, en lo que han trabajado varios científicos a lo largo de varias décadas para especificar detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una respuesta específica (Goleman, 2022).

Es prioritario establecer que la autorregulación es parte del desarrollo de la IE, entendida como una función cerebral que ocurre en diferentes dimensiones del desarrollo humano (biológico, cognitivo, emocional, social y pro-social), es la capacidad del manejo y regulación del comportamiento propio, así como de los pensamientos y emociones (Portilla, 2017). Porque a menudo las emociones son determinantes en el proceso de toma de decisiones, así como en el desarrollo del autodomínio, la empatía y el arte de escuchar de manera asertiva para ser ente de resolución de conflictos y cooperación. Por tanto, son las emociones, las que nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas importantes (Goleman, 2022).

Si el autoconocimiento resulta la base de una acción de liderazgo que se proyecta a otros, ¿cómo debería el líder actual cuidar su proceso de conocimiento interior y de fortalecimiento de sus competencias blandas internas?, ante un contexto plagado de autoexigencia que presiona por un rendimiento elevado, la prisa y por la hiperconectividad emocional. ¿Cómo interiorizar en un contexto abrumador de información, que se transmite generalmente por los dispositivos digitales de los cuales tiene dificultad de desconexión? Por otra parte, si considera la posibilidad de desvincularse de los avances tecnológicos, entonces podría estar alejado en una burbuja que le aleja de la relación con la sociedad que lidera. ¿Cómo discernir entre los procesos de autoconocimiento sin alejarse de la conectividad informativa del mundo actual? El líder contemporáneo que navega entre mares de información, procesos de autoválidación cibernética, interacciones digitales permanentes y en ocasiones hasta excesivas, que le generan incluso paradójicamente sentimientos de soledad, debe descifrar el camino al autoconocimiento y la autogestión emocional, en medio de banderas rojas que anuncian la marea alta. Sobre todo, porque el líder de esta época requiere dos posturas fundamentales: dominio de sí mismo y compasión (Goleman, 2022).

Por otra parte, entre las competencias de un líder deben considerarse fundamentales la empatía, la capacidad de escucha asertiva y el establecimiento

de conversaciones significativas que permitan manejar las interrelaciones con otros. En un contexto tecnológico que genera información y conexiones permanentes y constantes, el líder debe sumergirse en una realidad tecnológica que le inunda de conexiones variadas y con muchas personas a la vez, pero debe discriminar entre las interacciones superficiales y fragmentadas que conllevan sensaciones de soledad y las relaciones reales, que fomentan la interacción, la autenticidad en las relaciones y la conexión con el presente y la vida real (Turkle, 2017). Estas son condiciones que le permiten encarnar una emocionalidad consciente, lúcida y capaz de proactividad y no de reactividad. Permitiéndole reconocerse a sí mismo y reconocer los efectos que produce en los demás.

Ante el factor preponderante que constituye la comunicación como regulador del liderazgo, ¿pueden los mensajes en las redes ser considerados mensajes reales y asertivos dentro de un proceso efectivo de interacción? Turkle (2017) propone el análisis del coste de la carga emocional de la interacción digital constante y la erosión gradual de la empatía, antes de establecer el nivel de calidad de la conexión con los demás. En una situación de crisis, ¿es la tecnología el camino más adecuado para la comunicación que permita solventarla? Tal vez es necesario considerar que la comunicación en redes permite que el líder estructure y edite el mensaje que quiere transmitir, sin embargo, aun cuando por este medio puede parecer más fácil la interacción, es necesario considerar la profundidad emocional y el nivel de autenticidad que transmite el líder por este canal, resaltando las condiciones de crisis en las cuales se comunica.

En 1990, Mayer y Salovey acuñan por primera vez el término “Inteligencia emocional”, definiéndose como la capacidad de percibir, expresar, comprender y regular las emociones propias y ajenas de manera efectiva. Basada en el conocimiento de uno mismo. El reconocimiento de este constructo estableció parámetros distintos para una visión holística sobre la cognición humana, fusionando lo emocional con lo racional para generar una adaptación social integral. Además, estos autores plantean tres formas que las personas tienen para manejar sus emociones:

Conscientes de sí mismo: quienes analizan sus emociones en el momento en que las tienen. Lo cual les otorga la posibilidad de reforzar rasgos de personalidad como: responsabilidad, independencia, identificación de sus límites, visión positiva de la vida, por lo cual mantienen una buena salud psicológica.

Sumergido: personas que generalmente sienten que sus emociones les sobrepasan y que no pueden manejarlas. Lo que implica que siempre se sientan emocionalmente descontroladas y abrumadas.

Aceptador: Aquellos que, si bien identifican sus emociones, no hacen ninguna acción para cambiarlas. Generando dos reacciones: los que siempre están de buen humor y no quieren modificarlo por ninguna razón, y los que siempre están de mal humor, también lo aceptan y no quieren cambiar el statu quo (Goleman, 2016, p. 69).

Y aunque estos postulados aportan a la interpretación de la visión general de las reacciones emocionales, también podrían encasillar a las personas, omitiendo el análisis del abanico complejo que constituyen los estados afectivos y la posibilidad de analizarlos desde los factores sociales, personales, bagaje de conocimientos, historias de vida y nivel de autoconocimiento que los determinan. Por otra parte, desde la perspectiva del liderazgo, un líder emocionalmente inteligente debe reconocer, regular y gestionar sus emociones para ser empático en su entorno y generar transformaciones individuales y colectivas.

Además, al analizar las categorías, un líder no podría establecer su accionar dentro de los roles de aceptador o sumergido, considerando que desarrollan conceptos basados en: pasividad, evitación emocional y aceptación de circunstancias sin acción o modificación. Lo cual podría ser interpretado como un liderazgo impulsivo sin conciencia de sus acciones-emociones, lo cual, en situaciones de crisis, genera inestabilidad e incertidumbre en el equipo. De igual manera, la categoría “consciente de sí mismo” refleja un conocimiento de emociones, pero en el caso del liderazgo, implica también la generación de acciones coherentes, empáticas y transformadoras.

En una situación de crisis, en la que el líder es el faro en medio de la tormenta que genera una sobrecarga emocional, su accionar debe estar enmarcado en un liderazgo ético y efectivo guiado por su autoconocimiento como base del desarrollo de su inteligencia emocional. Pero, sobre todo, el líder debe entender que no tiene únicamente el papel de autoreconocerse y autorregularse, sino además de sentir con claridad y también con propósito. Lo que implica evolucionar del paradigma individualista del manejo emocional al desarrollo de una gestión efectiva colectiva, lo que impulsó al otro a su empoderamiento y transformación en entornos adversos.

Por otra parte, es necesario considerar que el líder con inteligencia emocional, no solo se conoce a sí mismo e identifica sus ansiedades, temores, tensiones; los gestiona y regula de manera que no se proyectan en su equipo. Sino que además el proceso de toma de decisiones en momentos de crisis no está regulado por impulsividad o reactividad porque debido a los procesos

de introspección que desarrolla, actúa con mayor claridad sin sumergirse en sus emociones o desde el caos interior que podrían agravar la crisis. También, al actuar desde sus emociones con propósito, transmite confianza en su entorno, generando seguridad psicológica en su equipo, modulando emociones del equipo y orientando el miedo en acción, la incertidumbre contrarresta con planificación y la resistencia con procesos de cambio.

La crisis permite que se evidencie el nivel de inteligencia emocional que ha alcanzado un líder, cuando sus acciones son la barca que navega en la tormenta de las emociones de los demás. Por otra parte, la incertidumbre permite que el líder visibilice y evidencie sus propias emociones, y que la gestión del miedo, la ansiedad y la frustración del equipo encuentren certeza en la toma de decisiones adecuadas del líder que gestiona sus emociones. Un líder autoconsciente y autorregulado puede identificar las diversas opciones y seleccionar la estrategia más adecuada para enfrentar la situación. Al dedicar tiempo para la introspección de sus experiencias, pensamientos y emociones, puede identificar el impacto de sus acciones en los demás, tanto de manera individual como de forma global, así como los factores que les alteran para a posterior afrontarlos de mejor manera y construir relaciones interpersonales más sólidas.

Dentro de los parámetros de la introspección que maneja un líder se fusiona la inteligencia intrapersonal de Gardner (1983) que se enfoca como parte de su propuesta de inteligencias múltiples en la capacidad de las personas para guiar sus comportamientos, partiendo de la comprensión de sus sentimientos y el manejo de su psique, transformándose en un viaje a su mundo interior. Desde la autoconciencia se comprende las fortalezas, emociones y motivaciones, autorregulando y gestionando emociones y comportamientos de manera efectiva. Factores que permiten el desarrollo de la resiliencia, vinculada con la adaptación a situaciones difíciles y recuperarse de los fracasos, venciendo a sí mismo. Al ser el líder un gestor de ideas, de conocimientos, de acciones, provee visión y cohesión al equipo mediante la regulación de sus emociones y la contención emocional grupal, desde el manejo de sus capacidades lógicas, comunicacionales y empáticas.

Además, desde la visión del liderazgo, es importante reflexionar sobre: ¿cómo puede liderar alguien que no se conoce?, ¿cómo podría ser un referente y motivar alguien que no ha dilucidado sus propias sombras?

Inspira un líder con inteligencia intrapersonal desarrollada porque es consciente de sí mismo, independiente y piensa introspectivamente (Gardner,

2018), logra identificar áreas de mejora y busca oportunidades de desarrollo personal, lo cual genera su desarrollo personal y profesional. Paradójicamente, este autoconocimiento y los procesos de introspección requieren de tiempo, y los líderes actuales están sometidos a la sobrecarga, a la prisa, al exceso de positividad, a la exigencia por el rendimiento (Han, 2014), lo que impide que el proceso de autoconocimiento se desarrolle adecuadamente.

Entonces, los postulados de la inteligencia emocional de Goleman y la inteligencia intrapersonal de Gardner, aunque mantienen una relación, tienen concepciones diferentes. Sobre todo, al considerar que la inteligencia emocional regula los procesos internos de las personas. La inteligencia intrapersonal, como lo hemos mencionado antes, se centra en la habilidad para entenderse, comprenderse y regularse de forma individual. Pero a la vez, confluyen en la necesidad de considerar el autocuidado psicológico a partir de la introspección, lo cual permite que se desarrolle una conciencia integrada entre cuerpo, emoción y pensamiento para poder desarrollar procesos de resiliencia, facilitando procesos de toma de decisiones en función de objetivos y proyectos de vida, así como la identificación de emociones nocivas y el auto observarse para manejar eficazmente las propias reacciones.

Este proceso de introspección se convierte entonces en uno de los recursos más valioso de los líderes, sobre todo considerando los nuevos escenarios cambiantes y llenos de incertidumbre. Cuando el liderazgo no parte del autoconocimiento, emociones como: la ansiedad y la ira podrían generar desconfianza en los demás. El líder debe enfrentar crisis recurrentes, partiendo de la gestión de sus emociones y las de su equipo. Goleman (2014) afirma que el líder emocionalmente inteligente equilibra los equipos, genera climas saludables y seguros en los procesos de crisis. Según Petrides (2011), el líder con regulación emocional modera el estrés ambiental y el rendimiento, generando la adaptación de las personas a las situaciones críticas.

Además, la autogestión emocional, basada en el modelo de liderazgo resonante, propuesto por Richard Boyatzis y Goleman permite controlar las respuestas propias y reafirmar la generación de climas emocionales saludables y positivos (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Este tipo de liderazgo es adecuado para momentos de crisis, considerando que prioriza la construcción de relaciones positivas y el bienestar emocional de los demás, y que parte de la inteligencia emocional del líder para poder guiar a otros. Desde la visión de Gardner un líder que ha trabajado en su inteligencia intrapersonal, actúa

siempre basado en valores, sus decisiones son éticas y conoce sus fortalezas y limitaciones. El comprenderse a sí mismo permite que identifique de manera asertiva las necesidades de los otros y su liderazgo será reflexivo y transformacional (Goleman, 2017).

Pero, los beneficios de un líder emocionalmente inteligente se evidencian en diversos niveles: maneja una comunicación asertiva interpersonal, tolera con mayor facilidad la frustración, alcanza estabilidad en procesos de estrés, desarrolla un nivel de empatía elevado y la toma de decisiones está sujeta a procesos de identificación de importancia mediante asignación de ponderaciones para la ejecución. Es necesario considerar que el autoconocimiento y la autorregulación, así como la gestión de las emociones, adquieren importancia, sobre todo cuando se considera que, al decir de Goleman (2007), tales decisiones no pueden ser tomadas únicamente considerando la racionalidad, sino que también son parte de la combinación adecuada de sentimientos y la sabiduría emocional acumulada de las experiencias pasadas.

Por otra parte, cuando este tipo de líder enfrenta situaciones de crisis, son los que sostienen la moral del grupo y desarrollan procesos de resolución estratégica eficaz (Goleman, 2006). Por tanto, la convergencia de la inteligencia emocional de Goleman y la inteligencia intrapersonal de Gardner se fundamenta en el desarrollo de una subjetividad consciente, autorregulada y comprometida con el bienestar personal del líder. La importancia de estos postulados radica en que un líder con inteligencia emocional es el que cuida y transforma a los demás. El manejo asertivo emocional y el equilibrio propio no puede simularse. Dentro de los equipos las personas no optan por ser guiados por el más brillante, sino por aquel que guía con empatía y proyecta seguridad para los demás. Es ahí, donde radica la esencia del liderazgo emocional, dejando de ser una destreza blanda para, partiendo del reconocimiento y fragilidad propia, sostener a los demás; porque este tipo de liderazgo no obvia los límites y debilidades del líder, sino que las proyecta a los demás como aspectos en control y dominio de la propia invulnerabilidad para desde su particularidad guiar a otros.

Además, los líderes que son conscientes de sí mismos, sus fortalezas, debilidades, emociones, sentimientos y limitaciones, tienen mayor capacidad reflexiva sobre cómo los demás perciben sus mensajes, sus acciones y su gestión. Parte del liderazgo es inspirar a un equipo a trabajar hacia el crecimiento y alcanzar las metas. Los líderes conscientes de sí mismos saben cómo equili-

brar lo que quieren que su equipo logre con la visión creativa que aportan al grupo (LHH; 2025). Lo que hace eficaz una gestión de liderazgo resonante o emocional (Goleman, 2013) es que se utiliza la conciencia de sí mismos para sintonizar con los sentimientos de los demás y encauzarlos hacia el resultado esperado. Pero, además, conoce sus emociones y el impacto en su equipo respecto de ellas para gestionar el comportamiento y relaciones interpersonales de los demás.

Empatía estratégica: entre el vínculo y la visión

“Ser empático es ver el mundo con los ojos del otro y no ver nuestro mundo reflejado en los ojos de él”

Carl Rogers

Existen muchos componentes del liderazgo emocional, una de las dimensiones más complejas es la empatía estratégica. Las Naciones Unidas (s/f) definen a la empatía como la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás, constituyéndose como un factor principal que nos permite establecer relaciones sociales y profesionales saludables, partiendo del desarrollo de la conciencia individual. Al ser la habilidad que tienen las personas para entender las necesidades y perspectivas de otros, permite desde el liderazgo adoptar estrategias para alcanzar objetivos comunes. El liderazgo se posiciona desde la óptica de comprender las motivaciones de los demás para influir positivamente y construir relaciones interpersonales saludables. Por lo cual, al hablar de empatía estratégica, deberemos considerar que es una praxis reflexiva que articula sensibilidad con racionalidad, intuición con método, y compasión con propósito.

A diferencia de la empatía espontánea que brota del impulso afectivo, la empatía estratégica se construye a partir del reconocimiento consciente del otro como sujeto con historia, con tensiones y con expectativas. Al vincularse con el liderazgo, no pretende únicamente la comprensión emocional del equipo, sino que se erige como una herramienta ética que posibilita la toma de decisiones que reconozcan el dolor sin romantizar, que sostengan el conflicto sin anularlo, y que canalice el malestar sin ignorarlo. Goleman (2022) insiste en que la empatía —una de las cinco competencias clave de la inteligencia emocional— debe ser regulada por la claridad ética y el autocontrol. Esto implica

que el líder debe aprender a leer emocionalmente a su equipo, no para quedar atrapado en sus angustias, sino para construir un marco de contención que permita actuar con lucidez. En este sentido, la empatía estratégica no es un recurso afectivo, sino una plataforma de gobernanza emocional

Al remitirnos a Bauman (2013), es imposible ignorar el impacto de la “modernidad líquida” en las formas de vinculación. En una sociedad que promueve el desapego como forma de eficiencia, el líder que asume el desafío de conectar profundamente con los otros, sin dejar de sostener su autonomía, se convierte en una figura de anclaje emocional. Por lo cual, es el referente que no se limita a escuchar o consolar, sino que transforma el malestar colectivo en impulso creativo. La empatía estratégica, desde esta perspectiva, requiere habilidades que van más allá de la escucha. Implica leer el clima emocional de un equipo, prever reacciones ante el cambio, ajustar el discurso según las sensibilidades del entorno y, sobre todo, actuar desde una ética del cuidado (Gambi, 2025). Esto no significa ceder a todas las demandas afectivas, sino saber cuándo contener, cuándo confrontar, y cuándo esperar.

Entonces, la praxis de la empatía estratégica también demanda un lenguaje emocional consciente. El líder no solo habla: transmite estados afectivos, modula tensiones, y articula palabras que construyen o fracturan vínculos. Por ello, la comunicación se vuelve un acto de responsabilidad emocional. Hablar desde el cuidado no es suavizar el mensaje, sino asumir que el papel del líder va más allá de emitir un mensaje, sino de seleccionar la población a la que se envía, el objetivo, el canal para alcanzar los resultados; pero además es prioritario considerar la realidad de todas las personas, comunicando desde una perspectiva empática. En un mundo incierto y con una realidad cambiante de manera vertiginosa, la empatía estratégica se torna una habilidad y una competencia indispensable para aquellos que deben dirigir, orientar y conectar con los demás y generar transformaciones. Esta forma de empatía trasciende el mero sentimiento de comprensión hacia el otro, es una habilidad consciente que combina la inteligencia emocional con la visión estratégica para fomentar relaciones auténticas y tomar decisiones acertadas

Daniel Goleman (2022) ha señalado que la empatía es una de las cinco competencias fundamentales de la inteligencia emocional, pero advierte que no basta con sentir lo que otro siente. La verdadera empatía estratégica exige entender el contexto y la intención detrás de las emociones, para actuar con claridad ética y racionalidad. De hecho, Goleman distingue entre la empatía

emocional, que implica la capacidad de sentir lo que la otra persona está sintiendo y experimentar una respuesta emocional similar, lo cual puede llevar a una fusión afectiva que nubla el juicio y la empatía cognitiva, que permite comprender la perspectiva, emociones y pensamientos de otras personas, sin perder la objetividad necesaria para liderar con eficacia, ni experimentar los mismos sentimientos.

Así mismo Hoffman (2019) complementa esta visión al destacar que la empatía juega un papel fundamental en todas las situaciones que viven las personas es un puente entre el vínculo interpersonal y la capacidad de anticipar escenarios. Desde su perspectiva la conexión emocional de un líder con sus sentimientos y emociones, le permiten acceder y visualizar de manera más clara y empática con los demás, desarrollando la capacidad de resolver conflictos y generar estrategias de cambios. Estas habilidades permiten que el liderazgo tome otra concepción y que no solo sea analizado y gestionado como una motivación y guía hacia un objetivo, sino además como una herramienta que genera cohesión grupal, además de incrementar el desempeño colectivo.

Cuando se trata del trabajo en equipo y su accionar en momentos de crisis, la capacidad del líder de desarrollar empatía estratégica es el motor que genera estabilidad (Rubinstein, 2018). Entonces, su gestión debe estar orientada a legitimar los sentimientos de las personas que forman parte del equipo en base a lo que se denomina la ética del cuidado. Orientada al énfasis en el cuidado del otro, la importancia de las emociones, la empatía y la conexión interpersonal de los miembros del equipo, así como el énfasis en la toma de decisiones morales. Esta ética tiene como postulado principal la interdependencia, el cuidado del otro y la atención de las consecuencias de las acciones sobre las acciones interpersonales (Gilligan, 2013).

La empatía estratégica es una decisión ética que se desarrolla conjuntamente con el liderazgo. Un proceso que requiere habilidades como la escucha activa, desde el manejo de las emociones del otro. Goleman (2014) clasifica como primordial y cimiento principal del liderazgo a la inteligencia emocional, y la considera como una competencia blanda prioritaria que tiene origen en la autoconciencia y la autorregulación emocional. Entender, comprender, contener y escuchar al otro implica no significa únicamente oír sus palabras, sino alojar su mundo emocional. Supone una forma de presencia radical, una disposición a estar en el encuentro sin colonizarlo.

Así, el líder que desarrolla una empatía estratégica no busca ser el centro de la conversación, sino el canal que posibilita una comunicación genuina. Como

señala Gambi (2021), “la empatía verdadera no radica en entender al otro desde nuestras categorías, sino en desarmarnos lo suficiente para permitir que el otro nos transforme”. En estos espacios de conexión emocional, la retroalimentación deja de ser un procedimiento técnico y se convierte en una práctica relacional donde los miembros del equipo se reflejan sin temor a exponerse. Allí, la confianza no se proclama: se cultiva, se vuelve un lenguaje invisible, pero determinante, que teje redes de seguridad emocional en momentos de inestabilidad. Goleman (2006) advierte que la construcción de climas laborales saludables comienza por líderes capaces de reconocer y modular las emociones, incluso cuando no son verbalizadas.

Para ello, modula sus intervenciones con precisión emocional: sabe cuándo hablar y cuándo callar, cuándo contener y cuándo impulsar. Porque no se trata solo de sentir al otro, sino de acompañarlo en la construcción de un propósito común. Y es que, en tiempos donde el rendimiento emocional ha sido cooptado por la lógica de la productividad, como lo advierte Han (2014), el acto de escuchar, de esperar, de abrir espacios para la palabra auténtica se convierte en un gesto subversivo. Liderar con empatía estratégica implica resistirse a la lógica del “todo inmediato”, del “todo visible”, del “todo dicho”. Implica entender que muchas veces el silencio también es una forma de cuidar.

En última instancia, un liderazgo sostenido en la empatía estratégica reconoce que lo humano no se gestiona, se acompaña; no se optimiza, se escucha; no se controla, se comprende. Porque, como bien lo plantea Goleman (2022), “la inteligencia emocional no consiste solo en entender las emociones, sino en gestionarlas para construir vínculos más humanos, más lúcidos y más resilientes”. La empatía, lejos de ser una concesión emocional, se convierte así en una herramienta poderosa que humaniza el acto de liderar y afina la toma de decisiones, al permitir que lo racional y lo afectivo dialoguen con madurez.

Dentro de este contexto, Bauman (2003), al referirse a la modernidad líquida, advierte sobre la fragilidad de los vínculos, sobre la fugacidad con que se diluyen los lazos sociales en la contemporaneidad. En ese escenario, tan inestable como cotidiano, el líder empático estratégico asume un rol distinto: se convierte en un ancla emocional que no reprime ni dirige las emociones de su equipo, sino que las reconoce, las valida y las resignifica. Y en ese acto, inspira. Porque quien lidera con empatía no arrastra, invita a caminar desde la incertidumbre hacia la esperanza compartida. Esa capacidad de sostener al otro en su humanidad es el germen de la resiliencia organizacional y del sentido profundo de pertenencia que va mucho más allá del cumplimiento de funciones.

Ahora bien, esta empatía no surge de forma espontánea ni se decreta desde los cargos. Exige formación continua, pero sobre todo exige autoconocimiento, introspección y una mirada ética del cuidado (Gilligan, 2013), sobre las relaciones humanas en el trabajo. En tiempos de crisis, cuando todo parece desbordar, la empatía estratégica aplicada desde principios éticos deja de ser un lujo: se convierte en el pilar de las organizaciones verdaderamente humanas, comprometidas no solo con la eficiencia, sino con la dignidad de quienes las habitan.

Gestión de la incertidumbre: inteligencia emocional frente al caos

“Ganar sin riesgos es un triunfo sin gloria”

Pierre Corneille

Vivimos en una época donde la incertidumbre ha dejado de ser la excepción para convertirse en el paisaje habitual de nuestra cotidianidad. Lo inesperado ya no golpea de forma esporádica, sino que se instala silenciosamente como un huésped permanente en los pasillos del liderazgo. Y no se trata solamente de atravesar crisis sanitarias, económicas o políticas; se trata, más bien, de aprender a convivir con lo que no se puede controlar, con ese vacío de certezas que tanto incomoda a los liderazgos tradicionales. En este nuevo escenario, el verdadero reto no está en predecir lo que vendrá, sino en gestionar lo que se siente cuando el suelo tiembla: el miedo, la ansiedad, el desconcierto.

Es en ese terreno movedizo donde la inteligencia emocional se revela como una brújula silenciosa, pero precisa. No promete eliminar el caos, pero ofrece al líder la posibilidad de habitarlo con presencia y sentido. Daniel Goleman (2014) advierte que quienes lideran desde la resonancia emocional no actúan por impulso ni desde la urgencia reactiva, sino que cultivan un tipo de serenidad activa, un temple que no niega el temor, pero tampoco le entrega el timón. Por lo cual la regulación emocional constituye una herramienta que genera equilibrio desde la óptica humanista que prioriza el reconocimiento de las emociones y sentimientos, pero a la vez, los racionaliza y actúa desde el autocontrol para ser capaz de sostener procesos de tensión y gestionar la solución.

Así también, Salovey y Mayer (1990), pioneros en este campo, definen la inteligencia emocional como esa capacidad fina y compleja de percibir, com-

prender y manejar las emociones, tanto propias como ajenas, de forma estratégica y ética. Pero más allá de la definición, su propuesta nos invita a una comprensión más profunda: liderar no es sólo decidir, sino contener; no es sólo dirigir, sino resonar con el otro. En tiempos donde todo parece fragmentarse, donde las viejas certezas ya no alcanzan, liderar con inteligencia emocional es quizás la forma más audaz de ejercer el poder: con compasión, con conciencia y, sobre todo, con humanidad.

En este contexto, la inteligencia emocional se erige como la competencia central del liderazgo contemporáneo. En la que el líder no reacciona de manera impulsiva frente a circunstancias de caos e incertidumbre, sino que toma decisiones desde una regulación emocional consciente (Goleman, 2014). Esta regulación no implica frialdad, sino equilibrio afectivo: reconocer el miedo y la ansiedad sin dejarse dominar por ellos, sostener la tensión sin transmitir pánico y comunicar con transparencia sin caer en la sobrecarga emocional. La inteligencia emocional, según Salovey y Mayer (1990) es la capacidad de percibir, comprender, regular y utilizar las emociones propias y ajenas de manera efectiva. Su modelo de cuatro ramas incluye:

- a. **Percepción emocional:** Identificar y expresar emociones en uno mismo y en los demás.
- b. **Facilitación emocional:** Utilizar las emociones para facilitar el pensamiento y la toma de decisiones.
- c. **Comprensión emocional:** Entender el significado de las emociones y sus matices.
- d. **Regulación emocional:** Gestionar las emociones para promover el bienestar y el crecimiento personal y colectivo.

De igual importancia, Goleman (1995, 2014) amplía este enfoque y propone cinco competencias clave: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Salovey y Mayer (1990) fueron pioneros en el estudio de la inteligencia emocional, y señalaron que la gestión emocional en contextos inciertos requiere habilidades específicas como la percepción precisa de las emociones, la facilitación del pensamiento y la regulación emocional para promover el bienestar colectivo. Estas capacidades permiten a los líderes interpretar correctamente las señales emocionales de sus equipos y actuar de manera que se minimicen los efectos negativos del estrés y la ansiedad.

En contextos marcados por la inestabilidad y la transformación constante, el rol del liderazgo adquiere un matiz profundamente humano. No basta

con estrategias planificadas o metas trazadas en condiciones ideales: lo que se exige es una presencia auténtica, una disposición atenta que sepa leer el momento y actuar con claridad, incluso cuando todo parece incierto. En esta línea, Mayer (2020) sugiere que la incertidumbre obliga al líder a encarnar una actitud de apertura genuina, una flexibilidad que no se percibe como debilidad, sino como la capacidad de adaptarse con inteligencia a lo imprevisible, sin desdibujar la dirección ni diluir el propósito colectivo. Tal presencia —lejos de ser meramente física o funcional— se manifiesta en una comunicación emocionalmente consciente, donde la empatía no es un recurso decorativo, sino un puente real que reduce el miedo y refuerza el sentido de pertenencia en el equipo. Se trata de hablar con claridad sin negar las dificultades, de nombrar la vulnerabilidad sin abdicar del compromiso. Sin embargo, este modelo de liderazgo choca con las exigencias contemporáneas de productividad emocional, una lógica que, como advierte Han (2014), ha instalado en los entornos organizacionales una forma de “rendimiento afectivo” que fuerza a los individuos a mostrarse permanentemente positivos, incluso cuando el contexto clama por reconocimiento del malestar.

Entonces, gestionar la incertidumbre no es solo una cuestión técnica, sino una práctica ética y emocional que requiere del líder la capacidad de sostener la tensión entre la ansiedad y la esperanza. Si consideramos los postulados de Goleman, Salovey, Mayer, el liderazgo emocionalmente inteligente aplicaría lógicas de actuación como: profundizar en el autoconocimiento, autorregulación de las emociones, desarrollar procesos de escucha asertiva, comprensión de emociones, procesos de comunicación efectiva, trabajar en valores, en procesos de acompañamiento de la vulnerabilidad.

Tal como lo propone Gambi (2021), el ejercicio emocional del liderazgo debe asumirse como una responsabilidad ética con el otro, con su dolor, con su fragilidad, pero también con su capacidad de transformación. Un líder emocionalmente inteligente no solo sobrevive en medio del caos; lo transita, lo habita y lo resignifica. Liderar en este siglo no significa solamente anticipar escenarios o contener crisis, sino sostener con dignidad a los equipos humanos que habitan esas tormentas. Porque lo humano, como insiste Han (2014), no se gestiona: se cuida.

Asimismo, es relevante afirmar que el liderazgo no se consagra en los días de estabilidad, sino que se forja en el temor de lo imprevisto. En los momentos donde todo se fragmenta, quienes han desarrollado su inteligencia emocional

no se limitan a resistir: crean nuevos significados, nutren a su equipo desde la presencia y transmutan el desconcierto en un campo fértil para la innovación emocional. Ante las nuevas realidades, el líder inteligente emocionalmente reconoce que ya no basta con reproducir procedimientos ni recitar marcos estratégicos cuando las estructuras tiemblan. Se requiere sensibilidad para leer lo invisible, templanza para no ceder al miedo colectivo y una sólida autoconciencia para sostener a otros sin desbordarse. Tal como lo plantea Goleman (2006), el liderazgo emocional no busca eliminar el conflicto ni neutralizar el miedo, sino acompañarlo con serenidad y claridad ética. En este sentido, la inteligencia emocional no adorna el liderazgo, lo redefine desde su núcleo más humano.

Por su parte, Goleman (1995), al introducir la noción de inteligencia emocional (IE), nos invitó a considerar que la capacidad para reconocer, comprender y manejar nuestras emociones y las de los demás podía ser más relevante que el coeficiente intelectual. Esta afirmación, inicialmente provocadora, encontró rápidamente eco en el mundo del liderazgo, sobre todo en contextos adversos y en contextos empresariales, en los cuales el liderazgo se relacionaba únicamente con imposición. La idea planteada por Goleman (1995, 2014, 2022), sobre la necesidad de que, en medio de una tormenta organizacional, el líder que se autoconoce tiene la capacidad de regular y contener al equipo desde la empatía y encarna no solo competencia, sino humanidad.

Sin embargo, este entusiasmo inicial con la IE no está exento de críticas. Autores como Petrides (2011) advierten que muchas aproximaciones a la inteligencia emocional han caído en reduccionismos terapéuticos o discursos de autoayuda que despolitizan el conflicto y psicologizan el sufrimiento. Desde esta mirada, se corre el riesgo de convertir la IE en una técnica de adaptación pasiva que exige a los individuos controlar sus emociones para no incomodar al sistema, reproduciendo así una cultura del rendimiento emocional, tal como denuncia Han (2014). A pesar de ello, la IE, cuando se concibe no como receta sino como proceso, abre caminos potentes, en una crisis, el líder emocionalmente inteligente no busca negar la ansiedad ni imponer un entusiasmo artificial. Por el contrario, la valida, la reconoce, la nombra, y desde ahí propone una contención ética. Como plantea Goleman (2022), el líder emocionalmente competente no elimina el miedo, sino que aprende a convertirlo en lucidez estratégica.

En situaciones límite, como una pandemia, un colapso económico o una crisis institucional, los equipos no siguen al más brillante, sino al más pre-

sente. La Inteligencia emocional en el liderazgo se manifiesta como presencia emocional: esa capacidad de sostener la angustia colectiva sin desbordarse ni evadirse, de encarnar la calma sin suprimir la emoción ajena. No es una negación de lo afectivo, sino una lucidez emocional al servicio del bien común (Goleman, 2022). No obstante, no todo líder que maneja sus emociones es necesariamente ético. Aquí surge otra crítica relevante: la IE puede ser instrumentalizada como una herramienta manipulativa. Un líder puede conocer las emociones de su equipo y utilizarlas para influir o controlar, sin un verdadero compromiso con su bienestar. Este tipo de liderazgo emocionalmente estratégico, pero éticamente vacío, que Goleman mismo advierte en su obra posterior (2006), puede generar un ambiente tóxico de apariencia saludable.

Es por ello que la Inteligencia emocional debe ser inseparable de la conciencia ética. Mayer, Salovey y Caruso (2004) recordaron que la IE no es solo capacidad, sino responsabilidad. Percibir y gestionar emociones conlleva una implicación ética sobre cómo y para qué se usan esas competencias. En contextos de crisis, esta distinción es crucial. El líder emocionalmente inteligente no manipula emociones: las acompaña, las transforma en aprendizaje, en impulso colectivo.

Desde la psicología organizacional, se ha observado que los líderes emocionalmente inteligentes promueven climas laborales más seguros, reducen la rotación y elevan la motivación (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002). Pero estos datos cuantitativos solo narran una parte. La otra parte, menos visible, es el reconocimiento emocional: el líder que se permite dudar, que legitima el agotamiento, que abre espacios para el duelo. En tiempos de crisis, esa validación emocional puede ser más reparadora que cualquier discurso motivacional. En síntesis, la IE aplicada al liderazgo en crisis representa una promesa y un desafío. Promesa, porque ofrece una vía para humanizar el poder en contextos deshumanizantes. Desafío, porque su eficacia depende de una práctica constante de autoconciencia, humildad y ética. No basta con “sentir con claridad”; también hay que “sentir con propósito”, como propone la inteligencia emocional transformacional.

Un liderazgo emocionalmente lúcido no busca controlar a las personas, sino habilitarlas. No silencia las emociones, las encauza. No se sobrepone al dolor, lo abraza con dignidad. Porque liderar en la crisis no es solo mantener el rumbo, es sostener la esperanza sin negar el naufragio. En ese delicado equilibrio entre razón y afecto, entre estructura y sensibilidad, la inteligencia

emocional encuentra su verdadera grandeza: no como técnica de gestión, sino como arte de acompañar humanamente. Finalmente, no se puede eludir la pregunta de fondo: ¿Liderar con inteligencia emocional en contextos de crisis es una ingenua aspiración o una herramienta operativa real? En tiempos donde la incertidumbre marca el pulso de lo cotidiano y donde las emociones se intensifican, el liderazgo ya no puede responder desde el viejo paradigma de la autoridad inflexible. Debe abrirse a nuevas formas de conducción que integren la razón con la emoción, la estrategia con el cuidado, el saber con la sensibilidad. Porque en la frontera entre lo técnico y lo humano se juega hoy el destino del liderazgo que el mundo necesita.

Referencias

- Bauman, Z. (2005). *Vida líquida*. Grupo Planeta.
- Bauman, Z. (2013). *La cultura en el consumo de la modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Campos, A. (2023). Modelo didáctico de tutoría educativa social humanista basada en el silencio (tesis doctoral). Universidad Anáhuac Querétaro
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2007). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las emociones*. Editorial Norma.
- Gardner, H. (2018). Inteligencias Múltiples. *Quaternary International*, 471, 55–65. <https://doi.org/10.1016/j.quaint.2017.09.030>
- Gilligan, C. (2013). *La ética del cuidado*. Fundació Víctor Grifols i Lucas
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Goleman, D. (2006). *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships*. Bantam Books.
- Goleman, D (2014). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. B de Books.
- Goleman, D. (2022) *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Ediciones B.
- Han, B. C. (2014). *La sociedad del cansancio*. Herder
- LHH (2023). ¿Qué es la autoconciencia?. La importancia de la autoconciencia en el liderazgo. <https://www.lhh.com/es/es/insights/la-importancia-de-la-autoconciencia-en-el-liderazgo/>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Portilla Candiotti, M. A. (2017). La autorregulación: un horizonte de posibilidades. *Educación*, (23), 9-13
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, A. Furnham & S. von Stumm (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences* (pp. 656–678). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch25>
- Turkle, S. (2017) *Alone Together: Why we expect more from Technology and Less from Each Other*. Hachette UK.



CAPÍTULO II

Liderazgo educativo en entornos digitalizados

Mgtr. Mishell Romina Angulo Álvarez

La transformación del espacio educativo en la era de la IAG

La educación ha dejado de tener lugar solo en aulas cerradas o con horarios rígidos, ya que en la actualidad se presenta en ambientes híbridos y asincrónicos como son plataformas, algoritmos y asistentes conversacionales como ChatGPT, mismos que han modificado el espacio-tiempo pedagógico. En este nuevo entorno, el docente dejó de ser solo transmisor de contenidos y pasó a ser arquitecto de experiencias de aprendizaje mediadas por datos; por lo que, esta transformación exige un tipo distinto de liderazgo, uno que no se impone, sino que interpreta, que no reproduce, sino que reconfigura los vínculos entre tecnología, ética y enseñanza.

A nivel internacional, investigaciones como las de Luckin y Holmes (2016); Holmes, Bialik y Fadel (2019), Murat, İbrahim y Nurgün (2025) demostraron que la inteligencia artificial en contextos educativos puede ser una herramienta de personalización y también un factor de automatización acrítica, por eso, el liderazgo no puede limitarse a la gestión técnica, sino que debe convertirse en mediación ética: discernir cuándo, cómo y para qué usar la IA en beneficio del aprendizaje humano.

En América del Sur, esta transformación va a distinto ritmo, por ejemplo, países como Uruguay, Brasil y Chile han desarrollado políticas de inclusión digital con incorporación de IA en plataformas de tutoría, monitoreo y personalización del aprendizaje (Banco Mundial, 2024); pero los desafíos estructurales, brechas de conectividad, escasa formación docente en ética de la IA y marcos normativos insuficientes ponen en evidencia que no basta con acceder a la tecnología, es importante liderarla desde un posicionamiento pedagógico consciente.

En Ecuador, experiencias recientes como el convenio entre UNIR y la SENESCYT en el 2024, muestran un creciente interés por formar a más de 3300 docentes en pensamiento crítico sobre IA, liderazgo, ética y digitalización en la educación superior. La convocatoria masiva revela que el sistema educativo ecuatoriano está comenzando a posicionar al docente como un factor importante frente al avance de las tecnologías automatizadas (UNIR, 2024).

La implementación de inteligencia artificial generativa en la educación superior ha traído consigo una paradoja estructural, ya que, mientras se promueve como una herramienta de eficiencia y personalización, también amenaza la práctica pedagógica, la autonomía, el juicio profesional y la justicia educativa;

siendo una tensión técnica, ontológica y política; por lo que, el liderazgo educativo se encuentra entre el uso estratégico de sistemas inteligentes y la defensa del sentido pedagógico frente a la automatización algorítmica.

El estudio de Murat, İbrahim y Nurgün (2025), que analizó 41 publicaciones indexadas en Web of Science y Scopus, muestra que los dilemas éticos más citados en el campo del liderazgo educativo digital giran en torno a la equidad, la transparencia, la privacidad y la rendición de cuentas, y sostienen que el crecimiento acelerado de la IA en las instituciones educativas requiere marcos normativos que regulen su implementación con criterios de justicia, protección de datos sensibles y responsabilidad institucional, ante ello sus palabras fueron: “el liderazgo no puede automatizarse sin comprometer su dimensión moral”.

Desde una dimensión normativa, Georgieva y Stuart (2025) proponen un marco ético con ocho principios para guiar el despliegue institucional de la IA en la educación superior: inclusión, equidad algorítmica, privacidad, participación, transparencia, integridad académica, dignidad humana y responsabilidad compartida, e insisten en que las decisiones algorítmicas deben estar siempre ancladas en un proyecto académico deliberativo y ético, ya que se trata de decidir qué tipo de comunidad académica se quiere ser, y qué valores se va a codificar en las herramientas de decisión automática.

Esta preocupación ética también empieza a debatirse en América Latina, así el Banco Mundial (2024) en su análisis regional subraya que los marcos regulatorios para el uso de IA en educación son débiles o inexistentes en varios países, lo que expone a los sistemas educativos a modelos tecnológicos importados sin adaptación contextual ni salvaguardas democráticas; por lo que en este contexto, el liderazgo educativo en la región adquiere una nueva misión de implementar innovación y disputar su orientación ética y social.

En Ecuador, aunque aún no existe una política nacional sobre inteligencia artificial, algunas instituciones de educación superior han comenzado a formular principios orientadores, ya que la Secretaría de Educación Superior (SENESCYT) en el 2024 propuso un marco preliminar sobre “transformación digital educativa”, el cual incorpora elementos de gobernanza de datos, protección de derechos digitales y desarrollo profesional docente, lo que representa un paso hacia la ética que permita balancear innovación con justicia educativa en un país de desigualdades estructurales.

La agencia docente frente a la automatización: del operario al líder híbrido

Uno de los riesgos más persistentes en la adopción de inteligencia artificial generativa (IAG) en la educación superior es la progresiva deshumanización del rol docente, ya que se percibe que la IA —en el caso de ser introducida sin mediación crítica— puede desplazar la autoridad pedagógica y reducir al educador a una función operativa, subordinada a decisiones algorítmicas invisibles; en este escenario, el liderazgo ya no se ejerce con autonomía, sino que se delega implícitamente a sistemas que simulan inteligencia, pero carecen de juicio moral.

En Europa, Frøsig y Romero (2024) analizan esta problemática al advertir que la incorporación masiva de IAG en procesos como la retroalimentación automatizada, la generación de contenidos o la predicción de trayectorias de aprendizaje pueden “erosionar la agencia profesional del docente” si este no mantiene el control ético y semántico del proceso educativo; ante ello proponen la inteligencia híbrida, que es una simbiosis intencionada entre la creatividad pedagógica humana y la eficiencia algorítmica, en la que el docente conserva su rol como intérprete, mediador y garante del significado educativo. En este modelo, la IA no reemplaza al docente, sino que expande sus posibilidades, siempre bajo criterios humanos deliberativos.

Este planteamiento resuena con los aportes de Teräs (2022), quien sostiene que el uso ético de la IA en educación depende menos de la sofisticación técnica y más del “posicionamiento ideológico y epistemológico” de quienes la implementan; es decir, que el liderazgo docente en contextos digitalizados debe asumir una responsabilidad crítica al preguntar, cuestionar y adaptar la tecnología a los fines emancipadores de la educación, y así advierte: “la IA no es un fin en sí misma, sino un instrumento que requiere guías morales para no convertirse en una extensión del control institucional”.

En América del Sur, estos desafíos se viven con intensidad en las universidades de la región, ya que enfrentan la tensión entre modernizar sus sistemas educativos y proteger la autonomía de sus actores. Un estudio comparativo realizado en Colombia, Argentina y Perú por Fernández- Miranda et al., (2024) indican que la mayoría de las instituciones aún no cuenta con políticas internas claras sobre el uso ético de IA, lo que deja a los docentes expuestos a sistemas que dictan rutas de aprendizaje sin criterios pedagógicos adaptativos,

generando un “modelo tecnocrático de la enseñanza” que corre el riesgo de desplazar a los educadores como sujetos morales activos.

En el caso de Ecuador, si bien la política pública aún se encuentra en una etapa incipiente, algunas universidades como la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE y la Universidad Central del Ecuador han iniciado pilotos institucionales de uso de IA en aulas virtuales, priorizando la formación docente en análisis crítico de datos y criterios éticos de uso (López-Vasco, Angulo-Alvarez y Sosa-Zúñiga, 2025); (Pérez y González, 2024) y buscan empoderar al profesor como líder híbrido, capaz de dialogar con los sistemas inteligentes sin perder su capacidad de juicio, contextualización y autonomía; consolidándose que el liderazgo docente en la era de la IA no puede limitarse a la competencia digital técnica, sino que debe estar atravesado por una ética crítica que evite la instrumentalización de la enseñanza; ya que el docente no es operador de plataformas, es arquitecto de sentido, y su liderazgo no se automatiza, se resignifica.

Convergencia entre liderazgo, innovación tecnológica y justicia educativa

La educación del siglo XXI entre la innovación tecnológica y la justicia educativa: la primera promete eficiencia, personalización y automatización; la segunda reclama equidad, inclusión y dignidad; por lo que el liderazgo educativo no puede optar por una y excluir la otra, su verdadero desafío es habitar la convergencia, esa zona de intersección donde se diseñan futuros sostenibles, éticos y transformadores. Conforme lo mencionado, se plantean maneras para visualizar la convergencia:

La tecnología avanza en círculos; en cambio, la justicia educativa lo hace en espirales; por lo que el liderazgo es de quien traza el punto donde ambas convergen, donde la innovación y la justicia giran sobre ejes distintos, a ritmos diferentes y el liderazgo, en este modelo, no es una línea recta ni un algoritmo eficiente, sino una espiral dialógica que toma decisiones desde el criterio ético, mas no desde la automatización.

Así, Biesta (2013) argumenta que la buena educación, aparte de ser efectiva, es significativa, lo que implica tomar decisiones con base en valores, no solo en datos; en contextos mediados por IA, esto exige liderazgos capaces de resistir la neutralidad técnica y asumir una postura ética.

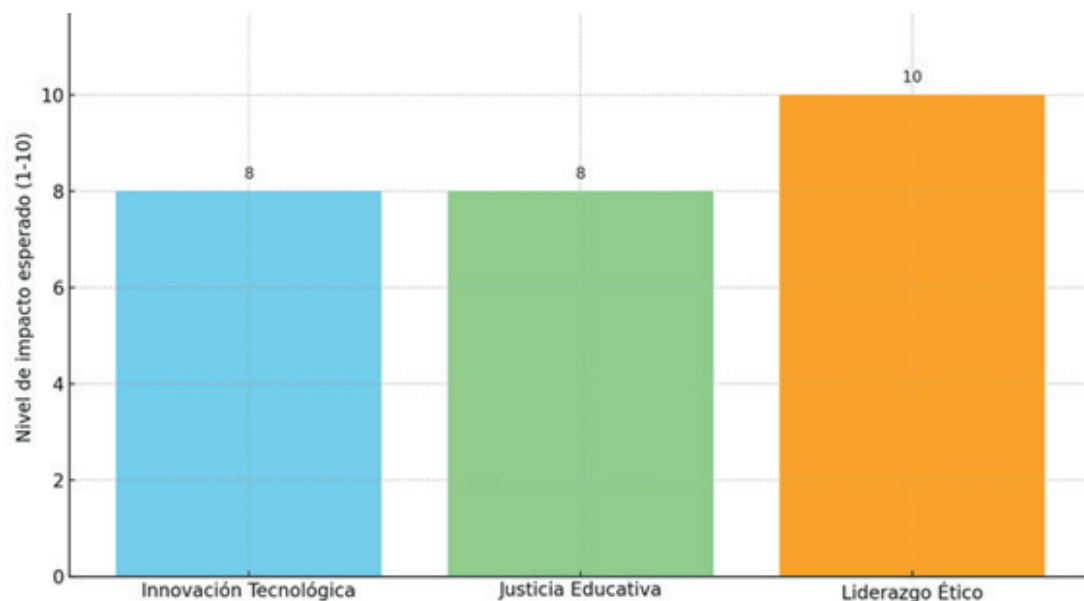
“Entre el dato y el rostro, el liderazgo es la pantalla que filtra, interpreta y cuida”, el líder pedagógico es entendido como una interfaz humana, un filtro que traduce algoritmos en contextos, predicciones en decisiones educativas y esta metáfora sugiere que el liderazgo ético no elimina la IA, pero tampoco se subordina a ella; se posiciona como puente interpretativo, consciente de que toda mediación tecnológica sigue siendo una mediación de poder, ante ello, Williamson (2017) afirma que los sistemas de IA en educación tienden a codificar decisiones sin supervisión, por lo cual el liderazgo docente debe asumir el rol de garante de la interpretación y defensor del marco ético.

“Sin justicia, la tecnología es un árbol hueco; sin tecnología, la justicia puede no florecer, el liderazgo es quien siembra, poda y cuida”. Esta metáfora orgánica ofrece una visión integradora, donde la justicia educativa es la raíz, lo profundo, lo histórico, lo ético y la tecnología es la rama, lo expansivo, lo visible, lo cambiante; por lo que, el liderazgo se presenta como la labor del jardinero educativo, que poda excesos, fertiliza principios y elige cuándo acelerar o ralentizar el crecimiento. En el contexto ecuatoriano, esta imagen resulta pertinente, ya que, muchas instituciones han comenzado a incorporar herramientas digitales sin marcos éticos robustos, sin raíces claras (formación docente, gobernanza institucional, políticas de equidad), cualquier intento de innovación puede convertirse en una simulación de progreso.

“Cada vez que un docente elige seguir una sugerencia algorítmica o diseñar una nueva actividad, está eligiendo entre dos futuros posibles”, la convergencia como una serie de micro decisiones invisibles, en las que la innovación tecnológica y la justicia educativa no se enfrentan, pero tampoco se funden automáticamente y el liderazgo se convierte en una capacidad de leer los dilemas invisibles, de detectar el momento exacto en que una decisión técnica puede tener consecuencias éticas.

Ante ello, Knox, Williamson (2017) discuten el concepto de “governance by nudging” en educación digital, mostrando cómo incluso decisiones aparentemente neutras (por ejemplo, una recomendación de una plataforma de IA) pueden reforzar desigualdades si no se problematizan.

La convergencia entre innovación tecnológica y justicia educativa es un espacio que se habita, que se disputa y que se cuida; el liderazgo del siglo XXI será el más lúcido, el que logre integrarlas sin perder de vista a quienes educa y en esta convergencia, el liderazgo ético no es el fin de la educación, sino su condición de posibilidad.

Figura 1*Convergencia entre innovación, justicia y liderazgo educativo*

Nota. Elaborado con base en revisión de literatura. Angulo, M. (2025).

La gráfica de barras representa un modelo conceptual de equilibrio entre tres ejes fundamentales que deben articularse armónicamente en el liderazgo educativo del siglo XXI.

Innovación Tecnológica (8/10) que representa la capacidad de las instituciones educativas para incorporar tecnologías emergentes especialmente inteligencia artificial generativa en la enseñanza, planificación y evaluación; cuyo nivel está alto, pero no absoluto, porque la innovación no puede convertirse en un fin en sí mismo por lo que requiere regulación y sentido pedagógico.

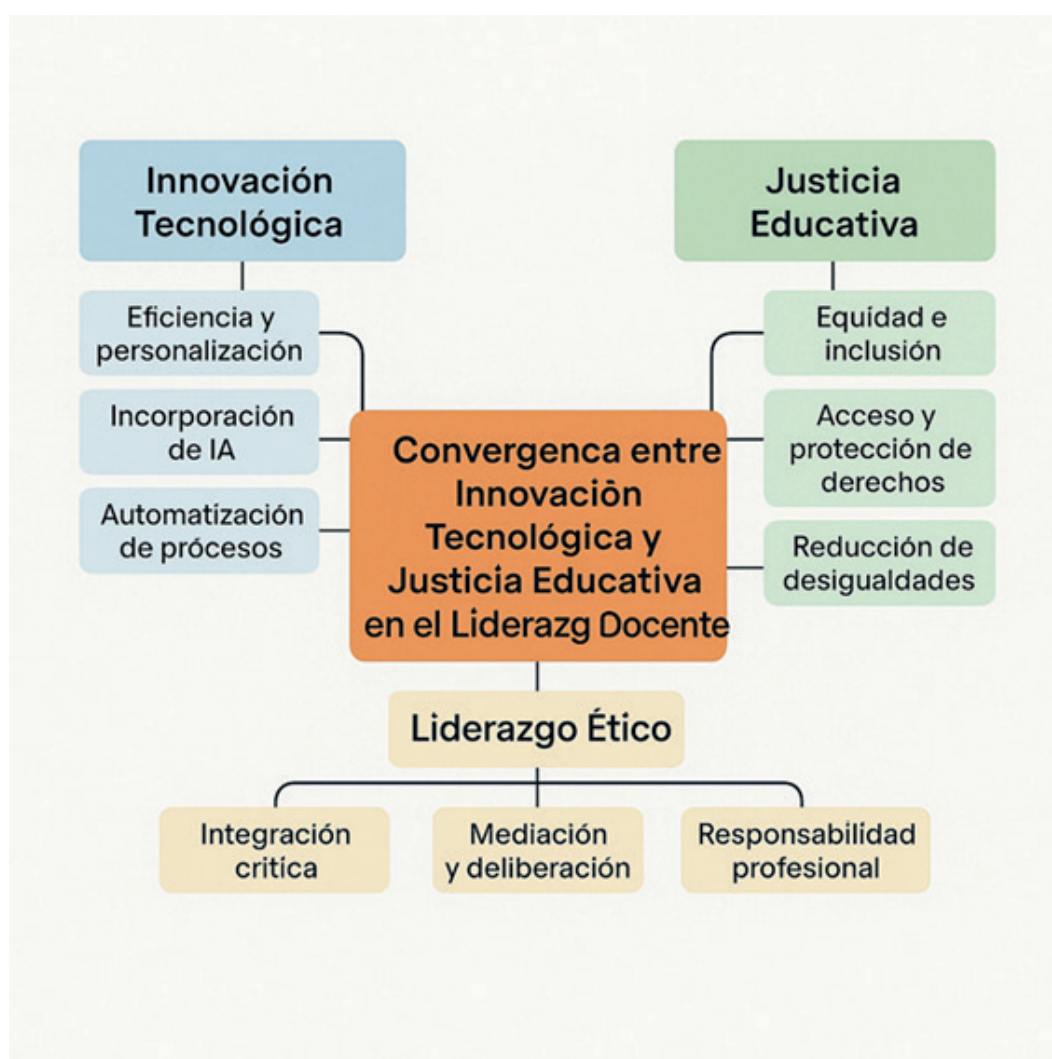
Justicia Educativa (8/10) ya que incluye los principios de equidad, inclusión, accesibilidad y protección de derechos en entornos digitalizados, reflejando la urgencia de no dejar atrás a estudiantes y docentes en condiciones de desigualdad estructural, por lo que este eje equilibra los efectos excluyentes o algorítmicamente sesgados que puede traer la tecnología si no se usa con criterio.

Liderazgo Ético (10/10) es el componente central, ya que representa el criterio profesional que articula, media y da sentido a la interacción entre tecnología e inclusión, por lo que, sin liderazgo ético, no pueden sostenerse la innovación y la justicia; siendo su nivel el más alto y catalizador que permite la convergencia entre los otros dos.

Finalmente, la transformación educativa digital no será justa ni efectiva si uno de estos ejes predomina en detrimento de los demás, el liderazgo educativo en tiempos de IA debe estar igualmente comprometido con el avance tecnológico, la equidad social y la ética profesional y solo así será posible construir un ambiente educativo sostenible.

Figura 2

Convergencia entre innovación tecnológica y justicia educativa en el liderazgo docente



Nota. Elaborado con base en revisión de literatura. Angulo, M (2025). Imagen generada con IA.

El poder se descentraliza: del docente transmisor al líder colaborativo

La lógica del liderazgo en educación ha experimentado una reconfiguración con el incremento de los entornos híbridos; ya que, en lugar del docente tradicional concebido como único emisor de conocimiento, una figura autoritaria, jerárquica y centrada en la exposición unilateral, emerge un nuevo perfil del líder colaborativo, que actúa como facilitador de interacciones horizontales y mediador entre múltiples voces, plataformas y temporalidades, siendo estas la epistémica y la ética.

Desde hace dos décadas, Leithwood et al. (2004) anticipaban que el liderazgo distribuido es más eficaz que los modelos individualistas, especialmente cuando se basa en valores compartidos, coordinación entre docentes y asumir de manera colectiva que la responsabilidad en el aprendizaje se refuerza en el contexto actual, donde el conocimiento se co-construye en redes, se produce de forma asincrónica y se legitima mediante el diálogo entre diversos actores.

El entorno híbrido hace que el liderazgo pedagógico se practique como una habilidad que reconoce la inteligencia de los estudiantes, la participación activa en foros, el aprendizaje por proyectos y la integración de tecnologías como la inteligencia artificial generativa; según Muhammad (2024), el liderazgo distribuido en contextos digitales mejora los resultados, aumenta la resiliencia organizacional y la innovación pedagógica, al descentralizar las decisiones, activar múltiples formas de liderazgo docente y estudiantil.

Esta descentralización también redefine el “centro de autoridad” en el aula en entornos híbridos, el poder pedagógico se desplaza hacia la red de interacciones entre estudiantes, plataformas digitales, objetos virtuales de aprendizaje y algoritmos personalizados implicando una transformación de vertical a transversal, de directiva a facilitadora, de reactiva a propositiva; en esta línea, Fullan (2021) desarrolla el concepto de “líder del cambio profundo”, una figura que impulsa procesos de transformación sostenibles, centrados en la escucha activa, la flexibilidad contextual y la creación de climas de aprendizaje emocionalmente resonantes. En los entornos híbridos, este liderazgo cobra un nuevo sentido, ya que el docente gestiona contenidos, plataformas, sostiene vínculos, media tensiones culturales y adapta estrategias didácticas según la diversidad de necesidades, dispositivos y condiciones de conectividad de los estudiantes.

Este modelo contrasta con las formas de liderazgo tecnocrático que aún persisten en muchos sistemas educativos, donde la innovación se reduce a la adopción instrumental de herramientas digitales sin una reflexión crítica sobre su impacto pedagógico; por ejemplo, Williamson (2017) advierte que muchos modelos de liderazgo digital tienden a reproducir lógicas de control y eficiencia heredadas del gerencialismo, donde el uso de datos y dashboards reemplaza el juicio pedagógico en lugar de complementarlo; frente a ello, el liderazgo distribuido y ético propuesto por Fullan y Leithwood se presenta como una alternativa más humanizante y sostenible.

En América Latina, esta tensión es evidente, mientras algunos programas de formación docente promueven la incorporación de tecnología como estrategia de modernización, otros subrayan la necesidad de formar líderes capaces de actuar éticamente en contextos desiguales y tecnológicamente fragmentados; así estudios recientes en Ecuador (López-Vasco, Angulo-Alvarez y Sosa-Zúñiga, 2025); (Pérez y González, 2024) evidencian que los docentes que adoptan un enfoque colaborativo y adaptativo en entornos híbridos tienen mayor impacto en la permanencia y motivación del estudiantado, especialmente en zonas rurales o con limitaciones de acceso digital.

El liderazgo híbrido es emocional, ético y adaptativo

En los entornos híbridos, donde la presencialidad se reduce y la virtualidad se intensifica, el liderazgo educativo no puede sostenerse únicamente sobre la base de habilidades tecnológicas, ya que lo que marca la diferencia en la práctica pedagógica contemporánea es una tríada de competencias interdependientes: la empatía digital, la adaptabilidad pedagógica y la presencia ética, siendo estructuras que configuran el nuevo ethos del liderazgo docente en escenarios complejos y desiguales.

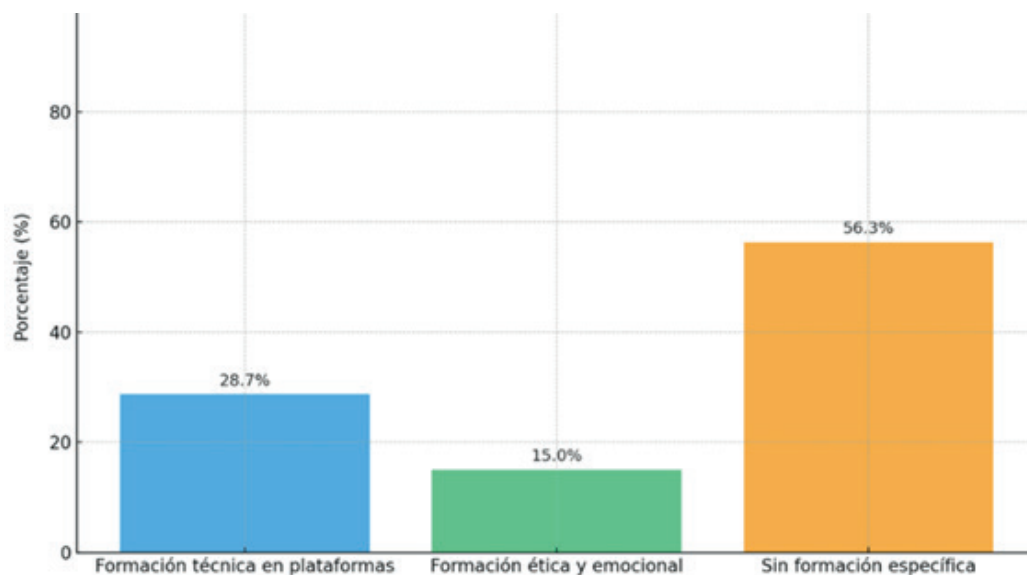
Así, Darling-Hammond, Schachner y Edgerton (2020) en su estudio sobre resiliencia postpandemia, han revelado que los docentes más efectivos en contextos disruptivos son aquellos que logran sostener vínculos fuertes en medio de la fragmentación emocional y la discontinuidad tecnológica donde identifican que el liderazgo emocional, basado en la confianza, la empatía y la contención, es importante para mantener la cohesión de las comunidades educativas durante los confinamientos y las transiciones forzadas al aprendizaje remoto.

En este contexto, el liderazgo docente se convierte en una práctica situada, contextual y profundamente humana por la capacidad para motivar en condiciones de fatiga, mediar conflictos asincrónicos, interpretar silencios digitales y traducir las emociones en estrategias pedagógicas. No puede enseñarse en manuales, ya que requiere formación técnica y además de una sensibilidad ética que le permita al docente reconocer que detrás de cada ícono de videollamada, hay una subjetividad con historias, carencias y potencialidades.

El reto, sin embargo, no es homogéneo en todos los contextos ya que, en América Latina, la formación de docentes como líderes híbridos con habilidades éticas y emocionales sigue siendo una deuda estructural; debido a que la región enfrenta múltiples brechas tecnológicas, pedagógicas, institucionales y afectivas. En este sentido, el estudio de Cobeña et al., (2023) realizado en universidades de Perú, Colombia y Ecuador reveló que solo el 28.7% de los docentes encuestados había recibido formación específica en liderazgo educativo en contextos digitales o híbridos, y menos del 15% había abordado explícitamente el componente ético de dicha formación, por lo que genera un vacío que se traduce en prácticas desiguales, fragmentadas y, en muchos casos, reactivo-administrativas en lugar de propositivas.

Contrastando esta realidad, Fullan (2021) destaca que los sistemas educativos más resilientes son aquellos que comprenden el liderazgo como una “práctica relacional de influencia moral”, no como una acumulación de competencias técnicas; en otras palabras, el liderazgo híbrido no se reduce a usar tecnología con eficacia, sino a humanizar la mediación tecnológica desde el compromiso ético, la empatía pedagógica y la flexibilidad adaptativa.

En Ecuador, aunque el diseño de políticas públicas aún no ha sistematizado un enfoque integral sobre liderazgo emocional en entornos híbridos, algunas universidades han comenzado a incorporar esta visión y han implementado diplomados y talleres que integran la educación emocional docente, la reflexión ética sobre el uso de IA y el diseño de ambientes de aprendizaje inclusivos en contextos digitales; por lo que, estas experiencias, aunque aún fragmentadas, señalan la importancia de formar líderes educativos capaces de resistir la tecnocracia y sostener la humanidad en medio del algoritmo.

Figura 3*Formación docente en liderazgo híbrido en América Latina*

Nota. Elaborado con base en Cobeña et al. (2023)

La Figura 3 muestra la distribución porcentual de la formación docente en liderazgo híbrido en América Latina, según Cobeña et al., (2023) evidencian que más de la mitad del profesorado aún no ha recibido ningún tipo de formación específica, mientras que los componentes ético y emocional son los más rezagados.

La pandemia por COVID-19 fue una irrupción en el quehacer educativo tradicional de Ecuador, forzando una transición hacia entornos virtuales e híbridos que dejó al descubierto debilidades estructurales, pero también potenció procesos de innovación pedagógica liderados por el profesorado y en ese escenario emergió una nueva configuración del liderazgo docente más adaptativo, colaborativo, y consciente en las áreas emocionales y de ética.

En el contexto ecuatoriano, instituciones a nivel superior son referentes en el rediseño de programas de formación docente orientados a la transformación digital; según Pérez y González, (2024), en algunas universidades han implementado procesos sistemáticos de capacitación en pedagogía digital en cuanto al rol del docente como tutor emocional, mediador ético y facilitador de procesos autónomos, destacándose la importancia de liderar desde la incertidumbre pedagógica situada, lo que requiere pensamiento crítico, flexibilidad y capacidad de escucha activa.

Este enfoque responde al reconocimiento de que los entornos híbridos son inherentemente ambiguos, ya que combinan estudiantes con distintos niveles de acceso, motivación y trayectorias que requieren tomar decisiones en tiempo real en plataformas cambiantes; y exigen que el docente sea capaz de crear comunidad donde solo hay pantallas; por lo que, el liderazgo en este contexto no es heroico ni individualista, más bien es colaborativo, distribuido, resiliente y éticamente consciente.

Desde el ámbito normativo, las políticas del Consejo de Educación Superior (CES) han evolucionado así, en la reforma del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (CES, 2021) incluyó por primera vez criterios de evaluación relacionados con la innovación pedagógica digital, el liderazgo académico y la orientación al acompañamiento estudiantil en el cual se evidencia un proceso de alineación entre política pública y las exigencias de la nueva docencia híbrida.

Sin embargo, el proceso aún es desigual, ya que mientras algunas universidades avanzan en la institucionalización de modelos de liderazgo digital ético, otras carecen de infraestructura, recursos y formación para sostener ese cambio; según el estudio de Condoy, Chumpik y Guzmán (2023), el 64% de docentes universitarios de instituciones técnicas ecuatorianas considera que sus instituciones no ofrecen políticas claras de liderazgo educativo digital, y el 70% señala que las capacitaciones recibidas han sido fragmentadas y operativas, sin una base pedagógica sólida.

Frente a este panorama, el desafío para Ecuador no es solo técnico o formativo, sino, cultural y político donde se debe consolidar un modelo de docente-líder híbrido que sea competente tecnológicamente, sensible a la diversidad y capaz de sostener procesos educativos éticamente informados, aún en condiciones de incertidumbre estructural; como sostiene Fullan (2021), los contextos volátiles no exigen certezas, sino capacidad de liderar desde la complejidad y el cuidado convirtiéndose como la vocación del liderazgo docente emergente en Ecuador.

Tabla 1*Liderazgo docente tradicional vs. híbrido*

Aspecto	Autoridad	Relación pedagógica	Dimensión emocional	Uso de tecnología	Rol del docente	Competencias clave
Modelo tradicional de liderazgo docente	Centrada en el docente (transmisor de contenidos)	Vertical/exposición magistral	Se considera de manera escasa	Instrumental/ auxiliar	Expositor/ evaluador	Dominio / contenidos metodológicos
Liderazgo docente en entornos híbridos	Distribuida entre docente, estudiantes y recursos digitales	Colaborativa (co-construcción del conocimiento)	Motivación	Integrada y mediadora (experiencias formativas)	Guía, facilitador ético y tutor	Empatía digital, adaptabilidad y presencia ética

Nota. Elaborado con base en revisión de literatura. Angulo, M. (2025).

Inteligencia artificial generativa y decisiones pedagógicas

En el aula híbrida aparte de estudiantes y saberes; ahora también hay algoritmos; ya que, la inteligencia artificial generativa (IAG) capaz de redactar textos, retroalimentar procesos, predecir trayectorias y sugerir planes de estudio ha irrumpido como actor silencioso pero decisivo en la toma de decisiones pedagógicas cuya presencia obliga al docente a reconceptualizar su rol, ya no como única fuente de conocimiento, sino como curador ético de posibilidades generadas algorítmicamente.

La implementación de la inteligencia artificial generativa (IAG) en la educación superior se debe a su potencial implementación acrítica, misma que puede deshumanizar el acto educativo a través de herramientas como ChatGPT, Claude o Copilot que ofrecen funcionalidades como generación de contenidos

personalizados, diseño de actividades adaptativas, automatización de retroalimentaciones formativas y predicción de trayectorias de aprendizaje (Holmes, Bialik y Fadel, 2019); sin embargo, su uso en el juicio docente como un posible sustituto pone en riesgo la integridad epistemológica, ética y emocional del proceso educativo.

Luckin y Holmes (2016) subrayan que, aunque los sistemas de IA pueden reconocer patrones, no poseen comprensión contextual, sensibilidad cultural ni juicio ético, no saben “por qué” recomiendan algo; solo “qué” se correlaciona en su entrenamiento; por lo que esta limitación da exclusividad al docente en cuanto a la comprensión pedagógica situada, es decir, el acto de enseñar como relación ética, emocional y socialmente encarnada (Biesta, 2013).

Frente a esta limitante, el liderazgo docente no puede ser desplazado por automatismos; así, Zawacki-Richter et al. (2019) insisten en que la incorporación de IA debe responder a una lógica de “supervisión ética mediada por humanos”, donde la tecnología actúe como soporte, no como centro del proceso; siendo importante considerar este postulado en decisiones que requieren interpretación semántica, contención emocional o negociación de significados, como la evaluación formativa, la tutoría académica o el diseño curricular en contextos de diversidad.

A este respecto, Holmes, Bialik y Fadel, (2019) proponen el concepto de “decision-making assisted by ethical supervision”, un enfoque donde los sistemas inteligentes pueden ofrecer recomendaciones, pero nunca reemplazar la decisión final del educador; es decir, el docente no es un ejecutor pasivo de sugerencias algorítmicas, sino un evaluador activo que filtra, adapta y resignifica a la luz del contexto, los valores educativos y la singularidad del aula.

En países con sistemas digitales avanzados como Finlandia, Canadá o Singapur, la IA educativa se implementa como asistencia contextualizada, con marcos normativos que garantizan la intervención humana en todo proceso sensible (Frøsig & Romero, 2024); en contraste, en América Latina, la adopción de estas tecnologías ha sido más instrumental, es decir, orientada a la eficiencia, pero con escaso acompañamiento formativo sobre su dimensión ética.

Un informe de Brookings (2025) reveló que en universidades latinoamericanas los docentes suelen utilizar la IA como repositorio de ideas o corrector automático, pero sin criterios claros sobre sus sesgos, límites o implicaciones pedagógicas; por lo que el potencial de la herramienta y su apropiación con criterio revela una brecha tecnológica, pedagógica y formativa.

Ante ello, el verdadero desafío no es reemplazar la pedagogía con algoritmos, sino reimaginar el liderazgo docente que el humano que aporta contexto, sensibilidad y ética, y la máquina apoya con eficiencia, análisis y sistematización; por lo que, el liderazgo pedagógico del siglo XXI se define por la capacidad de discernir cuándo usar IA, con qué propósito, y bajo qué valores (Teräs, 2022).

El aula contemporánea es un escenario de decisiones complejas entre elegir una estrategia, interpretar una respuesta, guiar una trayectoria; donde la IAG debe funcionar como brújula auxiliar, nunca como timón; solo así será posible garantizar una educación centrada en la justicia, la agencia y la dignidad humana.

Tabla 2

Cuadro comparativo entre rol de la IA vs. rol del docente

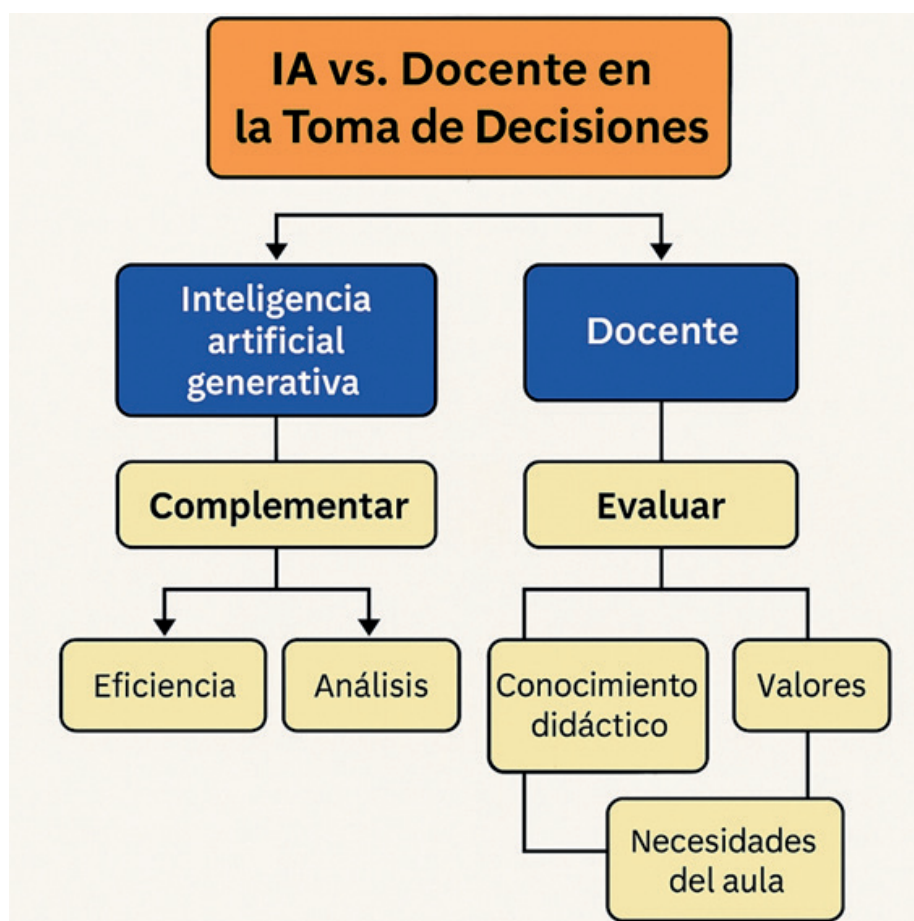
Dimensión	Rol de la IA	Rol del Docente
Generación de contenido	Sugiere materiales, ejemplos y explicaciones basados en datos previos	Contextualiza, adapta y valida la relevancia pedagógica de los contenidos
Evaluación del aprendizaje	Calificaciones y análisis de desempeño automatizadas	Evalúa con criterio considerando aspectos cualitativos y con empatía
Retroalimentación	Entrega comentarios automatizados en función del rendimiento	Personaliza la retroalimentación con empatía y sentido pedagógico
Diseño curricular	Propone secuencias instruccionales basadas en modelos de aprendizaje	Planifica y diseña actividades con base en el contexto, visión, misión institucional y necesidades conforme la realidad

Gestión emocional	No posee competencias emocionales reales, responde con protocolos estándar	Acompaña, escucha y genera contención emocional auténtica
Toma de decisiones éticas	No posee juicio moral; actúa según parámetros algorítmicos	Delibera, filtra y asume responsabilidad ética de las decisiones tomadas

Nota. Elaborado con base en revisión de literatura. Angulo, M. (2025).

Figura 4

La IA vs docente



Nota. Elaborado con base en revisión de literatura. Angulo, M (2025). Generado con IA.

El dilema de la neutralidad: ¿quién decide lo que decide la IA?

Uno de los peligros más invisibles del uso de IA en educación es la ilusión de objetividad, debido a que las herramientas generativas se presentan como neutrales, pero detrás de cada recomendación, predicción o diseño generado por IA hay modelos entrenados sobre datos sesgados, intereses corporativos y lógicas productivistas.

Teräs (2022) advierte que la educación algorítmica no es neutra, ya que está mediada por decisiones sobre qué datos importar, qué patrones buscar, qué resultados valorar; por eso, el docente-líder no solo debe saber usar estas herramientas, sino interrogar sus fundamentos epistemológicos y éticos. ¿Qué perfiles de estudiante prioriza la IA? ¿Qué tipo de evaluación refuerza? ¿Qué criterios omite por no ser cuantificables?

En América Latina, donde las brechas tecnológicas y educativas son mayores, este dilema es aún más complejo; así, en el informe de Brookings (2025), realizado en universidades de Chile, México y Colombia, advierte que la implementación de IA en decisiones pedagógicas ha reproducido desigualdades preexistentes; en el cual estudiantes con mejor acceso a internet, mayor capital cultural y dominio de inglés reciben recomendaciones más precisas o personalizadas, mientras que los demás quedan rezagados por decisiones algorítmicas insensibles a la diversidad real.

Ante lo mencionado, se propone la implementación de una “Auditoría Pedagógica Algorítmica” en instituciones educativas y consiste en que los docentes, junto con equipos de ética educativa y tecnólogos, revisen periódicamente el comportamiento de las herramientas de IA utilizadas en el aula (sistemas de tutoría, evaluación, personalización); esto permitirá validar la calidad técnica del sistema, detectar sesgos, omisiones o efectos adversos en colectivos vulnerables.

Durante 2023, la Universidad Nacional de Córdoba implementó un sistema experimental de IA para evaluar tareas escritas en carreras de ciencias sociales, donde el piloto fue suspendido tras una revisión ética que mostró que los estudiantes con estilos argumentativos no convencionales, o con usos regionales del lenguaje, recibían sistemáticamente calificaciones más bajas llevando a la creación de una comisión multidisciplinaria para rediseñar el algoritmo con base en criterios lingüísticos inclusivos y enfoques interculturales (Pérez y González, 2024).

En los Países Bajos, las escuelas públicas que se apoyan con la IA para personalizar la enseñanza están obligadas por ley a informar a los padres sobre el funcionamiento de los algoritmos y permitir su revisión; en cambio, en Ecuador, aunque hay avances en el uso de IAG, no existen normativas claras sobre el uso ético y transparente de la IAG en educación, por lo que surge la necesidad de contar con regulaciones que garanticen el uso algorítmico y protejan la autonomía educativa.

Ante ello, se demuestra que liderar con IA implica asumir responsabilidad sobre sus consecuencias humanas, y que no basta con adoptar la tecnología, sino que además hay que gobernarla desde criterios de equidad, transparencia y justicia cognitiva.

El rol docente frente a la automatización inteligente

En un escenario educativo cada vez más mediado por tecnologías inteligentes, el docente se vuelve mediador crítico y ético, y con el avance de la automatización la inteligencia artificial se torna una apropiación reflexiva que potencie el juicio profesional sin cederlo, ya que en lugar de convertirse en ejecutores pasivos de decisiones algorítmicas, los docentes deben posicionarse como filtros semánticos y curadores pedagógicos capaces de conferir sentido humano a los datos generados por las máquinas.

Holmes, Bialik y Fadel (2019) argumentan que el verdadero liderazgo pedagógico no consiste en comprender el código, sino en definir los fines educativos a los que la tecnología debe subordinarse, manteniendo el profesionalismo y la ética incluso en contextos donde los sistemas inteligentes ofrecen soluciones automatizadas; ya que la IA puede sugerir estrategias, pero solo el docente puede decidir qué es lo correcto, lo pertinente y lo justo para su grupo de estudiantes.

En Ecuador, instituciones como la Universidad de las Américas (UDLA) ha desarrollado lineamientos institucionales que establecen el principio de supervisión humana obligatoria sobre todo proceso automatizado que afecte evaluaciones, trayectorias académicas o decisiones de admisión por lo que estas políticas internas permiten comprender el papel docente en la era digital como garante del sentido educativo.

Este enfoque contrasta con contextos como el asiático, donde se ha promovido un uso intensivo de IA para automatizar procesos escolares, a menudo

sin un contrapeso ético; así estudios en Corea del Sur y Singapur muestran que la eficiencia tecnológica puede conducir a despersonalización y estrés docente si no se acompaña de estructuras deliberativas de evaluación ética (Assefa, 2024); por tanto, el nuevo perfil del docente-líder a parte de la alfabetización digital, está la capacidad de resistencia ética, discernimiento crítico y agencia transformadora; liderar en tiempos de IA exige, más que nunca, pensamiento pedagógico profundo, sensibilidad humana y un compromiso ineludible con la equidad.

El rol docente frente a la automatización inteligente

Aporte Propositivo

Se propone la creación de ‘Comités de Ética Algorítmica Educativa’ en cada universidad o institución de educación superior, mismos que deben estar conformados por docentes, estudiantes, tecnólogos, expertos en ética, y se encargarán de supervisar, evaluar y co-diseñar las condiciones bajo las cuales se adoptan tecnologías inteligentes en procesos pedagógicos; cuya función es asegurar que la innovación se alinee con valores, justicia educativa y equidad cognitiva.

En Canadá, el uso de IA en educación está regulado por políticas nacionales como la Digital Charter, que obliga a las instituciones a garantizar transparencia, derecho a explicación y evaluación del impacto algorítmico; en contraste, en la mayoría de países de América Latina, incluido Ecuador, estas regulaciones aún son incipientes o inexistentes, lo que deja amplios márgenes de interpretación institucional reforzando la necesidad de liderazgos docentes que actúen con ética ante la automatización indiscriminada; por lo que este enfoque plantea que el docente no puede ser un usuario pasivo de tecnología, más bien debe ser un actor deliberante, capaz de intervenir en el diseño de los entornos automatizados que afectan las trayectorias de sus estudiantes.

Ética y autonomía docente frente a la IAG

En la era de la inteligencia artificial generativa (IAG), el liderazgo educativo enfrenta como desafío el preservar la autonomía docente en un escenario dominado por automatismos, siendo un reto ético de primer orden, para ello

se plantean las interrogantes: ¿Hasta qué punto puede un docente delegar la toma de decisiones a sistemas que no comprenden el contexto humano, las emociones ni la diversidad cultural del aula? ¿Y cuáles son las implicaciones de este desplazamiento de la educación como práctica ética y transformadora?

La autonomía del docente ha sido históricamente defendida como un eje central de la calidad educativa según Biesta (2013), la educación debe sostenerse sobre una base ética en la cual el juicio, la responsabilidad y la sensibilidad contextual del docente sean irrenunciables; en este sentido, la IA representa una herramienta ambivalente ya que puede aumentar la capacidad operativa, y también disminuir si las decisiones se trasladan automáticamente al sistema sin revisión crítica.

Ante esto, Freire (1970) ya alertaba que el acto educativo es un acto político, bajo esta premisa, permitir que una máquina, por más sofisticada que sea, decida quién aprende, cómo aprende y qué se considera éxito o fracaso, sin una mediación humana sensible, es ceder la educación a una lógica de producción y control, convirtiendo al educador en técnico y al estudiante en objeto de procesamiento de datos. Esta situación exige un liderazgo docente ético que utilice tecnología, la cuestione, la contextualice y la encauce según valores educativos.

En investigaciones como las de Pérez y González (2024), se evidencia que algunas universidades están adoptando tecnologías de IA sin procesos claros de consulta docente, sin marcos éticos definidos ni criterios adaptados al contexto sociocultural; y el resultado es una creciente desmotivación profesional, una percepción de desplazamiento del rol del educador; por ello, estos hallazgos demuestran que la transformación digital sin reflexión ética no empodera, sino que precariza y fragmenta la identidad profesional docente.

Frente a los riesgos de deshumanización pedagógica que plantea la automatización, el fortalecimiento de la formación ética del docente es importante, ya que no se trata solo de enseñar a usar herramientas digitales, sino de formar líderes con pensamiento crítico, sensibilidad moral y capacidad de ejercer resistencia deliberada ante lógicas algorítmicas que contradicen los fines educativos tal como argumenta Röhl (2025), ya que la ética docente en entornos digitalizados debe articularse en torno a tres dimensiones: en el ámbito profesional, justicia educativa y cuidado relacional.

En este marco, varias instituciones latinoamericanas comienzan a ensayar respuestas propositivas; así, la Universidad del Valle (Colombia), por ejem-

plo, ha implementado un programa de formación docente que combina fundamentos de ética de la tecnología con análisis de casos sobre IA en el aula, promoviendo discusiones sobre vigilancia, privacidad y equidad en el uso de plataformas automatizadas; según un estudio reciente de Baque et al., (2024), esta iniciativa ha generado un mayor nivel de conciencia en los participantes respecto a su papel como mediadores y no ejecutores automáticos de decisiones algorítmicas.

Desde Ecuador, el proyecto impulsado por la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE (López-Vasco, Angulo-Alvarez y Sosa-Zúñiga, 2025) propone un modelo de liderazgo docente basado en la tríada: competencia digital, discernimiento ético y compromiso comunitario, y reconoce que liderar en entornos híbridos no consiste solo en manejar plataformas, sino en crear sentido pedagógico en un entorno mediado por IA, donde el docente no abdica su juicio, sino que lo fortalece con herramientas críticas; por lo que el desafío es epistémico y axiológico donde la IA puede potenciar aprendizajes, pero solo si se la encuadra dentro de una pedagogía crítica que respete la diversidad, la justicia social y la autonomía profesional, implicando diseñar políticas institucionales claras, establecer comités éticos interdisciplinarios y promover una cultura de liderazgo docente que haga frente, con rigor y sensibilidad, a los desafíos de la automatización educativa.

En el siguiente caso se analizan tres enfoques institucionales para enfrentar el dilema ético y profesional del docente en contextos educativos, contrastando experiencias en Finlandia, Colombia y Ecuador.

Finlandia es líder en la implementación de la inteligencia artificial (IA) desde una perspectiva ética y humana, en la cual prioriza la autonomía profesional docente y la justicia educativa cuya Estrategia Nacional de IA para la Educación (2024) parte de que la tecnología debe estar al servicio de la democracia, de la equidad y del bienestar de los seres humanos, más no a la inversa (Finnish Ministry of Education and Culture, 2024).

Este enfoque ético se traduce en exigencias concretas, ya que toda institución educativa que desee implementar herramientas de IA en Finlandia debe justificar su uso pedagógicamente, someterlo a un análisis de impacto ético y contar con protocolos de revisión por comités interdisciplinarios de ética algorítmica, por lo que estas exigencias vinculan al Estado que asume que la IA no es neutral, y por tanto requiere supervisión crítica, deliberación institucional y evaluación continua (The AI Track, 2025).

Un aspecto innovador es la inclusión de formación en ética algorítmica en los programas iniciales de formación docente; las universidades pedagógicas finlandesas integran módulos obligatorios sobre justicia algorítmica, sesgos de datos, y supervisión humana en entornos automatizados, por lo que esta medida reconoce que los docentes, aparte de dominar el uso técnico de herramientas inteligentes, desarrollan un criterio moral frente a su aplicación en contextos culturales y educativos diversos (Tuomi, 2018).

El resultado ha sido una cultura educativa donde la IA amplifica la toma de decisiones sin afectar el área profesional; por ejemplo, en instituciones como la Universidad de Helsinki y la Universidad de Tampere, los sistemas de IA se utilizan para analizar patrones de aprendizaje y proponer rutas de apoyo personalizado, pero siempre bajo la validación ética y semántica del docente (Education in Finland, s. f.).

Este enfoque contrasta con modelos tecnocráticos que promueven la automatización sin mediación humana; Finlandia demuestra que es posible articular innovación tecnológica con justicia educativa, siempre que exista una arquitectura ética fuerte desde el diseño institucional, por lo que la IA, en este marco, no es una amenaza a la autonomía docente, sino una oportunidad siempre y cuando se respeten los principios de transparencia, deliberación y supervisión crítica.

En contraste con Finlandia, Colombia ha mostrado un avance significativo en la adopción de tecnologías emergentes en el sector educativo, pero con vacíos críticos en el plano ético-normativo, ya que desde 2020 el Ministerio de Educación Nacional, en alianza con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), ha impulsado estrategias como “Computadores para Educar” y “Centros de Innovación Educativa Regional”, orientadas a promover la transformación digital de las instituciones educativas del país (MinEducación, 2021).; sin embargo, el componente ético del uso de inteligencia artificial (IA) en entornos de aprendizaje ha sido marginal y/o ausente.

Un informe técnico de la Universidad de los Andes (2024) advirtió que los desarrollos de IA en educación en Colombia han sido impulsados principalmente por el sector privado y corporativo, particularmente en plataformas de evaluación automatizada y tutorías virtuales personalizadas sin regulaciones claras que limiten su alcance ni garanticen la transparencia en el uso de datos estudiantiles; por lo que esta situación ha generado tensiones entre innovación tecnológica y protección de derechos fundamentales.

A diferencia del modelo finlandés, en Colombia no existen comités éticos institucionales obligatorios para evaluar el impacto de sistemas inteligentes en contextos educativos, ni protocolos públicos para la auditoría de algoritmos, convirtiéndose en una autonomía docente debilitada donde los docentes suelen recibir las herramientas digitales como paquetes cerrados, sin espacio real para cuestionar sus lógicas internas, sesgos o efectos pedagógicos (Fernández-Miranda et al., 2024).

Un estudio realizado por el Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey (2023), con participación de instituciones colombianas, evidenció que los docentes en contextos híbridos suelen experimentar una asimetría de poder frente a las plataformas algorítmicas, ya que pueden usarlas, pero no modificarlas ni comprender a fondo sus mecanismos; ante ello, esta dependencia refuerza una cultura de implementación pasiva, donde el juicio pedagógico queda supeditado a las recomendaciones algorítmicas.

Paradójicamente, Colombia ha sido pionera en el uso de inteligencia artificial para predecir el riesgo de deserción estudiantil en universidades públicas como la Universidad Nacional de Colombia o la Universidad del Valle; sin embargo, como indica Aparicio (2023), estos modelos carecen de una instancia de supervisión ética docente que evalúe si las intervenciones algorítmicas respetan la equidad, el derecho a la privacidad o la diversidad cultural de los estudiantes; por lo que se plantea una interrogante: ¿puede haber innovación educativa sin justicia algorítmica? La experiencia colombiana sugiere que la mera digitalización no es suficiente si no se cuenta con blindajes éticos sólidos, ya que la IA puede terminar reforzando desigualdades existentes, erosionando la autonomía docente y convirtiendo la tecnología en un instrumento de control más que de liberación pedagógica; teniendo como reto el pasar de una IA aplicada sin contexto a una IA contextualizada, deliberada y regulada, que reconozca al docente como actor epistémico y no como mero usuario técnico.

Ecuador se encuentra en una etapa intermedia entre la construcción de una normativa y la experimentación institucional en torno al uso de inteligencia artificial (IA) en educación; al no contar aún con una política nacional de IA educativa, ciertas universidades y organismos reguladores han comenzado a desarrollar iniciativas que colocan al docente como el actor principal en cuanto a la ética y a la práctica pedagógica.

El Consejo de Educación Superior (CES) desde 2021 ha promovido lineamientos en el que establecen el rol de las tecnologías emergentes en la trans-

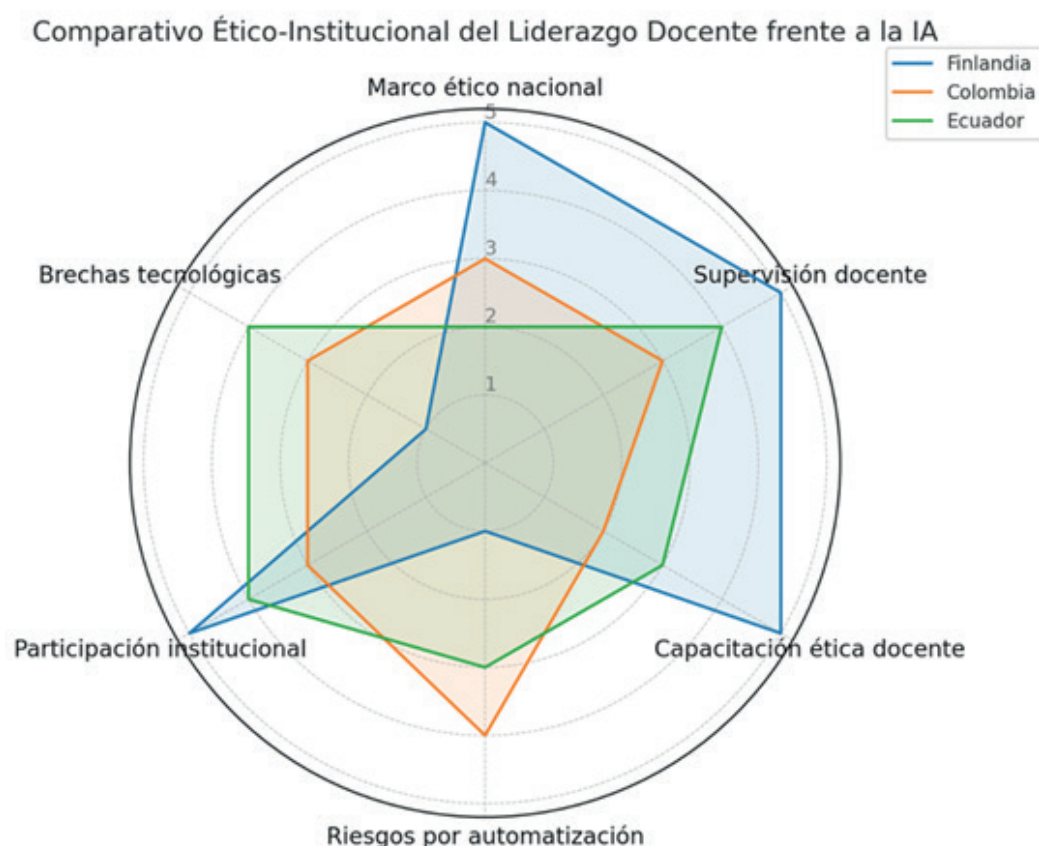
formación de la educación, pero ha insistido en la necesidad de conservar el rol del docente como mediador y garante de la calidad educativa (CES, 2021); así, instituciones de educación superior han implementado programas piloto para integrar la IA generativa en la planificación y retroalimentación académica, pero bajo supervisión profesional y formación ética docente; evidenciando que el uso de IA generativa por parte de docentes universitarios ecuatorianos ha estado acompañado por espacios reflexivos interdisciplinarios, donde se discuten las implicaciones epistémicas y morales de estas herramientas.

Estas experiencias, aunque localizadas, marcan una diferencia con respecto a países donde la tecnología es adoptada acríticamente: en Ecuador emerge una pedagogía crítica de la IA, basada en la autonomía, la colaboración y el juicio ético (López-Vasco, Angulo-Alvarez y Sosa-Zúñiga, 2025);(Pérez y González, 2024).

No obstante, existen desafíos estructurales importantes por ejemplo, el Informe de Transformación Digital de la Educación Superior en Ecuador (Senescyt, 2024) señala que menos del 25% de las universidades han incorporado cursos sobre ética de la tecnología en sus programas de formación docente, lo que evidencia una brecha entre la intención regulatoria y la práctica curricular; asimismo, la desigualdad en el acceso tecnológico entre zonas urbanas y rurales condiciona el alcance de la autonomía docente frente a herramientas algorítmicas, generando riesgos de exclusión epistémica.

A pesar de que el contexto ecuatoriano en esta área es revelador, aún existen iniciativas institucionales orientadas a fortalecer la agencia ética del docente, pero no se articulan en una política nacional ni en una cultura de evaluación de impacto algorítmico; como afirman Terán Y Sandoval (2024), Ecuador necesita avanzar hacia un modelo de “gobernanza pedagógica de la IA” donde el liderazgo educativo sea deliberativo, informado y éticamente fundamentado.

Así, Ecuador representa un laboratorio incipiente de liderazgo ético en tiempos de automatización, sus avances, aunque fragmentados, pueden sentar las bases para una política educativa que reconozca al docente como agente moral, intelectual y cultural en la construcción de una educación digital más justa y democrática.

Figura 6*Comparación ética del liderazgo docente frente a la IA*

Nota. Elaborado con base en revisión de literatura. Angulo, M (2025). Imagen generada con IA.

Comparación ética del liderazgo docente frente a la IA

La aplicación de inteligencia artificial generativa (IAG) en entornos educativos ha dado lugar a debates sobre el papel ético del liderazgo docente, especialmente en contextos donde la automatización puede vulnerar la autonomía profesional, la equidad y la justicia educativa; por lo que, en este escenario, al comparar cómo distintas regiones del mundo abordan esta transformación, surgen las interrogantes: ¿qué políticas sostienen al docente como mediador crítico?, ¿qué brechas comprometen su agencia?, ¿cómo se integran la ética, la tecnología y la gobernanza educativa en cada contexto? Para responder a estas preguntas, se presenta un análisis comparativo entre Finlandia, Colombia y Ecuador, que permite visualizar con mayor claridad las convergencias, asime-

trías y desafíos estructurales que configuran el liderazgo docente frente a la IA en seis dimensiones: marco ético, supervisión docente, capacitación ética, riesgos por automatización, participación institucional y brechas tecnológicas.

Finlandia se posiciona como el referente más avanzado, su puntuación máxima (5/5) en marco ético nacional, supervisión docente, capacitación ética y participación institucional refleja una estructura fuerte e interconectada para gestionar la inteligencia artificial desde una lógica de derechos humanos y justicia educativa (Finnish Ministry of Education, 2022) además, su bajo nivel de riesgos por automatización (1/5) y brechas tecnológicas (1/5) evidencia un ecosistema educativo inclusivo y preparado, donde el liderazgo docente no se ve amenazado, sino fortalecido por la IA. Este modelo promueve una agencia profesional crítica, respaldada por formación ética y marcos regulatorios claros.

Colombia muestra avances parciales, con puntuaciones intermedias (3/5) en marco ético, supervisión docente y participación institucional, el país evidencia esfuerzos normativos importantes, como los desarrollos del Ministerio TIC y Colciencias, pero aún fragmentados y con escasa implementación estructural. En cuanto a la capacitación ética docente, apenas alcanza 2/5, indicando que gran parte del cuerpo docente carece de herramientas formales para actuar críticamente frente a la automatización; los riesgos por automatización (4/5) y las brechas tecnológicas (3/5) siguen siendo elevadas, especialmente en zonas rurales o con baja conectividad, generando condiciones desiguales que limitan la equidad y autonomía en la toma de decisiones en los docentes (Brookings, 2025).

Ecuador muestra fortalezas en cuanto al docente como supervisor (4/5) y participación institucional (4/5); esto se debe a iniciativas como los protocolos de la UDLA que apoyan las decisiones pedagógicas supervisadas por los docentes; sin embargo, el marco ético nacional (2/5) y la capacitación ética docente (3/5) siguen rezagadas, dando lugar a la necesidad de implementar políticas formativas sistemáticas y alineadas a estándares internacionales, ya que las brechas tecnológicas (4/5) y los riesgos de delegar a herramientas de automatización con escaso criterio pedagógico permanecen como desafíos estructurales para garantizar la autonomía docente en entornos digitales.

Finalmente, el gráfico evidencia que la ética educativa y la autonomía profesional frente a la IA dependen del tipo de gobernanza institucional y del capital ético-formativo disponible en cada país; mientras que Finlandia modela

una IA al servicio de la autonomía docente, Colombia y Ecuador muestran transiciones aún frágiles, donde la justicia educativa depende de la capacidad de integrar marcos éticos, disminuir brechas y fortalecer al docente como mediador crítico; por lo que este contraste ilustra que el liderazgo pedagógico en la era de la automatización debe construirse desde la convergencia entre tecnología, ética y equidad institucional desde la deliberación democrática sobre los fines de la educación.

El liderazgo educativo en entornos digitalizados es una revolución epistemológica, ética y política que redefine la relación de poder, el quehacer docente y la subjetividad en la educación contemporánea; en este nuevo contexto del aprendizaje (híbrido, algorítmico, emocional) el liderazgo se ejerce desde la capacidad de crear sentido, cultivar relaciones significativas y sostener decisiones éticamente informadas en medio de la automatización.

Así, el docente como líder en entornos híbridos debe operar desde una lógica colaborativa, flexible y adaptativa; ya que se rompe el paradigma unidireccional y se configura una red de aprendizajes interdependientes donde este tipo de liderazgo distribuido mejora el rendimiento, fortalece la resiliencia institucional en tiempos de incertidumbre; es por ello que la inteligencia artificial generativa (IAG) no representa una amenaza si se la integra como apoyo, por lo que el reto está en preservar el quehacer docente, asumiendo la IA como instrumento de ampliación del juicio pedagógico, no como juez autónomo, para esto es necesario desarrollar competencias para cuestionar la aparente neutralidad de los algoritmos y entender su impacto en la equidad educativa.

Conforme lo mencionado, el eje más desafiante es la ética y autonomía docente frente a la automatización, ya que sin marcos normativos y sin formación ética estructural, el riesgo de convertir al docente en un operario algorítmico es real, sin embargo, experiencias comparadas como en Finlandia, Colombia o Ecuador demuestran que es posible construir una cultura digital que respete la autonomía profesional y que promueva el discernimiento ético como núcleo del liderazgo pedagógico.

Finalmente, el liderazgo educativo del siglo XXI debe ser humanista, crítico y tecnológicamente consciente; ya que, no basta con saber usar herramientas digitales, sino que se trata de construir una visión de futuro donde el desarrollo tecnológico esté al servicio de la justicia educativa, la inclusión y el pensamiento ético; ante ello, la educación digital debe formar ciudadanos capaces de decidir con libertad, criterio y humanidad.

Referencias

- Aparicio Gómez, W. (2023). La Inteligencia Artificial y su Incidencia en la Educación: Transformando el Aprendizaje para el Siglo XXI. *Revista Internacional de Pedagogía e Innovación Educativa*. <https://doi.org/10.51660/ripie.v3i2.133>
- Assefa, D. E. A. (2024). The double-edged sword of Artificial Intelligence (AI) in education: Maximizing benefits while mitigating risks. *The Journal of Quality in Education*. <https://doi.org/10.37870/joqie.v14i24.450>
- Banco Mundial. (2024). Innovaciones digitales para la educación en América Latina: Inteligencia artificial y transformación pedagógica.
- Baque Guerra, V. E., Zavala O'Brien, M. I., Mendoza Bajaan, V. P., Recalde Villacrés, E. B., Nevares Pacheco, M. de J., Castillo Rodríguez, N. E., & Barreto Zúñiga, W. W. (2024). Percepciones y experiencias de docentes universitarios sobre la inteligencia artificial: transformación, ética y desafíos en el uso académico por estudiantes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3204>
- Biesta, G. J. J. (2013). *Beautiful risk of education* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315635866>
- Brookings Institution. (2025). How AI can support teachers in Latin America. <https://www.brookings.edu/articles/how-ai-can-support-teachers-in-latin-america/>
- Cobeña Napa, M. A., Panchana Vera, R. E., Parrales Mendoza, D. G., Vélez-Falcones, A. C., & Moreira García, O. K. (2023). La integración de las TIC en la formación docente: retos y oportunidades para la profesionalización y actualización de los educadores. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6191
- Condoy Machuca, M. E., Chumpik Wampash, T. T., & Guzmán Cruz, J. K. (2023). El liderazgo docente en las unidades educativas ecuatorianas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8706
- Consejo de Educación Superior – CES. (2021). *Reforma al Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior*. Quito, Ecuador.
- Darling-Hammond, L., Schachner, A., & Edgerton, A. K. (2020). *Restarting and reinventing school: Learning in the time of COVID and beyond*. Learning Policy Institute. <https://eric.ed.gov/?id=ED610890>

- Education in Finland. (s.f.). *Harnessing AI in education: How Finnish students outperform their European peers*. <https://in-finland.education/harnessing-ai-in-education-how-finnish-students-outperform-their-european-peers/>
- Fernández-Miranda, M., Román-Acosta, D., Jurado-Rosas, A. A., Limón-Dominguez, D., & Torres-Fernández, C. (2024). *Artificial intelligence in Latin American universities: Emerging challenges*.
- Finnish Ministry of Education and Culture. (2024). *National Artificial Intelligence Strategy for Education*. Helsinki: Government Publications.
- Flor Terán, G., & Sandoval Reyes, P. (2024). La ética en el uso de la inteligencia artificial (IA) en la educación: desafíos y oportunidades. Polo del Conocimiento. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i11.8276>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Frøsig, T. B., & Romero, M. (2024). Teacher agency in the age of generative AI: Towards a framework of hybrid intelligence for learning design. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2407.06655>
- Fullan, M. (2021). *The right drivers for whole system success*. Center for Strategic Education. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2021/03/Right-Drivers-full-paper.pdf>
- Georgieva, M., & Stuart, J. (2025). *Ethics Is the Edge: The Future of AI in Higher Education*. EDUCAUSE Review. <https://er.educause.edu/articles/2025/6/ethics-is-the-edge-the-future-of-ai-in-higher-education>
- Holmes, Wayne & Bialik, Maya & Fadel, Charles. (2019). *Artificial Intelligence in Education*. Promise and Implications for Teaching and Learning.
- Leithwood, K. & Louis, Karen & Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning*.
- López-Vasco, F. E., Angulo-Álvarez, M. R. y Sosa-Zúñiga, D. I. (2025). Formación docente en IA Generativa: impacto ético y retos en educación superior. Alteridad. <https://doi.org/10.17163/alt.v20n2.2025.01>
- Luckin, Rosemary & Holmes, Wayne. (2016). *Intelligence Unleashed: An argument for AI in Education*.
- Ministerio de Educación Nacional. (2021). *Plan Nacional de Transformación Digital Educativa*. Bogotá, Colombia: MEN.
- Muhammad Nadeem. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*. Volume 9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100835>
- Murat Polat, İbrahim Hakan Karataş & Nurgün Varol. (2025). Ethical Artificial Intelligence (AI) in Educational Leadership: Literature Review and

- Bibliometric Analysis. *Leadership and Policy in Schools*. <https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2412204>
- Pérez Pérez, O. J., & González de Pirela, N. J. (2024). Formación Docente para el Uso de la Inteligencia Artificial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14594
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). (2024). *Informe de Transformación Digital de la Educación Superior en Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Tecnológico de Monterrey. (2023). Evaluación del uso de inteligencia artificial generativa en proyectos educativos [Informe técnico]. <https://repositorio.tec.mx/server/api/core/bitstreams/f37ace81-6375-4321-a7e9-071c7946dd45/content>
- Teräs, Marko. (2022). Neil Selwyn: Education and technology: Key issues and debates. *International Review of Education*. 10.1007/s11159-022-09971-9.
- The AI Track. (2025). Why the guidelines for AI in Finland's education system could serve as a global model.
- Tobias Röhl. (2025). Machine teaching? Teachers' professional agency in the age of algorithmic tools in education. *British Journal of Sociology of Education*. <https://doi.org/10.1080/01425692.2025.2495625>
- Tuomi, Ilkka. (2018). *The Impact of Artificial Intelligence on Learning, Teaching, and Education: Policies for the Future*. 10.2760/12297.
- UNIR. (2024). Presidente Noboa, testigo del convenio entre UNIR y la SENESCYT para transformar la educación superior digital en Ecuador. <https://www.unir.net/actualidad/internacional/presidente-noboa-testigo-convenio-unir-senescyt/>
- Universidad de los Andes. (2024). Lineamientos para el uso de Inteligencia Artificial Generativa (IAG) en la Universidad de los Andes [Documento interno]. Secretaría General, Universidad de los Andes. <https://secretariageneral.uniandes.edu.co/images/documents/lineamientos-uso-inteligencia-artificial-generativa-IAG-uniandes.pdf>
- Williamson, B. (2017). *Big Data in Education: The Digital Future of Learning, Policy and Practice*. SAGE Publications.
- Zawacki-Richter, O., Marín, V.I., Bond, & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *Educ Technol High Educ*. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>



CAPÍTULO III

Liderazgo empresarial

Ing. William Patricio Tigse Bravo, Mgtr.

Más allá del carisma, construyendo las virtudes del liderazgo en tiempos de crisis

La importancia de comprender cómo se manifiesta una crisis en cualquier ámbito —personal o profesional— va más allá de analizar los problemas que la originan. Implica reconocer que cada persona, así como cada miembro de un grupo o equipo, posee una personalidad con características y virtudes particulares que pueden destacar ante escenarios de caos, ya sea para contribuir a la solución o, por el contrario, para agravar la situación.

En este contexto, el carisma, entendido como la capacidad de una persona para atraer o fascinar —según la definición de la Real Academia Española—, constituye un atributo especialmente valorado en los líderes. Además, supone la habilidad de inspirar, motivar y movilizar a otros a través de la personalidad y el magnetismo personal, cualidades que han marcado a diversas figuras contemporáneas. No obstante, en situaciones de crisis, el carisma puede convertirse en un recurso limitado, ya que el trabajo bajo presión suele generar incertidumbre, temor y tensión, demandando capacidades que van más allá de la mera influencia emocional sobre los demás.

Las crisis generadas por problemas no resueltos y diferencias entre cada miembro de los equipos requieren líderes que sean capaces de sostener a su grupo no solo con palabras alentadoras, sino con acciones concretas, decisiones informadas, una ética sólida y la experiencia que se requiere en cada situación presentada. El liderazgo carismático corre el riesgo de caer en algo trivial si no se acompaña de virtudes profundas y habilidades prácticas para enfrentar la adversidad. Cuando la crisis se deriva de aspectos, ya sean económicos, sociales o institucionales, exponen la debilidad y fragilidad de las organizaciones y la vulnerabilidad de sus miembros. En esta circunstancia, donde el carisma se asocia al liderazgo, resulta insuficiente para afrontar la complejidad y volatilidad de los tiempos críticos dentro de una organización, institución o nuestra vida diaria.

En diferentes circunstancias para un líder no basta entender las emociones, las necesidades y temores de las otras personas, grupos, equipos o departamentos, según la estructura dentro de una organización o institución; en los tiempos de crisis, los equipos experimentan distintos campos de duda, ansiedad o falta de creencia en sí mismos. El líder empático escucha activamente, valida las emociones de su equipo y ofrece apoyo emocional, creando un am-

biente de confianza y contención, según John C. Maxwell, “el carisma puede abrir puertas, pero solo las virtudes sostienen el liderazgo en el tiempo” siendo importantes las experiencias de los líderes carismáticos en el desarrollo de sus trabajos diarios.

Para diferenciar al líder carismático del líder virtuoso se puede entender que el primero suele atraer seguidores por su personalidad, pero puede carecer de profundidad ética, ¿qué tan importante es ahora ser ético, en tiempos donde el ser humano está expuesto a diferentes eventos de corrupción y el contexto que esto conlleva? Por otro lado, el líder virtuoso inspira confianza duradera, pues sus decisiones están alineadas con valores universales como la empatía y la integridad, cualidad que distingue al ser humano de actuar con rectitud y ser honesto en cada acto o situación presente de su vida diaria.

En las organizaciones, de acuerdo a su estructura interna, actividades a desarrollarse, tipo o tamaño, poseen reglamentos internos, políticas y procesos que demandan de un cimiento muy importante como es la ética, que da como origen al liderazgo legítimo. En contextos de crisis, los miembros de un grupo o equipo como colaboradores buscan referentes que actúen con transparencia y justicia para generar un puente de confianza que se construye cuando el líder demuestra conexión entre lo que dice y lo que hace, entendiéndose que la confianza es el pilar fundamental que se construye de acuerdo a las acciones que el líder desarrolla para construir equipos más fuertes y productivos ante eventos de gran conmoción.

La pregunta más básica que una persona puede plantearse es: «¿Qué haría si nadie me estuviera mirando?», de acuerdo con Simon Sinek. En tiempos de crisis, sostiene el autor, las personas siguen a quienes son honestos y transparentes. En las organizaciones e instituciones, así como en la vida cotidiana, cada problema que posteriormente deriva en una crisis debe analizarse como parte de un proceso de mejora continua. Entre las características latentes que suelen propiciar estas situaciones se encuentran la falta de comunicación, empatía y compromiso del personal; la débil identidad de los individuos como miembros de la organización; y la inexistencia de estructuras organizacionales claramente definidas, lo que genera desconocimiento de las reglas del juego, las responsabilidades y la propia estructura institucional. Por ello, resulta fundamental que las personas actúen con transparencia e integridad, cualidades que no dependen únicamente de las políticas o normas de cada organización, sino del “yo” ético de cada individuo.

Acorde a Warren Bennis: “La verdadera prueba del liderazgo es cómo se comporta uno en los momentos de adversidad”; porque en ese momento, es donde un líder llega al punto de quiebre, donde las debilidades son el temor más grande que deben convertirse en fortalezas para encausar al equipo a no perder el rumbo hacia donde se quiere llegar. En momentos de crisis el líder debe actuar de inmediato, activar a su equipo, analizar los eventos desarrollados, buscar trazabilidad de los problemas generados y enmendar cada actividad mal desarrollada, para muchos líderes o miembros del equipo la crisis es sinónimo de destrucción, eliminación de las organizaciones; pero debería ser un evento donde se mire al progreso e innovación.

Se debe entender que la integridad es actuar con principios sólidos en cualquier evento, incluso en trabajos bajo presión. Ahí cabe mencionar la pregunta ¿estás dispuesto a trabajar bajo presión?, la respuesta de inmediato para el ser humano es: ¿a quién le gusta trabajar bajo presión?, puntos de vista diferentes pero la experiencia de inmediato ronda a la mente, siendo la necesidad la que hace actuar en eventos de presión; por su parte, la honestidad es fundamental para mantener la credibilidad del equipo y la forma en actuar en cada evento que se encuentre presente para no perder los objetivos y la visión propuestos desde el inicio.

La crisis se presenta en diferentes campos como la de Tylenol en 1982, donde James Burke, CEO de Johnson & Johnson, priorizó la seguridad de los consumidores sobre las pérdidas económicas, retirando millones de productos del mercado, esto fue actuar con sensatez, porque estuvo en juego la credibilidad, reputación de la organización ante el cliente quien es el consumidor final y a quienes se deben las organizaciones. De igual forma es una manifestación de honestidad e integridad, partes fundamentales para el desarrollo, crecimiento e innovación como base de las estructuras para permanecer en el tiempo ante cualquier eventualidad presente, ya sea interna o externa y esto debe formar parte de la mejora continua.

Un líder se debe destacar como emocional e influir en el equipo, comprender las necesidades, ofrecer apoyo en momentos difíciles eso es un líder empático, en eventos de crisis los líderes deben tomar decisiones difíciles y asumir las consecuencias con responsabilidad, el ser valiente no quiere decir que no tenga ningún miedo ante las adversidades sino es tomar decisiones para el bienestar de las organizaciones y salud financiera que se encuentra en juego ante cualquier problema latente interno o externo, esto es una forma de innovar y

estar actualizado en procesos, ante los avances tecnológicos que cada vez son inminentes.

En la actualidad, existen herramientas prácticas donde el liderazgo puede desarrollar virtudes como ejercicios de autoconocimiento o dinámicas de equipo, cada herramienta, de acuerdo a sus características, es importante para analizar escenarios posibles presentes y latentes, siendo necesarias para mantener el lazo de confianza entre el líder y el equipo. Los problemas, al ser latentes y un común denominador dentro de las organizaciones, deben mitigarse para un progreso adecuado de las actividades dentro de un ambiente laboral óptimo, donde cada miembro del equipo pueda desarrollarse y sacar su mejor potencial.

En el liderazgo, los ejercicios de autoconocimiento como el Feedback 360° o diario de liderazgo son herramientas que analizan la forma como debe actuar el líder, en la primera se realiza un análisis de toda la organización donde la retroalimentación debe ser honesta entre todo el personal y miembros del equipo para entender las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo que conforma la organización o institución, en la segunda, se toman en cuenta las decisiones que se deben captar, y estas a su vez deben estar alineadas a los valores éticos del líder, siendo importante para realizar un análisis del entorno laboral y los problemas presentes que deben ser solucionados para que no formen parte de la crisis interna de las organizaciones.

Las herramientas como dinámicas del equipo pueden establecerse como: círculos de confianza y Role-Playing de dilemas éticos, donde la primera herramienta nos permite reflexionar experiencias y valores transcurridos dentro de la organización; una forma de mantener los círculos de confianza, siendo necesario convocar a reuniones con eventos periódicos para tener una retroalimentación, donde cada situación expuesta sea tratada como un aporte de aprendizaje y lecciones aprendidas; en cambio, en la segunda herramienta es necesaria la presentación de escenarios de simulación de eventos de crisis con diferentes temáticas donde tenemos que priorizar la ética profesional, justicia del líder y su equipo; siendo de gran importancia en los tiempos actuales, donde la ética juega un papel importante en las organizaciones.

Entre la improvisación y la estrategia: El dilema del Liderazgo frente a la incertidumbre

Las situaciones actuales en las organizaciones y la dinámica presente han generado escenarios de incertidumbre para líderes, organizaciones e instituciones. La tecnología que ahora incorpora la inteligencia artificial (IA) y los eventos inesperados, los cambios acelerados, la volatilidad de los mercados, crisis geopolíticas, guerras entre Estados y pandemias desafían la capacidad de planificar y anticipar ante diferentes escenarios. Con base a este argumento cabe preguntarse ¿debe el liderazgo apostar por la improvisación o una estrategia rigurosa?, desde una perspectiva crítica y humanística, se debe buscar el equilibrio entre ambas aristas con aporte de autores de relevancia, conceptos y herramientas necesarias para liderar eventos de incertidumbre y cambios que son volátiles en el tiempo.

La incertidumbre se refiere a la imposibilidad de prever o anticipar el futuro con precisión, afectando a las organizaciones o instituciones en la toma de decisiones y su gestión, siendo un fenómeno inseparable de los sistemas económicos y sociales manifestados en diferentes extensiones (política, social, económica y tecnológica), dimensiones que dinamizan a los líderes actuales para proyectar planes de contingencia donde la tecnología avanza a pasos agigantados. Las organizaciones actuales están expuestas a cambios estructurales, utilizando herramientas tecnológicas para ser competitivas e innovadoras ante la complejidad de los tiempos inciertos.

Autores como John Kotter (1996) enfatizan que “El liderazgo efectivo implica gestionar el cambio, señalar rumbos y movilizar emociones colectivas”. Mientras que Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee (2002) destacan “El liderazgo resonante canaliza emociones positivas y genera compromiso”, se menciona que el liderazgo efectivo dentro de las organizaciones está expuesto a gestionar cambios, donde debemos crear compromiso que se encuentra canalizado por emociones, entendiendo que el liderazgo es la capacidad de influir, motivar y guiar al equipo o grupo hacia los objetivos comunes, esto genera un matiz especial en la incertidumbre que nos hace pensar en la estrategia o improvisación.

Para entender la estrategia, Michael Porter (1996) la define como “la creación de una posición única y valiosa, basada en sistemas de actividades diferenciadas”, dicho de otra manera, ingresamos a una planificación proyectada

de acciones para alcanzar metas a largo plazo, sin dejar de lado las metas a corto y mediano plazo, importantes dentro de un equipo para la motivación de los logros alcanzados. Por otro lado, la improvisación según Cardona et al. (2022) “no es mera reacción espontánea, sino una competencia que se entrena para gestionar lo inesperado”, es decir, el líder tiene la capacidad de responder de manera creativa y flexible ante situaciones inesperadas o imprevistas, latentes dentro de las organizaciones e instituciones.

La improvisación no es actuar sin fundamentos, sino responder rápidamente y en la marcha, con recursos disponibles, flexibilidad por la necesidad presentada y con creatividad de acuerdo a la problemática, según Knight (1921), la diferencia entre el riesgo y la incertidumbre radica en que la segunda no se puede calcular, es algo desconocido, inesperado, lo que desafía los modelos existentes a los que las organizaciones o instituciones tienen que afrontar para permanecer en el tiempo, por lo tanto, el liderazgo no puede quedarse anclado a modelos tradicionales que no permitan innovar y evolucionar; consecuentemente, liderar en entornos inciertos y a la vez hostiles demanda de una planificación y adaptación en equilibrio.

Henry Mintzberg (1994) sostiene que “la estrategia no es un proceso lineal ni completamente racional, sino una combinación de planificación deliberada y acción emergente”, es decir, planificar a la marcha procesos de larga envergadura resulta empezar de nuevo y en ciertos casos, modificar los protocolos; por otro lado, Karl Weick (1993) desde el enfoque de la teoría de sistemas y la organización sensata, plantea que en entornos caóticos e impredecibles, los líderes deben “improvisar con competencia” debido a los diferentes protocolos, reglas y normas que se encuentren vigentes y son complejos de cambiar por la distribución plana de organizaciones, o por la cultura organizacional que estas manejan.

La improvisación puede resultar una trampa en organizaciones donde la estructura no se encuentre bien definida y sean entornos caóticos, no obstante, la improvisación puede resultar como única salida, es decir, contar con equipos que funcionen como solucionadores de problemas sin un plan estratégico funcional, esto en definitiva es tener un entorno laboral con peligros y riesgos latentes para el líder y su equipo y por ende, de la organización mal estructurada. Es importante que los líderes de cada departamento y su equipo desarrollen protocolos que permitan trabajar en ambientes favorables donde se genere confianza en el equipo y la sostenibilidad de la organización.

El reto de una estrategia rígida e inflexible con el pasar del tiempo puede volverse obsoleta cuando las condiciones externas cambian de modo abrupto y no hay un plan “b” o de contingencia, que marca la diferencia entre una y otra organización, por lo tanto, el liderazgo estratégico debe estar alineado con la visión de la organización, donde el aprendizaje continuo (lecciones aprendidas), el ajuste, capacidad de simulación son más características que sobresalen más que los planes brillantes y secuenciales, donde cada organización busca sobresalir ante cualquier adversidad latente, conllevando a que las estrategias cambien de acuerdo a la necesidad de su entorno de desarrollo.

El verdadero desafío dentro del equilibrio dinámico consiste en integrar ambas dimensiones: la estrategia y la improvisación, donde debe primar el mantener una visión estratégica clara y coherente, pero con la agilidad de respuesta para improvisar cuando exige cada evento dentro de los desafíos presentes. Ronald Heifetz (1994) menciona a la integración como el núcleo del liderazgo adaptativo que moviliza a las personas para afrontar desafíos complejos e ir transformándose en el proceso, siendo favorable a las organizaciones donde requieren trabajar bajo estos esquemas de la estrategia encaminada con la improvisación.

En la incertidumbre, liderar usando herramientas y competencias es clave para no perder los objetivos planteados, la capacidad de ajustar estrategias según cambian las circunstancias es esencial para liderar con su equipo en la incertidumbre. Los líderes adaptativos analizan los escenarios posibles donde se encuentra enfocada la organización para minimizar el riesgo que se encuentra presente, los líderes deben tener la experticia junto con la experiencia para diseñar escenarios no apropiados en los que la organización puede enfrentarse para no perder el rumbo marcado, también debe existir una comunicación transparente que sea clara y honesta, donde se aumente la confianza y se reduzca la ansiedad, es importante explicar las decisiones a ser tomadas y mantener los canales abiertos y una vía de comunicación bidireccional, vital para alinear a los equipos hacia los objetivos planteados.

Los líderes, desde la perspectiva de la resiliencia emocional, deben gestionar sus propias emociones y transmitir calma en contextos de trabajo bajo presión. En estos escenarios, la resiliencia se fortalece a partir del aprendizaje de los fracasos y de las lecciones obtenidas. Es fundamental utilizar cada experiencia como una oportunidad de mejora dentro de las organizaciones y contribuir a la mejora continua allí donde los procesos lo requieran.

La toma de decisiones ágiles implica decidir con información limitada, priorizar y actuar con determinación. Esta es una habilidad que se perfecciona con la experiencia; es decir, tomar decisiones con agilidad no supone precipitación, sino la capacidad de ajustar el rumbo según los resultados obtenidos.

En varios eventos donde las actividades se desarrollan surgen preguntas, ¿Cómo equilibras la planificación con la acción rápida en tu rol de liderazgo?, a lo que la respuesta de inmediato es tener sentido común de las cosas, donde cada situación surge a través de la problemática presente, donde la planificación toma otro rumbo en cada actividad propuesta, verificar que se cumplido, tiempos, personal, equipos utilizados, presupuesto utilizado, porcentaje de trabajo realizado, la experiencia marca el cambio que se deje ejecutar para continuar hacia el objetivo planteado, donde el impacto interno por los cambios debe ser mínimo, para reestructurar en la marcha lo presentado inicialmente.

La innovación se ha convertido en la clave del éxito, es el rayo que genera la creatividad, impulsa el crecimiento de organizaciones donde la incertidumbre abre la puerta a nuevas oportunidades, es decir, los líderes que la gestionan alientan la creatividad de cada miembro del equipo con el pensamiento fuera de lo convencional, lo cual influye profundamente en el potencial de una organización a través de sus acciones y comportamientos. Los líderes marcan la pauta y conforman la cultura organizativa, establecen una visión clara que se alinea a los objetivos y valores de la empresa, proporcionan un rayo guía para los esfuerzos de innovación al fomentar una cultura de confianza, comunicación bidireccional abierta y elevación de riesgos, los líderes crean un espacio seguro para que los empleados exploren nuevas ideas y desafíen las normas y políticas existentes.

La metodología y los modelos presentes en las organizaciones, en el marco de un liderazgo transformacional, se orientan a un estilo en el que el líder inspira, motiva y desarrolla a sus colaboradores, promoviendo cambios positivos y sostenibles en el tiempo. De este modo, se forjan bases sólidas que resultan especialmente evidentes en contextos de crisis, donde la visión y la motivación del equipo son fundamentales para la continuidad organizacional. En este escenario, es importante comprender que la innovación puede generar, en muchos miembros del equipo, conflictos asociados al cambio, ya sea por la necesidad de adaptación o por el temor a lo nuevo.

Heifetz (1994) plantea que un liderazgo adaptativo implica movilizar a las personas y miembros del equipo para enfrentar problemas que no tienen so-

luciones inmediatas con técnicas simples, sino que requieren aprendizaje y transformación de hábitos y creencias, contextos importantes para visualizar cambios inmediatos.

La simulación de escenarios permite ensayar respuestas ante crisis, donde se pueden identificar errores ocultos donde los peligros son latentes y los riesgos están presentes para preparar la agilidad de respuesta de la organización, situaciones en las que Wargaming, fundado por Victor Kislyi (1988), puede ser efectiva en la industria en cuestión, pues tiene una dinámica competitiva, es decir, los actores se ven afectados por las acciones de los demás, la reacción del entorno es parcial o totalmente impredecible debido a los constantes cambios e introducción de nuevas tecnologías, ninguno de los cuales se podría predecir con un modelo determinista, la validez de respuesta será mucho mayor si el problema se analiza dinámicamente a lo largo del tiempo, la simulación es la única forma viable de obtener información cuando existen demasiadas incógnitas.

La gestión de la resiliencia permite desarrollar dentro de las organizaciones, crear culturas de aprendizaje, fomentar el bienestar y preparar a los grupos y equipos para enfrentar la adversidad, es así que en el 2020 Airbnb enfrentó una caída del 80% en las reservas debido a la pandemia de COVID-19, donde el CEO Brian Chesky debió tomar decisiones difíciles como la mayoría de las organizaciones, como el recorte de personal. El replanteamiento de modelos de negocio, procesos internos actualizados por la dinámica presente, la combinación de estrategias y capacidad de improvisación permitió a muchas empresas sobrevivir y adaptarse a la nueva realidad de trabajar bajo entornos virtuales con nuevos protocolos internos de seguridad y de ejecución de tareas en cada departamento.

De acuerdo a lo mencionado por Peter Drucker “La clave no es prever el futuro, sino preparar a la organización para adaptarse a él.”, siendo los escenarios actuales donde la tecnología y la inteligencia artificial están presentes, debemos considerar todas las posibilidades para saber afrontar con planes de contingencia eventos donde cada instante es cambiante, donde los actores, miembros del equipo, líderes y CEOs podamos adaptarnos a los entornos propuestos en la actualidad sin perder el rumbo de los trabajos a ejecutar, bajo la dinámica de la ética profesional como bandera dentro de las organizaciones.

Resiliencia organizacional o maquillaje empresarial: ¿Qué tan genuino es el liderazgo transformador?

En tiempos donde la incertidumbre junto con la hiperconectividad, caracterizada por la presencia exacerbada de las tecnologías de la información y comunicaciones, la resiliencia organizacional se ha convertido en una consigna recurrente en muchos discursos empresariales, informe de rendición de cuentas, informes anuales y programas de desarrollo dentro de los organismos directivos, sin embargo, surgen muchas preguntas importantes: ¿La resiliencia es una capacidad que se encuentra cultivada por los líderes transformadores o se convierte en un simple maquillaje empresarial para ocultar las debilidades estructurales presentes?, es prudente abordar desde las perspectivas crítica y humanística los dilemas entre la apariencia y auténtica resiliencia enmarcadas en el liderazgo transformador e innovador.

La resiliencia organizacional es la capacidad de una empresa o institución para anticiparse, adaptarse y recuperarse frente a situaciones inesperadas y adversas, como crisis económicas, cambio de políticas externas y interrupciones tecnológicas. No se limita a la recuperación, sino implica la evolución constante, innovación empresarial, aprendizaje, por lo tanto, los elementos clave de la resiliencia organizacional, acorde a Hamel & Välikangas, (2003) son la capacidad de recuperación y renovación, que aseguran la permanencia tras eventos disruptivos y la reconstrucción continua. Por su parte, Woods & Wreathall (2003) dan importancia a la preparación, anticipación, identificación proactiva de riesgos y preparación ante eventualidades, para que la organización reaccione ante cualquier eventualidad latente. Finalmente, Auletta (2013) resalta a la agilidad estratégica como una respuesta rápida ante cambios dinámicos del entorno dentro de la cultura organizacional, y rescata los valores éticos y comportamientos resilientes ante adversidades.

De acuerdo con lo propuesto por Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformador se caracteriza por inspirar y motivar a los colaboradores para que alcancen su máximo potencial, fomenten la innovación y promuevan el desarrollo personal, profesional y organizacional. En este enfoque, los líderes transformadores buscan el crecimiento de su equipo y brindan apoyo para el logro del potencial máximo, impulsando el desarrollo profesional mediante capacitaciones y la transferencia de experiencias orientadas al bienestar personal y laboral, así como al crecimiento organizacional. En este contexto, el líder

se sitúa en una etapa de servicio, con la expectativa de mejorar su entorno junto con su equipo y la organización.

Los componentes fundamentales para el desarrollo organizacional se encuentran en la consideración individualizada en donde la atención a las necesidades es la base primordial ligada con las aspiraciones de cada miembro, la motivación y mentoría inspiradora de la comunicación de una visión y el rumbo convincente moviliza a la acción de las cosas presentes, en donde la influencia idealizada, la ética y justicia generan confianza en el entorno laboral del líder y su equipo, sin embargo, se debe fomentar la creatividad y el pensamiento crítico con base en la estimulación intelectual.

De acuerdo a lo mencionado por Gary Hamel & Liisa Välikangas (2003), reconocidos por el trabajo en el ámbito de la resiliencia organizacional, mencionan en su artículo “En busca de la resiliencia” publicado en Harvard Business Review, la idea donde las organizaciones deben ser capaces de reinventarse continuamente y adaptarse a los cambios del medio ambiente y afrontar cualquier cambio externo que puede provocar la reorganización interna para innovar o mejorar los procesos.

En tiempos de crisis, con el auge del discurso de la resiliencia, muchas organizaciones la proclaman como parte de su identidad; Flores & García-Mendoza (2019) mencionan: “La resiliencia organizacional no es solo una herramienta para superar adversidades, sino también un factor que permite a las empresas mantenerse competitivas y evolucionar”, al ser un factor que juega un rol determinante en un resultado, resulta influyente en algún aspecto de la realidad y permite mantener a las organizaciones competitivas en el tiempo, sin embargo, la diferencia es que la resiliencia genuina es capaz de afrontar eventos difíciles y el maquillaje empresarial afecta en la profundidad de las prácticas y la autenticidad del liderazgo.

La resiliencia genuina o pura posee factores que la distinguen, las empresas auténticamente resilientes alinean sus valores, protocolos y prácticas cotidianas de trabajo bajo la coherencia entre el discurso y acción; el liderazgo transformador involucra a todos los niveles de toma de decisiones en una estructura vertical para la participación y empoderamiento en cada uno de los departamentos y estructuras presentes. La adversidad se convierte en el mejor aliado de las oportunidades de aprendizaje de mejora continua, con base en las características de una cultura de promoción interna, entendiéndose que se debe aprender en épocas positivas y de bajo costo.

No obstante, el riesgo del maquillaje empresarial surge de acuerdo a políticas y programas superficiales que no abordan las causas profundas de la vulnerabilidad presente en la simulación de resiliencias. El ocultamiento de errores y debilidades en discursos motivacionales se evidencia vacío por la falta de transparencia, un liderazgo centrado en la imagen más que en la transformación real debido a la desconexión entre el equipo y los líderes, estos son factores un liderazgo transparente debe evitar planteándose metas, objetivos y una visión fuerte, es necesario generar cambios para el desarrollo innovador con cimientos fuertes de la organización.

Para que un líder transformador sea resiliente, debe poseer competencias importantes como: adaptabilidad, donde debe ser flexible para ajustar estrategias ante cualquier cambio imprevisto; visión sistemática bajo el concepto de comprensión integral del entorno y de la organización; comunicación asertiva, donde muchas empresas carecen y pocas son efectivas para transmisión clara y motivadora de la visión y los objetivos planteados; inteligencia emocional para gestionar emociones propias y ajenas en situaciones de trabajo bajo presión; ética y coherencia, es decir, ser íntegro en la toma de decisiones y justo bajo las normas y políticas organizacionales. Además, debe poseer experticia en gestión de miembros del equipo, desarrollo del talento, análisis con retroalimentación 360° para identificar las debilidades y potencializar las fortalezas individuales y colectivas del equipo.

A medida que las organizaciones cambian en el tiempo se hace la pregunta: ¿Qué prácticas de liderazgo transformador puedes identificar en tu entorno laboral?, para muchos líderes actuales la respuesta debe ser simple, como una comunicación abierta y participativa, para otros, es estimular la creatividad e innovación en base al empoderamiento empresarial, sin embargo algo que siempre se ha venido practicando es liderar con el ejemplo, reconocer y recompensar el desempeño por los logros alcanzados, construir relaciones de confianza y respeto, estableciendo relaciones sólidas con los trabajadores basados en confianza, respeto y la empatía, donde debemos respetar la posición de pensamiento crítico de cada miembro y el respeto del pensamiento crítico del líder.

Varios métodos y modelos de resiliencia organizacional han sido importantes, como el modelo propuesto por la Organización de Naciones Unidas (ONU): el modelo de madurez de resiliencia, un sistema para anticipar, prevenir, responder y aprender de eventos disruptivos; otro modelo es el ICOR

(ISO 22316), basado en dimensiones como la gestión de riesgos, cultura y comportamiento, liderazgo y estrategia, componentes importantes de análisis para respuestas positivas. También se tiene al modelo BSI (British Standards Institution), enfocado en la excelencia de producto, calidad del producto, confianza en el proceso y comportamiento de personas, un enfoque en la calidad empresarial con análisis de todos los involucrados.

Con base en las metodologías del liderazgo y lo manifestado por Bass & Riggio (2006), se enfatiza la influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada en el modelo de liderazgo transformacional, en tanto Heifetz & Linsky (2002) promueven la adaptación continua frente a desafíos complejos dentro del liderazgo adaptativo.

Referencias

- Barrett, F. J. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5), 605-622.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cardona, M., Castro, Y., Arango-Lopera, C., & Lopera, A. (2022). *Investigación+creación: apuntes para la gestión de la incertidumbre*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9435245.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. Harvard Business Review, 81(9), 52-63.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mendoza Navarro, F. B. (2021). La importancia del liderazgo y la resiliencia en tiempos de incertidumbre económica. *Veritas*, (6), 1-16.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Robbins, S. (2015). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México: Pearson.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.
- Vistage. (2022). 7 leyes de liderazgo en tiempos de incertidumbre. <https://vistage.com.ar/paper-7-leyes-de-liderazgo-en-tiempos-de-incertidumbre/>
- Villar, B. (2025). *Liderazgo transformacional: guía para la resiliencia organizacional*. Liderazgo.space.
- WarGaming: Liderazgo Estratégico en Tiempos de Incertidumbre. (2025). On-Strategy.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.



CAPÍTULO IV

Liderazgo en la era del conocimiento

Ing. Edwin Giovanni Puente Moromenacho, Mgtr. EdD. (c)

En este apartado se analizará cómo los líderes de hoy tienen que convertirse en facilitadores del aprendizaje, la innovación y el cambio en un entorno que está sometido a la complejidad y a la transformación continua. Se plantea, en primer lugar, el autoconocimiento y autocontrol en condiciones adversas, donde el líder tiene que pasar a ser alguien que no ejerce control jerárquico, sino uno que tiene conocimiento de su propio pensamiento, sus propias emociones para evitar caer en respuestas reactivas a las exigencias del entorno digital-global, pues saber gestionar el conocimiento requiere serenidad y visión estratégica. En segundo lugar, la empatía estratégica: liderar desde el otro, asumiendo que el capital intelectual y emocional de los equipos sólo se va a desarrollar cuando se establezcan relaciones auténticas y sólidas.

En una época en la que la información circula con rapidez, pero las relaciones humanas se muestran frágiles, el líder debe convertirse en un conector de voluntades y talentos. Asimismo, resulta fundamental gestionar la incertidumbre sin saturar a los demás. En este contexto, las culturas organizacionales, lejos de sostener modelos supuestamente innovadores, pero poco saludables, deben orientarse hacia la flexibilidad y la adaptabilidad, integrando innovación y salud organizacional sin recurrir a retóricas motivacionales vacías. Finalmente, un liderazgo ético y versátil se presenta como una alternativa al modelo autoritario, al devolver protagonismo tanto al hombre como a la mujer mediante prácticas que fomenten relaciones de confianza, aprendizaje continuo y cambio compartido en el seno de las organizaciones SMART.

Se considera que la era de la información y el conocimiento hace emerger el liderazgo más allá de la jerarquía y la autoridad para centrar su acción sobre la ética, la gestión del conocimiento y la creación de valor mediante el conocimiento. John Maxwell define el liderazgo como la capacidad de ejercer influencia, donde esta influencia debe hacerse de manera ética y responsable si es que se opera en un entorno digitalizado. Stephen Covey, por su parte, da un valor filosófico a la influencia y acentúa que el líder debe alinear la visión organizacional con principios éticos universales en un entorno en continua transformación e información. En el caso de Warren Bennis, el liderazgo es considerado un proceso de autoconocimiento y autenticidad, en el que el líder, lejos de constituirse en una figura de poder, actúa como facilitador del crecimiento en grupo. Por su parte, desde el enfoque gerencial, el autor Peter Drucker introduce el concepto del “trabajador del conocimiento” y establece que el líder eficaz es el que hace de la información acción y resultados.

Ambos postulados comparten la consideración respecto de la importancia del aprendizaje continuo como condición del liderazgo en la contemporaneidad, y la necesidad de generar espacios organizativos donde el conocimiento circule, se transfiera y se convierta en innovación. La tecnología, si bien incrementa las capacidades del líder, también requiere de mayor transparencia y claridad moral. La rapidez de la información puede hacer emerger la desconfianza en las organizaciones si la tarea de liderar no es coherente. El hecho de resaltar que el liderazgo auténtico en la época del conocimiento ha de ser ético, responsable y estar comprometido con el desarrollo integral de las personas crea una organización inteligente y sostenible ante la complejidad del siglo XXI.

La metodología para el desarrollo del texto que sigue, en torno a la introducción en artículos científicos, tiene como base la investigación cualitativa, lo que permite estudiar la intrincada comprensión del fenómeno desde diversas perspectivas. Este tipo de investigación resulta ser el idóneo para analizar procesos complejos (como el de la construcción del conocimiento compartido en la escritura académica). La investigación cualitativa permite explicar las dimensiones éticas y de responsabilidad que emergen en la gestión de los conocimientos científicos (apuntes críticos a las que nos tiene acostumbrados la escritura académica) y que son clave para compartir los conocimientos compartidos desde los cuales cada uno de nosotros, como autores, partimos. La investigación se desarrolla mediante una revisión integrativa de la literatura, metodología con la que se pueden entrecruzar datos provenientes de fuentes teóricas y empíricas, y darle cabida a un amplio elenco de propósitos en relación con la definición de conceptos y el análisis de las cuestiones relacionadas con métodos de investigación específicos. En cuanto a la revisión integrada, la misma es usada de forma integral para producir nuevos conocimientos mediante la revisión, crítica y síntesis de literatura relevante sobre el objeto de estudio, así como también la producción de nuevos esquemas que configuran procedimientos y perspectivas.

La propuesta metodológica que se presenta aquí permite tener una comprensión profunda en la que la introducción científica opera como una suerte de liderazgo intelectual, por cuanto los autores han de establecer su dominio del campo de conocimiento mientras, éticamente para con su aportación al mismo, van demostrando su contribución al avance científico (Duarte Sánchez & Guerrero Barreto, 2004). El proceso de investigación se llevó a cabo conforme a los principios éticos básicos de la producción científica, principalmente

en lo que al manejo de las fuentes y el trabajo de construcción argumentativa se refiere. La estructura que se muestra facilitó el análisis de los elementos que contribuyen a la construcción de un liderazgo intelectual responsable, el cual permita gestionar el conocimiento de forma adecuada y permita poner de manifiesto nuevas posibles direcciones de la investigación. La forma de aproximación del trabajo reconoce que la introducción científica no solo informa, sino que permite mostrar la capacidad del investigador de gestionar éticamente al ejemplar del conocimiento científico.

“La educación es, sin duda, el campo de batalla donde se desarrolla la lucha por el proceso de transformación social y el liderazgo educativo es una de las herramientas de las que más se ha hablado en el desarrollo del cambio”.

Edwin G. Puente M.

Definición e importancia del liderazgo y del aprendizaje continuo en la era del conocimiento

El liderazgo, en la historia del pensamiento organizacional, ha ido evolucionando a la par que el contexto; y el propio contexto, basado en los cambios sociales, económicos y tecnológicos que caracterizan cada época, mantiene la idea de la evolución de los modelos de liderazgo. Desde una óptica filosófica, la evolución implica forzosamente un cambio en las técnicas de dirección, pero ya no se trata de una simple mejora de técnicas y herramientas para obtener así un estilo de dirección más o menos actualizado, sino que aparece un volver a modificar en profundidad la visión de los valores, principios y fines con que se orienta el liderazgo y la acción de dirección.

En la era del conocimiento el liderazgo ya no se entiende como ejercicio de la autoridad, sino como proceso colectivo que promueve la creación y el intercambio del saber y su aplicación como motor principal de desarrollo organizacional. La evolución del modelo jerárquico al modelo colaborativo obliga pues a una reconfiguración antropológica de la figura del líder que ya no es el controlador, sino el facilitador del potencial creativo, crítico y reflexivo de los miembros de la organización. De modo que la idea del liderazgo actual queda marcada por la centralidad del conocimiento, lo que implica una importante redefinición de las competencias y responsabilidades del líder. Los nuevos lí-

deres tienen el reto de instaurar culturas organizacionales donde el aprendizaje sea continuo, la innovación surja naturalmente y el pensamiento divergente logre ser igualmente apreciado a la par que la eficiencia. Este nuevo paisaje demanda competencias que vayan más allá de lo técnico y lo administrativo, de tal manera que abarquen competencias comunicativas, empáticas y pedagógicas, orientadas a integrar visiones diferentes, facilitar el cambio y mantener la cohesión del equipo, incluso en situaciones donde prima la incertidumbre.

Por ello, analizar el liderazgo en el marco del conocimiento conlleva reflexionar sobre la relación entre poder, saber y sentir: cómo los líderes pueden condicionar no sólo los resultados evidentes, sino también el sentido que las personas tienen de su trabajo; cómo pueden combinar autoridad y apertura con la finalidad de generar climas de confianza; y cómo pueden transformar el conocimiento en fuerza transformadora, tanto para la organización como para quienes la constituyen. El liderazgo en la era del conocimiento implica una progresión muy notable respecto de los modelos tradicionales de liderazgo organizacional. El liderazgo tradicional giraba en torno a una jerarquía estricta y al control explícito de las personas en contraste, el liderazgo de la actualidad requiere un enfoque más cooperativo y flexible (Santander Salomón y Lara Rivadeneira, 2023) y también obedece a una respuesta a los requerimientos de gestión de organizaciones que han transformado el conocimiento en su principal activo estratégico, por lo que los líderes han de requerir competencias que les permitan en la actualidad liderar grupos de trabajo y, además, poner en marcha la creación, transferencia y aplicación del conocimiento organizacional. La mayor distinción entre el liderazgo tradicional y el liderazgo en la era del conocimiento es la propia naturaleza de la autoridad en la toma de decisiones.

El modelo tradicional era típicamente coercitivo, pues le exigía al líder “la ejecución inmediata de las órdenes que él dispusiera”, se centraba en alcanzar resultados en base al auto-control y auto-monitoreo de los subordinados. Así, el uso de este modelo provoca *“un ambiente de trabajo tenso, opresivo que induce a la insatisfacción del empleado”* y *“a un índice bajo de compromiso del empleado con la organización”*. En oposición, el liderazgo actual se centra en enfoques participativos que entienden que el conocimiento valioso puede surgir desde cualquier parte de la organización, lo que a su vez implica un mayor equilibrio en el poder de decisión (Santander Salomón & Lara Rivadeneira, 2023).

El liderazgo de tipo democrático surge como un apoyo decisivo en el ámbito específico del conocimiento, porque “impulsa un sentido de confianza y

respeto que resulta en un clima en el que los usuarios sienten que su trabajo es importante y capaz de contribuir”. Este tipo de liderazgo figura como característica del “lugar en el que los usuarios desempeñan un papel activo en la toma de decisiones, lo que fomenta el sentido de motivación intrínseca y es en sí mismo un reflejo del sentido de responsabilidad de los colaboradores”. El papel activo de los colaboradores pasa no sólo por aderezar el compromiso a la organización, sino también por servir de identificación, y su aprovechamiento del conocimiento que se encuentra extendido en toda la organización y que es un elemento clave para la competitividad en la economía del conocimiento (Santander Salomón & Lara Rivadeneira, 2023).

La importancia del liderazgo en entornos dinámicos se ve potenciada por la velocidad del cambio tecnológico y la necesidad de adaptación constante por su parte. Las organizaciones enfrentan “obstáculos y retos en la adopción” de nuevas estrategias, donde “la resistencia a los cambios” es considerada uno de los obstáculos más comunes. Los líderes contemporáneos deben tener habilidades de “comunicación de los beneficios de las transformaciones” y de “aportar no solo formación estándar sino también buena formación” de tal forma que superen dichas resistencias (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023). Así, en este contexto cambiante, el liderazgo “debe convertirse en el medio a partir del cual se pueda facilitar la adaptación organizacional a través de una cultura que esté orientada a tener un aprendizaje continuo y a la innovación” (Santander Salomón & Lara Rivadeneira, 2023). La capacidad de adaptación y flexibilidad son características básicas para el líder de la era del conocimiento. “Los líderes tienen que ser adaptables a las diversas circunstancias, así como flexibles para fomentar el desarrollo” (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023). Esta capacidad de adaptación se vuelve fundamental cuando las organizaciones tienen que “revisar periódicamente su estrategia digital, se deben identificar nuevos retos y se han de ajustar su enfoque siempre que sea necesario” (Santander Salomón & Lara Rivadeneira, 2023).

La flexibilidad permite a los líderes organizar la respuesta a las contingencias que plantea el entorno y seguir al mismo tiempo con la dirección estratégica deseada en la organización, equilibrando estabilidad y capacidad de innovar. Las habilidades de comunicación y de colaboración son pilares del liderazgo moderno. El liderazgo afiliativo ilustra cómo “la comunicación, la capacidad de construir relaciones” y la “empatía” pueden construir “armonía y crear una conexión emocional en la organización”. Estos modos de liderar son especialmente significativos para “promover la colaboración y la comuni-

cación dentro de una cultura organizacional para la innovación”. Los líderes deben saber “expresar ideas de forma clara y entender las ideas de otros y estar dispuestos a escuchar los aportes de los otros”. El compartir sus conocimientos facilitará el intercambio de conocimientos y crear ideas innovadoras (Santander Salomón & Lara Rivadeneira, 2023) (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023).

El liderazgo coaching aparece como un modelo que puede ser particularmente interesante para la gestión del conocimiento organizacional. La motivación, sin embargo, se ve potenciada en un modelo de liderazgo que “fomenta el empoderamiento y la reflexión por parte de los colaboradores, de modo que pueden ser responsables y buscar soluciones por sí mismos”. Al mismo tiempo, “la retroalimentación constructiva y la motivación para el crecimiento” son dos principales características de un tipo de liderazgo que favorece el aprendizaje de nuevas competencias y la mejora del rendimiento individual y de grupo” (Santander Salomón & Lara Rivadeneira, 2023). Finalmente, el coaching también favorece el proceso de transferencia del saber, tanto tácito como explícito, entendiendo el coaching como el método que favorece la adquisición de capacidades organizativas duraderas en el tiempo. La gestión del conocimiento de las organizaciones modernas precisa de líderes que entiendan que “la innovación no es el ejercicio de un mero evento, sino que es una idea con un proceso permanente y colaborativo que favorece la adaptación y el crecimiento de la organización”. Los líderes deben crear las condiciones que les permitan “liberar el potencial creativo de sus trabajadores y promover un flujo constante de ideas” (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023).

Este hecho implica trabajar para que exista una cultura organizacional en la cual el conocimiento pueda llegar a considerarse un activo estratégico, la discusión del conocimiento fluya y las aportaciones creativas más innovadoras o disruptivas sean reconocidas. En definitiva, el liderazgo en la era del conocimiento debe ser capaz de conjugar la dirección estratégica con el aprendizaje organizacional, generando espacios donde, tanto líder como colaborador, puedan sacar el máximo potencial cognitivo y creativo (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023).

El aprendizaje continuo en el trabajo evidenciaría un cambio radical en la manera de entender el desarrollo humano y el desarrollo organizacional. Esta práctica excede la mera adquisición de conocimientos técnicos y en este sentido, se convierte en un proceso más vital que establece la esencia del ser hu-

mano a la par que la de la cultura organizativa. La formación continua tiene la finalidad de formar a aquellas personas interesadas en saber un poco más, para que el sujeto profesional sea lo más eficaz que pueda ser en la ejecución de su función. Esta efectividad no se reduce a la mera técnica, sino que integra la formación del sujeto, en tanto ser humano, promoviendo el cambio y el crecimiento en su entorno laboral.

La formación continua es el soporte de crecimiento personal y profesional de la persona, es el sustrato que sostiene la mejora. En esta medida, la formación continua también es la manera en la que el empleado no sólo se entrena para afrontar los cambios tecnológicos y metodológicos que surgen en su puesto de trabajo, sino que va desarrollando una mentalidad de crecimiento permanente. Las organizaciones inteligentes (SMART) apuestan por dos principios: comprender que el conocimiento es una habilidad de todas las personas que componen la organización y que ese conocimiento se comparte entre ellas.

Esta concepción filosófica en torno al conocimiento como algo a compartir hace que el propio trabajo en sí se transforme, de tal forma que toda experiencia laboral sea una experiencia de enriquecimiento mutuo y crecimiento conjunto (Cúpich Guerrero, Banda Muñoz, & Espinoza Uribe 2014) (Ballesteros, 2024). La cultura de la innovación emerge como el resultado de un aprendizaje que persigue la creación de un ambiente organizativo que valore y favorezca la creatividad, la experimentación, el seguimiento de nuevas ideas o soluciones. Esta cultura parte de la premisa de que la innovación no es un acontecimiento, sino un proceso continuo, colaborativo, que gestiona la adaptación y el crecimiento de la organización. Si los empleados se sienten animados a cuestionar el statu quo y a proponer mejoras, la organización se encuentra en mejores condiciones para saber distinguir cuál es la oportunidad que hay que aprovechar o cuál es el desafío que anticipar. Así, la innovación, a partir de la perspectiva filosófica aquí explicitada, es entendida como una manifestación del potencial de la creatividad humana que encuentra su máxima expresión en entornos que capacitan el mismo aprendizaje continuo (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023).

La atención a la construcción del aprendizaje en equipo, representa una evolución hacia formas colaborativas, enriquecedoras y mejores de cómo se construye el conocimiento. El aprendizaje colaborativo permite que el individuo reciba feedback y que pueda conocer cómo se encuentra su propio ritmo y estilo de aprendizaje, lo cual hace posible la implementación de estrategias

metacognitivas que regulen el rendimiento y optimicen el hecho de aprender (Calzadilla, 2002). Esta dimensión colectiva del aprendizaje finalmente se convierte en algo superior a la simple suma de los conocimientos individuales, ya que hace posible una sinergia tal que se traduce en un resultado que todo el grupo es capaz de alcanzar, y que de forma individual no es capaz de obtener el propio grupo de trabajo. La interdependencia positiva que se da en este tipo de aprendizaje hace también incrementar tanto las capacidades individuales como la cohesión del grupo. Esta forma de entender el error como una oportunidad para crecer concede el potencial innovador de los trabajadores y ayuda a generar una cultura de experimentación controlada (Fernandez Fernandez, Eizagirre, Arandia Loroño, & Ruiz de Gauna Bahillo, 2016) (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023).

Los incentivos para la formación y el desarrollo tienen que implicar algo más que recompensas materiales para poder dar respuesta a las necesidades más básicas del ser humano en relación con su búsqueda de autorrealización personal y profesional (Nolasco Mamani & Espinoza Vidaurre, 2023). El desarrollo de competencias socioemocionales a través del aprendizaje continuo es la dimensión esencial más subestimada en el trabajo tradicional. El aprendizaje grupal desarrolla habilidades como la comunicación, la cooperación y la resolución de conflictos, habilidades fundamentales para el éxito escolar y personal (Heredia Banegas, Ochoa Zhingre, y Villegas Lomas, 2024). La filosofía del aprendizaje continuo en el ámbito del trabajo nos invita a replantear el trabajo en sí mismo como un espacio de desarrollo humano integral: “el aprendizaje entendido como un proceso vital, que se ha ido dando en la vida humana a lo largo de la interacción con el medio, con los otros y con el mundo, y que es imprescindible para el bienestar de las personas y de la sociedad” (Ballesteros, 2024).

Una concepción del aprendizaje continuo que trasciende las fronteras del desarrollo personal y del profesional crea una síntesis en la que la persona, el desarrollo y la organización se benefician mutuamente. El aprendizaje continuo se presenta, por tanto, no ya sólo como una estrategia de competitividad empresarial, sino como una forma de entender la naturaleza humana en su tendencia espontánea a tener sed de conocimiento, de sentido de la vida humana y de la trascendencia.

Aprender para liderar en entornos inciertos

En un mundo de volatilidad, incertidumbre y con la rapidez con que la tecnología y la sociedad cambian, el liderazgo deja de ser un ejercicio fijo de control para convertirse en un proceso dinámico por el cual el aprendizaje constante tiene lugar. Esta transformación, desde una visión filosófica, lleva consigo el asumir el papel del líder, no como alguien que sabe todo, sino como alguien que es aprendiz e incluso se cuestiona a sí mismo y se adapta a todo. Cuán alineados son Stephen Covey y los teóricos del liderazgo adaptado con la idea de aprender para liderar, por cuanto el sabio no es aquella persona que acumula y colecciona saberes previos, sino el ser humano que se renueva y se reconfigura ante la nueva realidad que deviene (Calzadilla, 2002; Toloza, 2023).

Dicha reorganización de las categorías tradicionales del liderazgo considera este fenómeno en verdad como relacional y colectivo, donde el líder no es ya el de la gestión de respuestas, sino el facilitador de preguntas que incitan la reflexión crítica; el aprendizaje organizacional no definido como la mera transferencia de información, sino como un proceso vital y social, que toma como partida el diálogo y la apertura a la diversidad, así como la capacidad de convertir la experiencia (incluyendo la experiencia que contienen los errores) en conocimiento útil para todos.

La plasticidad del cerebro se convierte por tanto en la metáfora del liderazgo contemporáneo: la capacidad para reinventarse ante situaciones novedosas, desarrollando conexiones que permitan dar respuesta a situaciones cambiantes de manera flexible y creativa. Por último, dirigir en contextos inciertos obliga a mezclar la inteligencia emocional, la visión sistémica y la apertura democrática para construir organizaciones que aprendan más rápido que su entorno cambia. Este enfoque filosófico y estratégico convierte al aprendizaje en la práctica de dirección, no como herramienta, sino como la esencia misma del liderazgo. Con esto, el líder-aprendiz pasa a ser el catalizador de la inteligencia en vez de ser la mera complejidad o factor reseñable de un aspecto organizativo, un elemento en el cual la incertidumbre puede implicar un proceso de aprendizaje que reformule formas organizativas para ir avanzando hacia formas más humanas, resilientes y sostenibles de organizar la creación del valor.

En los actuales contextos organizativos inciertos, es decir, en los que la incertidumbre está presente, el liderazgo eficaz necesita una transformación esen-

cial de la mentalidad directiva. De acuerdo con lo que Stephen Covey plantea acerca del cambio de paradigma, los líderes han de pasar del paradigma de ejercer la acción procesal en dirección de convertirse en aprendices permanentes, en una continua “realidad del aprender al aprender”. La transformación del paradigma del líder-aprendiz implica la consciencia de que cuando “los cambios tienden a ser rápidos e impredecibles, como consecuencia de otros cambios demográficos, económicos, tecnológicos, regulatorios y de globalización”: la capacidad de aprender es la competencia más necesaria para tratar de entender la complejidad en la práctica de la organización (Calzadilla, 2002) (Castro Toloza, 2021).

La filosofía del liderazgo adaptativo se fundamenta también en el hecho de que el aprendizaje organizacional no sólo sea una cuestión de adquirir información, sino también una actividad social de colaboración continua. De acuerdo con los estudios en materia de organizaciones inteligentes, “el aprendizaje es un proceso significativo que se ha venido desarrollando en la vida humana como producto y proceso de la interacción humana con el medio, con los demás, con el mundo desde la aparición del hombre” (Calzadilla, 2002). Dicho planteamiento filosófico hace que el líder tenga el papel de un facilitador del saber y de forma de aprendizaje, para ello el papel del líder es establecer las condiciones necesarias para que el aprendizaje dé lugar de forma natural de la interacción entre los miembros del equipo.

El cerebro muestra plasticidad, a lo que se responde que “el cerebro es plástico, se adapta de acuerdo a lo que necesita desarrollarse para que el individuo sobreviva”; principio que deben considerar y asumir interiorizándolo para triunfar en entornos inciertos (Ballesteros, 2024); (Lopez Álvarez, Ávalos Almeida, & Ávila Soliz, 2024). La gestión estratégica en entornos turbulentos conlleva que los líderes desarrollen capacidades dinámicas de adaptación y anticipación sustentadas en la cohesión del grupo directivo, para tomar decisiones relevantes de forma rápida y precisa. Esta visión requiere que el líder adopte una perspectiva sistémica donde “el monitoreo del entorno” es una competencia clave para la identificación de señales débiles y la identificación de factores que pueden dar lugar a crisis organizacionales (Castro Toloza, 2023).

El líder-aprendiz ha de desarrollar la habilidad de diseñar múltiples escenarios, construyendo estrategias para cada escenario al mismo tiempo que mantiene la flexibilidad que permitan pivotar si las condiciones lo requieren.

Este tipo de modelo reconoce que en ambientes complejos la pluralidad de interpretaciones enriquece el aprendizaje organizacional. El líder democrático genera espacios en donde “se puede conversar constructivamente y sin ambages de los errores, a fin de sacar lecciones de ellos”, transformando los errores en oportunidades de aprendizaje colectivo (Pérez Briceño, Iñiguez Ortega y León Pineda, 2017).

En el marco de una filosofía donde la vulnerabilidad se reconoce como una virtud, donde el líder modela la humildad intelectual necesaria para el aprendizaje continuo, la inteligencia emocional aparece como una de las habilidades más importantes en el liderazgo adaptativo, sobre todo cuando en la organización aparecen innovaciones tecnológicas que exigen un “continuo proceso de adaptación al cambio”. Los líderes tienen que desarrollar la capacidad para “motivar los impulsos y continuar frente a las decepciones, controlar el impulso y demostrar gratificación, regular el mal humor, mostrar empatía hacia los demás”. Esta competencia emocional permite al líder ir navegando la resistencia al cambio, así como mantener el grupo cohesionado durante los periodos de transformación organizacional. La adecuada gestión de las emociones genera el clima de seguridad psicológica necesario para que el aprendizaje experimental se desarrolle (Calzadilla, 2002).

Los liderazgos adaptativos en contextos cambiantes requieren una síntesis filosófica del liderazgo que integre todas y cada una de las disciplinas organizativas que pueden cohabitar en “un único y consistente cuerpo de teoría y práctica” donde “el todo pueda ser superior que la suma de las partes” (Ballesteros, 2024). La visión sistémica gestiona que el aprendizaje organizacional se produce mediante la dinámica de la relación que surge en la interacción de los elementos individuales y colectivos donde el líder es el catalizador de la inteligencia colectiva. El líder del futuro va a tener que desarrollar una sabiduría práctica que le permita discernir y tomar decisiones sobre el estilo del liderazgo que puede aplicar en función de las exigencias que se presenten, siempre sin olvidar la orientación hacia el crecimiento mutuo y la adaptabilidad permanente. Esta propuesta filosófica no sólo evade las técnicas gerenciales convencionales, sino que también hace un llamamiento hacia un concepto del liderazgo como servicio del desarrollo humano y organizacional.

Liderar desde el conocimiento compartido

En el centro de la práctica en las organizaciones del siglo XXI late una convicción filosófica radicalmente profunda: el conocimiento compartido se convierte en la máxima fuerza para crear valor en común y para el desarrollo sostenible. Esta idealidad, que va más allá de una pura gestión informativa, concreta el liderazgo como un proceso que es en esencia colaborativo, donde el poder deja de estar concentrado en la autoridad del mando para radicar en la capacidad de poner en juego diferentes inteligencias en pro de objetivos compartidos. Desde esta concepción, dirigir desde el conocimiento compartido no es sólo una estrategia funcionalmente eficiente, sino que además es manifestación del respeto a la dignidad y el potencial creativo de cada una de las personas que forman parte de una organización.

Autores como Peter Drucker y Warren Bennis están de acuerdo en que el verdadero liderazgo no se ejerce desde la acumulación de saberes individuales, sino desde la generación de contextos que permitan la emergencia, el pulido y la proyección de la sabiduría de un grupo. Desde esta perspectiva filosófica, esto implica una transformación ontológica del papel del líder: de responsable de la gestión de la autoridad a la de facilitar el aprendizaje; de custodio del saber a catalizador de la innovación colectiva. Este paso de una postura a otra requiere una revisión crítica de las estructuras de poder, de las prácticas que refuerzan el individualismo, así como de las barreras culturales que desde siempre han coartado la circulación libre de ideas en el interior de las organizaciones. En definitiva, el liderazgo basado en el conocimiento compartido no es una técnica arbitraria, sino un posicionamiento ético y cultural por una organización que aprende, innova y se adapta, gracias a la auténtica colaboración.

El primer desafío clave que hay que resolver para poder ejecutar acciones de liderazgo colaborativo es el obstáculo de la resistencia al cambio organizativo cuando se desea modificar las estructuras de poder existentes. Los empleados y la dirección necesitan comprender que tienen que asumir responsabilidad propia y decidir cómo quieren hacer surgir la nueva situación organizativa. Este cambio de rol exige que la dirección dé información suficiente a todo el personal, que se deshaga de los supuestos y que establezca las conexiones comunicativas necesarias y adecuadas entre unidades de la organización. La filosofía del management por objetivos de Drucker toma aquí un sentido especial porque considera que cuando las personas entienden su propio rol dentro

del contexto de la organización, pueden contribuir más eficientemente al conocimiento colectivo.

La creación de un clima organizativo que pueda favorecer el aprendizaje colaborativo constituye el siguiente gran reto que se tiene que defender desde una óptica sistémica. Los directores son los responsables de propiciar un contexto para la discusión constructiva de los errores, ya que ellos son puertas de entrada para tener una organización que aprende. Bennis insistía en que los auténticos líderes debían demostrar vulnerabilidad intelectual; eran ellos los que acreditaban que aceptar errores era una fortaleza y no una debilidad, y que permitía contribuir al crecimiento colectivo. La filosofía de los líderes que desarrollan la vulnerabilidad en la inteligencia es la que propone dejar de lado la cultura del ocultamiento de errores, aprender a fracasar, y utilizarlo como materia prima para innovar (Pérez Briceño, Iñiguez Ortega, & León Pineda, 2017), con lo que se identificaba un tercer reto que hay que tener el horizonte para observar en forma sistemática y planificada el aprendizaje colaborativo.

Las competencias colaborativas específicas constituyen el tercer reto, que debe sistematizarse y planificarse adecuadamente. El aprendizaje colaborativo lleva igualmente a la necesidad de desarrollar cinco competencias colaborativas fundamentales: interdependencia positiva, interacción promotora, responsabilidad individual, procesamiento grupal y habilidades sociales (Rivas & Espinoza, 2023). La efectividad organizacional dependerá de la capacidad de los sujetos para trabajar con otros y no para otros. De aquí que las organizaciones tengan que invertir de modo deliberado en las habilidades de los sujetos. El conocimiento técnico no sirve de nada para generar valor colectivo en organizaciones complejas. Superar las actitudes individualistas representa un reto profundo, requiere una nueva reconfiguración filosófica de lo que significa el éxito organizacional. La educación tradicional ha sido prioritariamente la educación de la más efectiva conservación del individuo, de la individualidad y de la competencia en detrimento de la cooperación y del trabajo en equipo, lo que no sólo se ve reflejado en el currículo, sino también en el pensamiento y la acción de los líderes y de los colaboradores. Como decía Bennis, el auténtico liderazgo tiene que ir más allá de la individualidad y del ego, y tiene como finalidad lo que más conviene al bien común. Dicha transformación exige que los líderes muestren una determinada forma de actuar, pues solo así se podrá entender que los logros individuales se multiplican cuando se dan en la medida en que se contribuye al éxito del equipo, haciendo posibles sinergias que ningún individuo podría alcanzar por sí solo (Calzadilla, 2002).

La puesta en práctica del liderazgo colaborativo combina unas determinadas estrategias que permitan pasar de un grupo de trabajo a la colaboración correcta; se deberá establecer un diagnóstico exhaustivo de las capacidades y limitaciones de los integrantes del equipo, consensuar metas en conjunto que integren las individuales, formular planes de acción con responsabilidades bien delimitadas y un seguimiento constante sobre el progreso. La gestión que Drucker nos propone equivale a un método orientado a los resultados que exige claridad en los objetivos y criterios de evaluación, como lo añade Bennis cuando nos dice que estos objetivos son co-creados, pues sólo así se asegura el verdadero compromiso del equipo. Esta aproximación filosófica es aquella que entiende que la conjunción del conocimiento se producirá sólo si existe un objetivo común que está claramente definido. La figura del líder como promotor del conocimiento colectivo exige un cambio radical en las funciones clásicas de la autoridad.

En el aprendizaje colaborativo, cada participante asume su propio ritmo y potencialidades, pero comprende la necesidad de aportar lo mejor de sí al grupo, en pro del logro de resultados sinérgicos dignos de tal nombre, y que serían impensables e inalcanzables de forma individual. Esta perspectiva comparte la visión de Drucker cuando dibuja al líder como el orquestador de talentos diferentes, y la visión de Bennis cuando muestra el liderazgo como el arte de hacer que los otros descubran y desarrollen su potencial. El líder colaborativo tiene que dejar de ser un controlador de información para convertirse en un catalizador que facilita la circulación libre del conocimiento (Calzadilla, 2002). La sostenibilidad del liderazgo colaborativo implica la institucionalización de sistemas y procesos que hagan posible el intercambio de conocimiento más allá de las prácticas aisladas. El aprendizaje en grupo ha favorecido el cambio de actitudes poco adecuadas y la mejora de la motivación, lo que ha permitido crear entornos estimulantes para individuos en los que se sienten respaldados para desarrollar su propio estilo de aprendizaje.

Para Drucker, las organizaciones del futuro serán las que puedan aprender más rápido que el resto de las organizaciones y, para Bennis, las organizaciones en las que el liderato será una función distribuida entre muchos en lugar de estar en manos de uno solo. Es en esta perspectiva filosófica donde el liderato colaborativo deja de ser una técnica o forma de gestionar, para ser un paso deseable hacia formas más humanas y poderosas de organización, las que valoran la dignidad de cada uno de nosotros y nuestras capacidades potenciales que nos permiten enriquecer el conocimiento del grupo, incluso si

a menudo el conocimiento se sigue vinculando a factores sociales (y no solo a los de habilidades) (Calzadilla, 2002) (Pérez Briceño, Iñiguez Ortega, y León Pineda, 2017).

Gestión del conocimiento en las organizaciones

En lo más íntimo de toda organización que quiere subsistir y prosperar en el contexto cambiante, se halla una apuesta de carácter filosófico esencial: el aprendizaje no es un ejercicio puntual o el mero recurso para la adaptación, el aprendizaje es un modo de ser humano y de la vida organizacional. La concepción del aprendizaje continuo como parte especie de la naturaleza humana y como energía vital de las instituciones transforma por completo nuestra concepción del desarrollo profesional, ya no puede ser entendido en términos de actualización de conocimientos técnicos, convirtiéndose ahora en un proceso de autodescubrimiento, crecimiento y transformación común. Esta visión humanista del aprendizaje continuo entiende que cada experiencia laboral puede y debe llegar a ser una ocasión para el desarrollo integral: no únicamente para aprender las nuevas competencias funcionales, sino también para desarrollar la reflexión crítica, la creatividad y las habilidades socioemocionales que enriquecen tanto a la propia persona como al contexto en el que se participa.

Así, el aprendizaje se distancia de la concepción de una exigencia reactiva frente a los cambios tecnológicos o de mercado, para hacerse lugar como un compromiso de mejora constante y de construcción de comunidades cada vez más innovadoras, resilientes y colaborativas. Desde esta perspectiva, el aprendizaje continuo deja de ser una estrategia competitiva que la organización pone en escena, para adquirir una forma profunda de ser humana, y organizacional, por la búsqueda incesante de sentido, conocimiento y trascendencia. Aquí, la cultura del aprendizaje continuo ayuda a las personas a enfrentar la incertidumbre y al mismo tiempo da sentido a la rutina, ya que transforma a las organizaciones en sistemas donde el saber, la creatividad y la experiencia se articulan para ofrecer un bienestar compartido y un progreso sostenible; la gestión del conocimiento representa un cambio radical en la forma en que las organizaciones entienden su ser y su razón de ser en el mundo actual.

En la actualidad, el conocimiento es el recurso más importante, incluso más que el capital financiero tradicional como fuente de ventajas competitivas (López Cabarcos & Grandío Dopico, 2005). Esta nueva realidad lleva a las

organizaciones a realizar un trabajo incansable para construir una idea clara de qué es el conocimiento organizacional y cómo puede ser desarrollado sistemáticamente en sus procesos. El conocimiento organizacional no es solo la acumulación de datos o información en sí misma: es la capacidad del conjunto de la organización para significar, para proponer soluciones novedosas, para ser inteligente frente al cambio del entorno.

El conocimiento organizacional posee dos dimensiones que se dan en una relación dialéctica permanente, por un lado estaría el conocimiento explícito, el cual puede ser documentado, codificado y transmitido a través de sistemas formales de información, este tipo de conocimiento se encuentra capturado en manuales, procedimientos, bases de datos y datos concretos que permiten su transferencia de una manera natural entre los miembros de la organización; mientras que por el otro lado existe el conocimiento tácito que está presente en la experiencia personal, en las intuiciones y en las habilidades que se desarrollan por medio de la práctica, el conocimiento tácito es más difícil de ser capturado y transferido, pero es el núcleo central del conocimiento organizacional, ya que surge de la interacción humana e intrínsecamente de la experiencia vivida. La efectividad de estos procesos depende de la disposición de las personas para intercambiar su conocimiento, en este sentido es donde radica la gran diferencia de ser o no ser exitoso en la economía del conocimiento (Pérez Balbuena, 2022).

En la gestión del conocimiento, el liderazgo resulta ser un factor crucial, ya que se convierte en el disparador del cambio y de la transformación organizativa hacia formas más inteligentes y más ágilmente adaptativas. De cara a la nueva práctica de liderazgo, las personas líderes tienen que pasar de un modelo de control jerárquico a uno centrado en el empoderamiento y la facilitación, de tal manera que sean capaces de liberar el talento creativo de las personas empleadas. Este tipo de nuevo liderazgo también requiere que las personas directivas tengan competencias de liderazgo para poder construir visiones compartidas y formar coaliciones de intereses respecto a proyectos comunes. El liderazgo de la gestión del conocimiento implica la capacidad para despertar la confianza y lograr que las personas se sientan animadas a contribuir mediante sus conocimientos y experiencias para el beneficio del colectivo.

El fomento de la cooperación y el compartir la información son funciones que deben asumir las personas líderes de las organizaciones basadas en el conocimiento. Los líderes deben establecer estructuras y procesos que favo-

rezcan la interacción entre distintas áreas y distintos niveles organizativos, teniendo presente que la innovación se produce mayormente de la confluencia de diferentes enfoques. Para tal efecto, se implementan competencias relacionales que son las que gestionan las diferencias individuales y sostienen la cohesión del equipo hacia su objetivo. Esta es una labor perfectamente efectiva cuando los líderes establecen un clima de confianza mutua que destaca por una mentalidad en la que se benefician mutuamente, donde se produce un flujo natural del conocimiento entre sus miembros (López Cabarcos & Grandío Dopico, 2005), (Oviedo Pino, Vargas-García, & Gómez López, 2024).

El acceso igualitario a la información y los recursos constituyen otro de los pilares básicos de la gestión del conocimiento organizacional. Los líderes deben tener la habilidad para diseñar sistemas que democratizan el acceso al conocimiento, despojándose de las barreras tradicionales que limitan la participación de determinados grupos o niveles jerárquicos (López Cabarcos y Grandío Dopico, 2005). Esta democratización pasa no solo por la disponibilidad técnica de la información, sino que también requiere de las competencias digitales y de aprendizaje necesarias para que cualquier miembro de la organización pueda participar realmente en los procesos de creación y aplicación del conocimiento.

La gestión del conocimiento se basa en que cada persona en la organización disponga de la posibilidad y de la oportunidad de contribuir al aprendizaje colectivo (Oviedo Pino, Vargas-García y Gómez López, 2024). La evolución hacia organizaciones inteligentes supone un cambio de paradigma en la comprensión de lo que representa el éxito empresarial en el siglo XXI. Las organizaciones que consiguen desarrollarse adecuadamente en la sociedad del conocimiento son las que han ido desarrollando la capacidad de aprender de forma continua y también cómo transformar dicho aprendizaje en innovación que sea capaz de generar valor para sus «stakeholders» (López Cabarcos & Grandío Dopico, 2005); además, esta transformación no es únicamente a nivel técnico o a nivel de estructura, sino más bien es una evolución a nivel filosófico por una mayor comprensión de la naturaleza humana y del poder creativo que cada persona tiene.

En definitiva, la gestión del conocimiento representa el reconocimiento de la dignidad humana y también la capacidad que cada persona tiene para aportar a la mejora colectiva. Así pues, la gestión del conocimiento aparece como una filosofía organizacional que va más allá de metodologías y herramientas

de trabajo y se convierte en una manera de ser o de existir en la empresa actual. Su importancia se encuentra no solamente en la capacidad de alcanzar ventajas competitivas, sino también en su potencial para conseguir organizaciones más humanas, donde el aprendizaje, la creatividad y la colaboración se convierten en los pilares de una nueva manera de trabajar.

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento constituye una oportunidad de hacer compatible los objetivos económicos con los valores humanos básicos, generando espacios organizativos en los que las personas pueden desplegar plenamente sus potencialidades, al tiempo que ayudan al bienestar del grupo humano y al desarrollo de la sociedad (Ravina Ripoll, Villena Manzanares, & Gutiérrez Montoya, 2017).

Ética y responsabilidad en la gestión del conocimiento

Desde una óptica filosófica, la ética en la gestión del conocimiento no es una simple consideración anexa normativa, sino todo un principio que establece el sentido último de la innovación tecnológica. Como alertan diversas de las voces contemporáneas, el riesgo de concentrar la capacidad para decidir, clasificar y orientaciones de los comportamientos sólo en unas pocas manos no solo pondría en entredicho la equidad y la justicia, sino que también podría afectar a la autonomía y a la dignidad de las personas (Guamán Llongo, Macías Vilela, Zambrano Mendía & Guillen Vallejo, 2024). La innegable falta de transparencia en los algoritmos, la potencialmente negativa manipulación de la percepción y las asimetrías de poder emergentes exigen un liderazgo que sea capaz de asumir lo ético y lo social de cada decisión tecnológica.

Así, pensar en la ética y la responsabilidad en torno a la gestión del conocimiento significa preocuparse más allá de la operatividad eficiente para atender el sentido y las consecuencias de nuestras decisiones tecnológicas. ¿Qué consecuencias tienen las mismas en la libertad individual, la privacidad, la inclusión o la cohesión social?, ¿de qué modo se elude el recorrido de tener que establecer la tecnología como criterio ético en lugar de la mera lógica algorítmica? Abordar esta cuestión requeriría un esfuerzo colectivo y sistemático: crear marcos éticos sólidos, generar una cultura organizacional humanista e implementar un sistema de gestión que valide que el conocimiento no se constituya como control, sino un vehículo de desarrollo humano, de equidad y de sostenibilidad.

La inclusión de las tecnologías digitales en la gestión del conocimiento ha modificado por completo la forma de gestionar, procesar y distribuir la información en las organizaciones. La recolección, almacenamiento y análisis de grandes volúmenes de datos también permite “segmentar a los grupos de interés, analizar las características del entorno, evaluar la efectividad de los procesos de comunicación y dar respuesta de manera eficiente a la atención que demandan los stakeholders” (Quiceno Castañeda & Quirós Ramírez, 2024). Esa capacidad, si bien es muy buena para propiciar una mejora de servicios, también le da al que la controla un poder desproporcionado para fines no éticos, en ausencia de la vigilancia adecuada y de principios morales claros que rijan su aplicación.

La falta de transparencia, tanto de los algoritmos como de los sistemas de inteligencia artificial, es otro de los retos éticamente fundamentales. Muchas organizaciones van a tomar decisiones que impactan directamente sobre las personas usando sistemas automatizados que mantienen ocultos para los usuarios finales. Como señala Quinceno (2024) la única respuesta debe ser “identificar la ‘opacidad’ que se puede traducir como la imposibilidad de identificar el porqué de una decisión de la IA para tomarla con cautela y precaución” (Canossa Montes de Oca & Peraza-Villarreal, 2023).

La coherencia moral en la gestión tecnológica del conocimiento requiere establecer principios éticos claros de cara a las decisiones que deben tomarse para toda la implementación y su uso. La óptica humanista en la gestión del conocimiento invita a las organizaciones a colocar a las personas en el centro de todas sus decisiones tecnológicas. Lo que implica que las organizaciones deberían evaluar no sólo la eficacia y la rentabilidad de las tecnologías, sino que también deben tener presente su impacto en la dignidad humana, la privacidad, la autonomía y el bienestar de todas las partes interesadas. La preparación de la nueva tecnología debe tratar de “aumentar el propósito del ser humano y la automatización de la IA en las tareas, soluciones y el ahorro de recursos” para poder hacer que la tecnología sirva al trabajo humano y no al revés, ni para la subordinación ni para la sustitución (Canossa Montes de Oca & Peraza-Villarreal, 2023)

El compromiso de las organizaciones con el desarrollo integral implica considerar las futuras consecuencias de un contexto tecnológico altamente contemporáneo. Este contexto se vincula, por un lado, con el desarrollo social, económico, medioambiental y cultural, y, por otro, con la propia organización.

En este marco, surgen importantes consideraciones que advierten que las empresas tienen la obligación de garantizar la privacidad y la seguridad de los datos de los usuarios, fomentar la inclusión en los procesos de transformación digital, mantener una comunicación transparente y evitar prácticas no éticas, sin perder de vista que la tecnología puede y debe utilizarse para generar un impacto positivo en la sociedad.

En la era del conocimiento, en la que la complejidad social y las complejidades técnicas redefinen el funcionamiento de las organizaciones, se produce el hecho de que el liderazgo trasciende su dimensión instrumental para convertirse en una función profundamente ética y humanitaria. Desde una concepción filosófica, el hecho de liderar el día de hoy no es solamente alcanzar resultados, sino hacerlo en el respeto, la dignidad y desarrollo de las personas con las que se interactúan. En este sentido, la inteligencia emocional surge como la competencia central que permite al liderazgo integrar sensibilidad moral, autoconciencia y empatía en el proceso de toma de decisiones y asumiendo así la forma de arquitectos de culturas organizativas éticas y sostenibles. Esta concepción del liderazgo estima que el saber hacer, por fundamental que sea, es un saber incompleto que debe estar acompañado por la capacidad de conectar, manejar y equilibrar las emociones propias de las y los liderados. La inteligencia emocional le proporciona la claridad necesaria al líder para poder reconocer la dimensión humana de cada decisión, para llevar a cabo interacciones humanas basadas en la confianza y para proyectar una coherencia moral que invite y movilice.

De esta manera, el liderazgo ético y responsable deja de ser un ideal abstracto para convertirse en la práctica cotidiana en la que la sensibilidad emocional es la base a partir de la cual se establece la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad social. De esta manera, el liderazgo ético en la era de la información no solo se orienta hacia la obtención de resultados, sino que también intenta crear valor verdadero y sostenible, combinando los intereses económicos y los principios que sustentan la convivencia humana. Por tanto, la inteligencia emocional hace que los líderes superen el dilema entre eficacia y ética y las integren en una visión que entiende a la organización como una comunidad moral, orientada hacia el éxito, pero también hacia el florecimiento íntegro de las personas y de la comunidad a la que sirve, la inteligencia emocional es un componente esencial del liderazgo ético y responsable.

En el contexto de la era del conocimiento, las relaciones humanas y el manejo de las emociones asumen un significado inédito. La inteligencia emocional

se convierte así en una capacidad que va más allá del conocimiento técnico, pues se convierte en el epítome de la inteligibilidad con la que los líderes navegan las distintas complejidades morales que caracterizan a las organizaciones actuales. La inteligencia emocional se entiende como la capacidad para identificar, comprender y gestionar las emociones personales y las de los demás, y así se conforma la base sobre la que se sostiene un liderazgo éticamente superior (Cardona Arbeláez, Ramírez Molinares, & Manotas Haydar, 2023), es decir, el líder emocionalmente inteligente no solo tiene la capacidad técnica para liderar, sino que va desarrollando la sensibilidad necesaria para captar las dimensiones éticas de las decisiones tomadas y su influencia en la sociabilidad de la organización; el principio de transparencia considera en la inteligencia emocional su mayor aliado, dado que esto también permite al líder, al menos en parte, desarrollar una conciencia autorreflexiva que favorece el reconocimiento honesto de sus propias limitaciones y motivaciones.

Un líder emocionalmente desarrollado tiene la competencia de “ser consciente de los propios estados de ánimo y de los pensamientos que laten en estos (los estados de ánimo)”, lo cual puede dar pie a una clara interdependencia con la comunicación honesta de sus colaboradores. Esta misma autoconciencia del protagonista emocional va a significar, más fácilmente que en los demás, la habilitación para poder confesar errores, el hecho de compartir la información pertinente y el orientar las relaciones interpersonales hacia una comunicación que refuerce la confianza organizativa. La transparencia, desde esta dimensión filosófica, no podría estar fuera de un conjunto de protocolos administrativos, sino que se puede convertir en un indicador del contenido emocional del líder en tanto que pone en evidencia su propia humanidad y vulnerabilidad en el juego de las relaciones interpersonales como elementos constitutivos del poder moral que puede poseer el líder (Vílchez, 2002).

La rendición de cuentas profundiza su carácter humano fundamental cuando está regida por la inteligencia emocional, dado que pasa de ser simplemente un cumplimiento de normas a un ejercicio de responsabilidad moral reflexionada. Un líder que tiene alta inteligencia emocional ejercerá “el reconocimiento de las emociones de los demás; la capacidad empática que permite a los seres humanos tener disposición a reconocer las emociones de los otros” (Vílchez, 2002), y le permite entender el verdadero impacto de lo que ha decidido en las personas. Esta comprensión empática provocará la adquisición de un compromiso que no sólo será el resultado del cumplimiento de obligaciones, sino que será un compromiso sincero con el bienestar de todos los stake-

holders. Así, la rendición de cuentas se convierte en un acto de reconocimiento de la otra persona como sujeto moralmente digno de consideración, en el que el líder no sólo asume responsabilidad respecto a los resultados, sino que asume responsabilidad también sobre las consecuencias emocionales y éticas de lo que hace.

La responsabilidad social y la sostenibilidad encuentran en la inteligencia emocional el motor que permite, entre otras cosas, hacer el recorrido más amplio de la organización hacia una comprensión del impacto de la organización sobre la sociedad y sobre el entorno natural. Un líder emocionalmente inteligente desarrollará “la capacidad de automotivarse en la utilización de lo mejor de lo que tenemos, aprovechando lo bueno que podemos llegar a disfrutar con y en las propias tareas que hacemos”, lo que permite poder ir más allá de los incentivos puramente económicos para abrazar una aproximación más amplia de para qué sirve la organización. Gracias a la motivación intrínseca promulgada de la inteligencia emocional, la adopción de prácticas sostenibles y socialmente responsables se establece en virtudes, no porque proceden de una orden, sino que también llegan a conformarse como los valores del líder. La inteligencia emocional permite crear la conexión del líder con los efectos a largo plazo de las decisiones organizacionales, el compromiso sincero con preservar el bienestar social y ambiental para las siguientes generaciones (Vílchez, 2002).

El ejemplo que desde la alta dirección se da tiene un impacto transformador, siempre y cuando esté sustentado en la inteligencia emocional. El liderazgo, como la capacidad de proyectar coherencia entre los valores declarados y los comportamientos observables, incluso de “proyectar un ejemplo que constituye una forma de aprendizaje acerca de los valores morales de la organización, de sus comportamientos deseables e inaceptables”. Requiere de aquellos que desarrollen la inteligencia emocional para, por un lado, entender la cultura y, por el otro, moldear la cultura emocional de la misma organización. La cultura organizacional, entendida como un “sistema de creencias, valores y normas de comportamiento asumidos como supuestos básicos”, se ve enormemente influida por el trabajo del líder en la gestión de las emociones de grupo; estas deben ser el caldo de cultivo para establecer un clima de confianza y respeto mutuo (Padilla Ramírez, 2019).

Un líder emocionalmente inteligente tiene la capacidad de “llevar el control de las relaciones y estas pueden ser las adecuadas con los demás en cada momento”, lo que le da la posibilidad de sortear las complicaciones interpersona-

les relacionadas con el cambio cultural. Esta capacidad relacional y de mover los elementos es la que provee los espacios de diálogo de buena fe en donde se dé lugar a que los valores éticos puedan ser labrados, internalizados y vividos de manera genuina por las personas que forman parte de la organización. La inclusión de valores éticos en la estrategia empresarial encuentra en la inteligencia emocional el puente que une la racionalidad técnica con la sensibilidad moral que caracteriza a las organizaciones éticas. Los líderes emocionalmente inteligentes pueden “dirigir el control hacia metas planificadas” manteniendo, a su vez, una sensibilidad por las implicaciones éticas de las decisiones estratégicas (Vílchez, 2002).

Esta inclusión no es solo instrumental, nos indica que la sostenibilidad de la empresa a largo plazo está relacionada con la alineación de los objetivos económicos y morales, la inteligencia emocional permite al líder ver las tensiones entre los diferentes stakeholders para desarrollar estrategias que den valor tanto a la viabilidad económica como a la responsabilidad social, generando una tensión equilibrada que permita fortalecer a la organización y a la sociedad. Al final del día, la inteligencia emocional se traduce en la capacidad para que el líder supere la oposición entre la eficiencia y la ética, y articule un modelo de síntesis que definitivamente le va a dar sentido al liderazgo con sentido, es el momento culmen donde un concepto y el otro confluyen. Esta síntesis no es el fruto de un plano deliberado, sino que es la expresión natural de una personalidad con las sabidurías necesarias para entender que el bienestar organizacional y el bienestar humano proliferan como aspectos de una misma realidad.

Con todo lo que antecede, el liderazgo en la era del conocimiento ha demostrado un fuerte impacto social que va más allá de las organizaciones mismas y traspasa la transformación de las propias estructuras sociales. El poder y la influencia han cambiado en una transformación fundamental; el conocimiento ha devenido el nuevo capital que distribuye las jerarquías sociales, pero esta transformación no es técnica, sino un cambio ontológico en la que consideramos las relaciones de los humanos en la distribución del poder en las sociedades modernas (Santander Salomón y Lara Rivadeneira, 2023).

El proceso por el cual el conocimiento pasa a estar democratizado y ser considerado como el modo modernizado y definitivo finalmente pasa a tener formas diferentes que producen inclusión o exclusión social. En este caso, la democratización del conocimiento tiene que ver con el alcance de la justicia

y la equidad, ya que el hecho de que se produzcan procesos democráticos también puede conllevar nuevas formas de exclusión/menosprecio del trabajo humano. Así, por tanto, los líderes que apuestan por enfoques inclusivos y por el desarrollo humano también tratan de generar espacios donde cobren sentido y existencia aquellas voces que han estado tradicionalmente por fuera a la hora de ser escuchadas. Pero la democratización en el fondo construye nuevas formas de desigualdad donde los que están excluidos de los conocimientos que son necesarios para titularse en las competencias digitales inserción o inclusión quedan relegados a un nuevo lugar de subordinación social (Buitrago Rojas, 2024).

Los líderes en educación que integran la innovación y la inclusión no solamente transforman la práctica pedagógica, sino que también permeabilizan las culturas y las habilidades de las generaciones que están por venir. Esta implicación va más allá de una práctica académica, adentrándose en el ámbito de la formación del carácter más humano y en la construcción de una sociedad más justa y equitativa (De La Luz Hernández Espíndola, Ramírez López, & Carmona Martínez, 2023).

La globalización y los procesos migratorios han generado un contexto en el que el liderazgo tiene que pilotar múltiples realidades culturales y sociales a la vez. Los líderes en el presente enfrentan la dificultad de gestionar la diversidad cultural y defender la cohesión social, lo que les hace atender de forma sostenida a la relación y a las dinámicas transnacionales, y están obligados a establecer vínculos entre mundos de significación diferentes. Este tipo de circunstancia demanda un liderazgo que trascienda las fronteras nacionales y culturales, convirtiéndose en realmente cosmopolita (Levitt & Glick Schiller, 2004). Las tecnologías han transformado de manera radical, tanto lo posible como lo imposible, del liderazgo social, generando posibilidades ampliadas para la inclusión, pero a su vez nuevas posibilidades de exclusión digital. Los líderes que logran mudar las herramientas tecnológicas en sus estrategias de transformación social pueden incrementar a grandes rasgos su impacto, especialmente en el mundo de la educación, donde la tecnología puede ser el gran igualador. Sin embargo, toda integración tecnológica debe hacerse bajo principios éticos robustos que promuevan el bienestar humano, en lugar de centrarse en la eficiencia técnica (Neira Pesántez, Hulgo Pullay, Molina-Cabrera, Sánchez Tituaña, & Núñez Naranjo, 2025).

La disparidad económica es, sin lugar a dudas, uno de los retos más urgentes a los que los líderes sociales tendrán que hacer frente en esta era del

conocimiento, especialmente en este caso, el ámbito educativo en el que los elementos económicos se convierten en oportunidades y resultados. Para los líderes sociales también implica ser capaces de abordar mecanismos sociales e inequidades que les conducen a tener que elaborar alternativas de solución que no sólo aseguren atender los síntomas de la desigualdad, sino que logran detener su ciclo, lo que permite una comprensión de cómo la desigualdad económica se manifiesta en la interacción de los dos mundos y entre sus estructuras de poder correspondientes (Mora & Arteaga Rizzo, 2024).

El liderazgo transformacional debe entender que el cambio social no se produce sólo a través de la administración de cambios específicos en las cosmovisiones de las organizaciones e institutos que forman parte del ámbito de la educación, sino que también tendrán que revisar las relaciones de poder y las estructuras de poder e institucionales, algo que no es baladí. Los líderes sociales que ayuden a crear un impacto social en el orden educativo deberán estar preparados para ir contra el sistema, lo que incluye tener que enfrentarse con intereses ya consolidados y con resistencias institucionales; tal cual como nos muestran Chetkovich y Kunreuther (2006). Este contenido requiere despertar conocimientos, generar preocupación hacia formas de vida que deben cambiar no solamente porque dejan de tener sentido, sino porque es necesario un convencimiento moral de que se tienen que operar (Castles, 2010).

En cualquier caso, el impacto social de la dirección en la era del conocimiento no se da por la obtención de resultados, sino por la capacidad de motivar un cambio en la conciencia colectiva sobre lo que se puede y desea en nuestras vidas. Los verdaderos líderes sociales de la era del conocimiento son aquellos que logran proyectar una imagen de futuro por encima de lo establecido, que conducen a otros para realizar dicha imagen, pues su legado no es tan solo su capacidad de transformar instituciones a partir de políticas enunciadas o implementadas, sino la manera como se construyen seres humanos en un mundo idóneo que se perciba en crisis (Buitrago Rojas, 2024).

Referencias

- Ballesteros, R. B. (2024). Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(2). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585
- Buitrago Rojas, M. S. (2024). Reflexiones sobre la educación en América Latina: Diversidad, desafíos y transformación. *Revista Boletín Redipe*, 13(4). doi:<https://doi.org/10.36260/rbr.v13i4.2111>
- Calzadilla, M. E. (2002). Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación. *OEI-Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653). doi:<https://doi.org/10.35362/rie2912868>
- Canossa Montes de Oca, H. A., & Peraza-Villarreal, N. S. (2023). *Gestión del Talento Humano en la Era de la Inteligencia Artificial: Retos y Oportunidades en el Entorno Laboral*. 593 Digital Publisher CEIT ISSN 2588-0705, 8(6). doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.2170>
- Cardona Arbeláez, D., Ramírez Molinares, C., & Manotas Haydar, M. C. (2023). Inteligencia Emocional: herramienta para la Transformación Gerencial. *Revista Científica ANFIBIOS* ISSN 2665-1513, 6(2). doi:<https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n2.135>
- Castles, S. (2010). Comprendiendo la migración global: una perspectiva desde la transformación social. *Relaciones internacionales*, ISSN-e 1699-3950(14). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3243154>
- Castro Toloza, H. N. (2023). Gestión estratégica en entornos turbulentos. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(2). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5809
- Correa Meneses, J. S., Rodríguez Córdoba, M. d., & Pantoja Ospina, M. A. (2023). Influencia del liderazgo ético sobre la cultura organizacional ética. Estudio de caso en una organización colombiana. *Universidad & Empresa*, ISSN-e 0124-4639, ISSN 0124-4639, 25(45). doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13168>
- Cúpich Guerrero, J. A., Banda Muñoz, F., & Espinoza Uribe, J. (2014). El impacto de la educación continua en el desarrollo laboral de los estudiantes y egresados en ingeniería. *Multidisciplinas de la Ingeniería* ISSN 2395-843X, 3(3). doi:<https://doi.org/10.29105/mdi.v3i03.96>
- De La Luz Hernández Espíndola, H. M., Ramírez López, F. M., & Carmona Martínez, J. M. (2023). Estrategias de Liderazgo para la Implementación Exitosa de la Enseñanza Innovadora. *Ciencia Latina Revista Multidiscipli-*

- nar*, 7(5). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7832
- Duarte Sánchez, D. D., & Guerrero Barreto, R. (2004). Métodos y técnicas en investigación cualitativa: Una revisión integral en ciencias sociales. *Revista de la Sociedad Científica del Paraguay*, ISSN-e 2617-4731, 29(2), 90-102. doi:<https://doi.org/10.32480/rscp.2024.29.2.90102>
- Fernandez Fernandez, I., Eizagirre, A., Arandia Loroño, M., & Ruiz de Gaurna Bahillo, P. (2016). Creatividad e Innovación: Claves para Intervenir en Contextos de Aprendizaje. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación*, 10(2). doi:<https://doi.org/10.15366/reice2012.10.2.002>
- Guamán Llongo, L. G., Macías Vilela, D. C., Zambrano Mendía, K. A., & Guillen Vallejo, S. A. (2024). Impacto de la digitalización en la intervención social: Oportunidades y desafíos para trabajadores sociales. *Boletín Científico Ideas y Voces* ISSN-e 2960-8112, 4(3). doi:<https://doi.org/10.60100/bciv.v4i3.163>
- Heredia Banegas, G. J., Ochoa Zhingre, F. M., & Villegas Lomas, L. M. (2024). El aprendizaje colaborativo en el fomento de la convivencia escolar: Una visión que trasciende el aula. *Revista Social Fronteriza*, 4(4). https://www.researchgate.net/publication/383504379_El_aprendizaje_colaborativo_en_el_fomento_de_la_convivencia_escolar_Una_vision_que_trasciende_el_aula
- Levitt, P., & Glick Schiller, N. (2004). Perspectivas internacionales sobre migración: conceptualizar la simultaneidad. *Migración y Desarrollo* ISSN: 1870-7599, 3. doi:<http://dx.doi.org/10.35533/myd.0203.pl.ngs>
- Lopez Alvarez, S. C., Avalos Almeida, R., & Avila Soliz, L. G. (2024). Plasticidad cerebral como herramienta para favorecer habilidades cognitivas en alumnos con dificultades de aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(4). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12512
- López Cabarcos, A., & Grandío Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas - Algunas reflexiones y experiencias* ISBN 84-9745-119-8. España: Netbiblo. <https://ruc.udc.es/rest/api/core/bitstreams/66278ddb-a760-45ca-9ad9-79835639f799/content>
- Mora, Y. Y., & Arteaga Rizzo, J. M. (2024). Desigualdad económica y su impacto en la educación: el rol de la pobreza. *Ciencia Abierta y Sociedad Moderna*. doi:<http://dx.doi.org/10.56183/soar.v6iEBOA06.17>
- Neira Pesántez, F. P., Hulgo Pullay, J. Y., Molina-Cabrera, S. K., Sánchez Tituana, N. A., & Núñez Naranjo, A. F. (2025). Educación Inclusiva: Recursos

- Tecnológicos para estudiantes con necesidades específicas. 593 *Digital Publisher*, 10(1-2). doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2025.2.2957>
- Nolasco Mamani, M. A., & Espinoza Vidaurre, S. M. (2023). Innovación y Transformación Digital en el Empresa. *ACVENISPROH Académico*. doi:<http://dx.doi.org/10.47606/ACVEN/ACLIB0039>
- Oviedo Pino, J. I., Vargas-García, L. M., & Gómez López, J. M. (2024). Hacia la comprensión de la competencia digital organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11). doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.21>
- Padilla Ramírez, J. E. (2019). Cultura organizacional: el factor clave para la adopción de una cultura de integridad en el servicio público. *Revista de Derecho YACHAQ* N.º 13(46). doi:<http://dx.doi.org/10.51343/yq.vi13.915>
- Pérez Balbuena, J. d. (2022). Teoría General de la Administración y organizaciones basadas en el conocimiento: Un acercamiento. *Revista universitaria Digital de Ciencias Sociales RUDICS*. doi:<https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2022.13.24.3>
- Pérez Briceño, J. C., Iñiguez Ortega, A., & León Pineda, S. M. (2017). El aprendizaje de las matemáticas financieras. *Polo del Conocimiento* ISSN: 2550-682X, 2(11). doi:<https://doi.org/10.23857/pc.v2i11.517>
- Quiceno Castañeda, B. E., & Quirós Ramírez, A. C. (2024). Los sitios web de las ONG en el contexto del relacionamiento con sus públicos: herramienta de análisis de la calidad de sus portales web. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinaria de estudios de comunicación y ciencias sociales* ISSN 1696-019X ISSN-e 2386-3978, 38, 417-436. doi:<https://doi.org/10.31921/doxa-com.n38a2028>
- Quinaluisa Moran, N. V., Cadena Miranda, D. I., Flores Jaen, M. P., Merizalde Veliz, D. C., & Recalde Aguilar, L. M. (2023). La responsabilidad social en la era digital: Un análisis del impacto de las redes sociales. *Revista científica arbitrada multidisciplinaria pentaciencias* (2806-5794), 5(6), 814-827. Obtenido de https://sga.uteq.edu.ec/media/evidenciasiv/2023/10/23/evidencia_articulo_20231023122641.pdf
- Ravina Ripoll, R., Villena Manzanares, F., & Gutiérrez Montoya, G. A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía* ISSN 1390-8618, 7(14). doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Rivas, J., & Espinoza, A. (2023). Desarrollo de un proyecto de aprendizaje colaborativo en línea. El trabajo colaborativo y las Tecnologías de Infor-

mación y Comunicación. La Perspectiva de la Internacionalización. *REVISTA DE EDUCACIÓN Y DERECHO* ISSN 2013-584X/2386-4885(28). doi:<https://doi.org/10.1344/REYD2023.28.42805>

Santander Salomón, E. S., & Lara Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. doi: <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

Soria Galvarro, M. L. (2023). La introducción de un artículo científico. *Gaceta Médica Boliviana* ISSN 1012-2966, 46(1), 5. doi:<https://doi.org/10.47993/gmb.v46i1.611>

Vílchez, S. (2002). Evolución de los conceptos sobre inteligencia. Planteamientos actuales de la inteligencia emocional. *Educación XX1: Revista de la Facultad de Educación*, ISSN-e 2174-5374(5). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70600506>



CAPÍTULO V

Liderazgo en la crisis de seguridad interna

Crnl. (SP) Edgar A. Aráuz Sánchez, Mgtr.

Las crisis derivadas de la materialización de algún tipo de riesgo o por la acción nociva de una amenaza se han incrementado significativamente, en este contexto, la efectividad del modelo y estilo de liderazgo que se aplique es esencial, no solo para encontrar los factores intervinientes o evaluar sus efectos, sino también para establecer el comportamiento y estrategias a emplear para resolver estos eventos, y para proyectar el estado final que deseáramos alcanzar.

El ejercicio del liderazgo en las crisis de seguridad demanda un enfoque multidimensional que abarca un tipo y estilo adaptable a la tipología de la anormalidad que se enfrenta: comunicación estratégica ajustada al tipo de evento, una coordinación permanente y ejecución interagencial, así como implementar políticas públicas que combatan las causas estructurales de la violencia.

Chiwisa (2024), en su revisión sobre el rol del liderazgo en gestión de crisis, concluye que “no existe un estilo de liderazgo universalmente efectivo”, sino que los líderes deben adaptarse al contexto, a las competencias del equipo y a las condiciones externas. Analiza los estilos transformacional, transaccional y carismático, destacando que el transformacional es útil para generar cambio y motivación en entornos inciertos, mientras que el transaccional aplica en situaciones más rutinarias, y el carismático en momentos de emergencia donde se requiere inspiración rápida.

El profesor Bruce Hoffman (2006) de la Universidad de Georgetown, en su tratado *Inside Terrorism* subraya la necesidad de que los líderes combinen el pensamiento estratégico con el compromiso institucional y la coordinación interagencial para contrarrestar grupos armados ilegales. Plantea que el liderazgo efectivo es holístico: no basta la acción militar, debe integrarse: inteligencia emocional, desarrollo social y legitimidad.

Hoffman insiste en que el liderazgo efectivo frente al terrorismo requiere la articulación de fuerzas militares, policiales y servicios de inteligencia bajo una visión unificada y con respaldo político. En este contexto, se propone una combinación de modelos y estilos de liderazgo que permita integrar la gestión de políticas de prevención, la apertura de espacios de trabajo, la educación, las estrategias comunicacionales y la acción comunitaria, orientadas a contrarrestar el crecimiento de las amenazas mediante un enfoque interdisciplinario y de cooperación público-privada.

Este modelo de gobernanza colaborativa se entiende como un proceso participativo en el que la toma de decisiones y la gestión de los asuntos públicos

incorporan el aporte de actores de distintos sectores —gobierno, sociedad civil, sector privado y ciudadanía— para diseñar, implementar y evaluar políticas, programas o proyectos que ofrezcan soluciones totales o parciales a problemas comunes. Dicho enfoque resulta igualmente esencial en la lucha contra el narcotráfico, la delincuencia organizada y otros factores que ponen en riesgo la seguridad de la sociedad.

La toma de decisiones en ambientes de alta conflictividad y riesgo

Los líderes que actúan en condiciones extremas deben llevar al más alto nivel sus competencias, pues en situaciones de crisis encarnan la esperanza, la estabilidad y la dirección que demandan sus seguidores, su carisma, el lenguaje gestual y la forma como comunican pueden marcar la diferencia entre la histeria colectiva y una respuesta racional y controlada.

En escenarios marcados por la alta conflictividad o riesgo extremo, el liderazgo exige actuar con celeridad, pero también con discernimiento y prudencia. La presión surge no solo de la urgencia temporal, sino también de la volatilidad, la complejidad, de las variables en juego, y la escasa disponibilidad de información fidedigna. Este entorno pone a prueba la capacidad del líder en términos de análisis crítico, autorregulación emocional, flexibilidad adaptativa, visión sistémica, priorización estratégica, empatía y competencia comunicativa.

En momentos de quiebre, el liderazgo trasciende las habilidades técnicas o el carisma personal para situarse en el terreno del juicio ético, integridad, moral, sabiduría, práctica y convicción profunda. Tomar decisiones de alto impacto como evacuar una ciudad, declarar un estado de excepción, confinar a la población o exponer a los cuerpos operativos a condiciones extremas implica ponderar con profundidad, tanto las consecuencias humanas, como políticas de cada curso de acción.

Un caso ilustrativo de liderazgo en condiciones de incertidumbre extrema lo constituye la gestión de la pandemia de COVID-19. En sus momentos más críticos, los gobiernos y líderes enfrentaron dilemas complejos; debían discernir si proteger la salud pública o reactivar la economía, si implementar medidas drásticas de confinamiento o defender las libertades civiles, si bien algunas de estas decisiones permitieron salvar vidas, otras, marcadas por la

tardanza o la negación de la gravedad del fenómeno, dieron como resultado un gran número de pérdidas humanas.

La metáfora de la “niebla de la guerra”, acuñada por Carl von Clausewitz en su obra *De la guerra* (1832), es útil para caracterizar el caos de información que se vive en el campo de batalla, donde la información es siempre incompleta, contradictoria o engañosa, los conflictos bélicos representan el dominio de la incertidumbre, afirma el autor que “tres cuartas partes de los factores en los que se basa la acción están envueltos en una niebla de mayor o menor opacidad”. Esta niebla no solo implica una carencia de información, sino también la dificultad para interpretarla adecuadamente para que se convierta en inteligencia útil en la toma de decisiones. Este ambiente se extrapola a la gestión contemporánea de las crisis de seguridad interna, sanitaria o de origen natural, los líderes deben operar en entornos de alta ambigüedad, donde la rapidez con que evolucionan los acontecimientos, junto con la avalancha de información y desinformación obliga a actuar con información parcial, imprecisa o ambigua, incrementando así el nivel de peligrosidad de los riesgos y amenazas.

Clausewitz también introdujo el concepto de “fricción”, entendido como los obstáculos imprevistos que dificultan la ejecución de los planes. Los obstáculos incluyen errores humanos, fallas técnicas o condiciones ambientales adversas. Aunque aparentemente menores de forma individual, estas dificultades tienden a acumularse e interactuar de manera sistémica, volviendo imprevisible el desenlace de la crisis o conflicto.

Finalmente, el teórico de la guerra incorpora aquello que denomina los “factores morales”, en referencia a esos guiones intangibles, que influyen significativamente en el desarrollo de los conflictos. Estos, a primera vista, se intuyen como prácticas propias de la milicia, pero que también aparecen entre la niebla de incendios civiles y en las tormentas institucionales. La fortaleza moral, la cohesión, el coraje, la voluntad, entereza, confianza y espíritu colectivo, son aspectos que inciden no solamente en el comportamiento individual y grupal, sino que además determinan el estilo de liderazgo más apropiado en medio del caos. Un líder en acción bajo presión también debería incluir su fuerza moral como factor de cohesión que mantiene unido y solidario al grupo, mientras garantiza la legitimidad de sus decisiones. En estas circunstancias, el coraje moral se vuelve una cualificación esencial para el ejercicio del liderazgo, de hecho, no solo se necesita que sepa qué hacer, sino también que tenga el senti-

do del deber para hacerlo, incluso si se hace desagradable o peligroso para su autoridad. Aquí, los “factores morales” sirven como líneas que marcan el alcance y la complejidad de la actuación de los líderes en condiciones extremas.

Así, entonces, es crucial que los líderes políticos, operativos y comunitarios comprendan que no existe una claridad absoluta ni caminos libres de errores; que no hay líderes infalibles, ni “superdotados” o con dones innatos para la toma de decisiones en momentos de crisis. Es necesario ser parte permanente de un proceso de formación con una cuota adicional de compromiso, empatía, integridad y conocimiento, apoyados en la experiencia, lo que será fundamental para tomar decisiones más rápidas y efectivas.

Poder y legitimidad en contextos excepcionales de riesgos y amenazas

En momentos en los que impera el desorden, el Estado tiende a expandir su capacidad de intervención sobre la vida cotidiana. Aunque dicha expansión se justifica bajo la narrativa de la protección, puede conllevar riesgos significativos; es común que los decisores muestren impulsos autoritarios, muchos optan por centralizar el poder, restringir los derechos o las libertades civiles y hasta “eliminar” a los disidentes, medidas excepcionales que, con el tiempo, se tornan permanentes, especialmente cuando la acción social se vuelve un factor que amenaza la seguridad de la sociedad; sin embargo, el liderazgo democrático auténtico reconoce que incluso en las situaciones más extremas, el respeto por los derechos humanos y el marco institucional debe prevalecer.

Michel Foucault (2007) manifiesta que el poder político no se limita al concepto tradicional del ejercicio de la autoridad, sino que es mucho más complejo, pues para que sea socialmente beneficioso debe incluir mecanismos mediante los cuales regule y administre las condiciones de vida de las poblaciones, prestando especial atención a aspectos biológicos y sociales, como es el caso de la salud, la productividad, la cobertura de necesidades insatisfechas, educación y el bienestar social.

Ulrich Beck, sociólogo alemán, sostiene en su obra *La sociedad del riesgo* (1986) que la modernidad ha dado lugar a una transformación estructural en la forma en que las sociedades perciben y gestionan los riesgos. A diferencia de los riesgos tradicionales, los riesgos modernos —como el cambio climático, las pandemias, los accidentes nucleares o el terrorismo— son globales, en

tanto trascienden las fronteras geográficas; muchos de ellos son invisibles, al no ser perceptibles de manera directa; no son fácilmente atribuibles, lo que dificulta la identificación de los responsables de su origen y de su gestión; y son altamente mediáticos, lo cual potencia su capacidad de generar miedo colectivo.

Beck advierte que el lenguaje del riesgo y de las amenazas a la seguridad individual y colectiva se ha convertido en el nuevo idioma del poder. En este escenario, la sociedad comienza a cuestionar, revisar y transformar críticamente sus propias estructuras e instituciones, así como las consecuencias del desarrollo tecnológico. En consecuencia, los riesgos no solo deben prevenirse, sino también gestionarse social y políticamente, lo que incluye la consideración de la psicología del miedo. Por la naturaleza e impacto de este fenómeno, el decisor o líder se enfrenta al dilema de asumir al miedo como una responsabilidad social —promoviendo la transparencia, la adopción de medidas proporcionales, la participación ciudadana y la deliberación democrática— o de explotarlo como un mecanismo de control, adoptando posturas autoritarias que justifican restricciones desproporcionadas bajo el argumento de proteger a la sociedad. En este sentido, quien define el nivel de peligrosidad de un riesgo o de una amenaza, también establece los límites de lo que resulta socialmente aceptable o no.

Así, uno de los retos del líder contemporáneo radica en resistir a la tentación de manipular el miedo y, en su lugar, fomentar la confianza ciudadana sin subestimar las amenazas reales. Es fundamental recordar que ni la democracia ni los derechos humanos deben suspenderse durante una crisis; por el contrario, deben reforzarse herramientas como la rendición de cuentas, el acceso a la información, la deliberación pública y la transparencia institucional para construir legitimidad y cohesión social en tiempos difíciles, contrariamente a aquel que utiliza la crisis como excusa para expandir su control, siembra desconfianza y erosiona el tejido social.

El componente emocional y simbólico del liderazgo en las crisis de seguridad

El ejercicio del liderazgo durante una crisis, además de la evidencia de aquellos rasgos que definen al líder, exige una combinación de habilidades emocionales y la comprensión crítica de los símbolos y el significado de lo que representan en la conciencia colectiva cada mensaje y conducta.

Daniel Goleman (1995) afirma que los líderes deben contar con rasgos como la autoconsciencia, la autonomía y la regulación, la motivación, la empatía y las destrezas interpersonales. Según el autor, estas cualidades son útiles para gestionar las propias emociones y las ajenas, particularmente en el auge de una crisis. Cuando las emociones se intensifican y adquieren tonos desafiantes, el miedo se exagera, existe un sentido de impotencia y desconfianza generalizada. Estos momentos requieren que los líderes sean efectivos como reguladores emocionales, capaces de encerrar la ansiedad y proyectar serenidad y solvencia.

Gene Klann (2003) pone el énfasis en la importancia de la comunicación efectiva, la proactividad y las relaciones basadas en el cuidado durante las crisis, pues de acuerdo con este pensador, los líderes que desarrollan y practican estas cualidades pueden manejar de manera más efectiva la dimensión humana de una crisis, ayudando a disminuir su duración e impacto, Klann fundamenta su idea asegurando que la comunicación afectiva, una visión de futuro compartida y la solidaridad permiten que los líderes promuevan la resiliencia, cohesión y el sentido del propósito, aun en las condiciones más hostiles.

Abraham Zaleznik en su artículo titulado “Managers and Leaders: ¿Are They Different?” (1977) concluye que los líderes son personas impulsadas por la imaginación y la pasión, y cuyo carácter se forma a través de experiencias significativas, incluidos conflictos y desilusiones. Sugiere que un liderazgo efectivo en tiempos de crisis requiere una comprensión profunda de uno mismo, autocontrol, resiliencia, pensamiento estratégico y capacidad negociadora para la resolución de conflictos internos y externos, concluye que antes que eficacia, la ciudadanía exige “sentido común” en tiempos de crisis.

En atención al componente simbólico, Langer, Susanne en *Philosophy in a New Key: A Study in the Symbolism of Reason, Rite, and Art*. (1942) enfatiza que las imágenes no solo son representaciones visuales, sino que aportan experiencias emocionales, pues a través las narrativas que proyectan, es posible orientar la acción colectiva y encausar el miedo hacia la organización social y la resistencia cívica.

La semiótica puede proporcionar un marco de referencia útil para examinar cómo, desde los símbolos, los seguidores perciben al líder y cómo estos, pueden construir legitimidad durante una crisis. La vestimenta, el lenguaje corporal, las arengas, las frases célebres, las ruedas de prensa, los símbolos patrios generan emociones y adhesiones en los ciudadanos, estas son de suma

utilidad para que un líder proyecte un espíritu de autoridad sin autoritarismo, firmeza sin represión, expectativa sin ingenuidad.

El significado que cada ser humano otorga a una imagen o mensaje en momentos de crisis debe ser bien entendido y manejado por los líderes, pues hoy más que antes, la presión social, el exceso o falta de información, las nuevas tecnologías, las prácticas culturales y religiosas son factores que influyen en la forma como cada persona interpreta un fenómeno, es allí donde rasgos como el carisma socializado, la habilidad comunicacional y la empatía se tornan necesarios para influenciar positivamente en el comportamiento social.

La “ética del cuidado” aplicada a las situaciones de crisis de seguridad interna

Tronto (1993) sostiene que, en ambientes de alta inseguridad, generados entre otros agentes, por la delincuencia común y organizada, el narcotráfico y los grupos armados ilegales, la dimensión ética del liderazgo cobra un matiz profundamente humano. En tales situaciones, las estrategias técnicas o coercitivas no resultan suficientes, se necesita un liderazgo que no solo reconozca la dimensión, alcance y consecuencias del enfrentamiento, sino que también tenga conciencia plena del nivel de vulnerabilidad al que está expuesta la comunidad, lo que impone actuar desde la “ética del cuidado”.

La “ética del cuidado”, según Noddings (1984), tiene como premisa que los seres humanos son interdependientes y que las decisiones morales deben surgir de la atención a las necesidades del otro. Esta visión es especialmente relevante en ambientes de violencia, donde el sufrimiento, el miedo y la fragmentación, frecuentemente se ven desbordados por lógicas autoritarias o por el uso desmedido de instrumentos estatales destinados a neutralizar o eliminar la amenaza. La ética del cuidado, por el contrario, propone una respuesta basada en la empatía, la atención relacional y el compromiso con el bienestar del colectivo.

Tronto añade un alcance mayor a esta perspectiva al subrayar que el cuidado no es únicamente un asunto privado o doméstico, sino una necesidad política y social, este enfoque exige que los líderes escuchen activamente a las comunidades afectadas, aborden tanto los daños simbólicos, psicológicos como los de orden material, generando espacios para el diálogo y la reconstrucción del tejido social.

Bauman (2011) advierte que, en tales circunstancias, el liderazgo corre el riesgo de desnaturalizarse y perder el enfoque humano al justificar acciones represivas bajo el pretexto de un “control necesario”. No obstante, el liderazgo ético debe resistir esa tentación, orientando su accionar hacia la reconstrucción de la confianza, evitando el uso del temor como instrumento de dominación, y más bien colocando en el centro la dignidad de las personas. Por ejemplo, en territorios bajo la influencia o amenaza de grupos armados ilegales, un liderazgo basado en la ética del cuidado puede desplegar estrategias que reduzcan la exposición de la población civil al conflicto, promoviendo respuestas comunitarias que fortalezcan redes de información, alerta y solidaridad, de tal manera que se asegure que cada intervención sea cultural y socialmente aceptable.

Liderar desde el cuidado en contextos violentos representa otro de los retos para el ejercicio del liderazgo, pues los líderes pueden llegar a percibirse como débiles e incluso ineptos por sectores que exigen respuestas inmediatas y punitivas, en este sentido, debemos considerar que la “ética del cuidado” no contradice la firmeza; rechaza, en cambio, la crueldad y la indiferencia. En lugar de recurrir a la represión indiscriminada, se propone una aproximación a la seguridad centrada en los derechos humanos, que busque transformar estructuralmente las condiciones que generan riesgo. Este tipo de liderazgo exige entonces un equilibrio entre la protección de la población y la defensa de los principios democráticos.

En este sentido, Tronto, mantiene la hipótesis de que, en contextos de crisis, la aplicación de la ética del cuidado permite una gestión más efectiva y compasiva, al atender las preocupaciones y necesidades de todos los actores involucrados. Este enfoque promueve una cultura que valora la empatía, la solidaridad y la responsabilidad compartida. Al priorizar la seguridad, las relaciones humanas, la empatía y la responsabilidad compartida, los líderes pueden fomentar comunidades más resilientes y justas. Integrar esta perspectiva en la práctica del liderazgo no solo facilita la gestión de crisis, sino que además contribuye a la construcción de un tejido social más solidario y humano.

La responsabilidad del líder en la reconstrucción postcrisis

La reconstrucción después de una crisis implica restaurar y fortalecer las estructuras, las instituciones y sobre todo, la confianza de la población. Atha-

nasios Stathopoulos (2022) propone la necesidad de “reconstruir con responsabilidad”. Argumenta que, a pesar de su importancia, a menudo es ignorada, tanto por los políticos como por los operadores gubernamentales, es por ello que los líderes tienen la obligación ética de asegurar que la reconstrucción posterior a la crisis no solo restablezca la normalidad, sino que también se ataque las causas estructurales que originaron el fenómeno, para de esta manera, fomentar una paz duradera y sostenible.

Leonard J. Marcus (2006) acuñó la categoría del “meta liderazgo”, que se centra en la capacidad de los líderes para coordinar y conectar diferentes organismos y niveles de gobierno durante situaciones de crisis, esta condición es especialmente útil en la fase de reconstrucción postcrisis, donde la colaboración interinstitucional es fundamental para una recuperación exitosa. El meta liderazgo demanda una visión holística de la crisis, sus causas, efectos, actores y afectados, a partir de lo cual será posible una gestión coordinada e intersectorial que permita movilizar recursos, alinear objetivos, promover acciones colectivas, superando los obstáculos organizacionales e ideológicos, en pro de la normalización.

Durante el retorno a la normalidad, el trabajo del líder aún no concluye. La etapa de recuperación, tanto en lo material, en lo organizativo y en lo anímico precisa de resiliencia y de proactividad, el líder deberá examinar si las decisiones que se tomaron en plena crisis dieron el resultado esperado, pues de no ser así, podrían incluso ser contraproducentes, habrá la necesidad de corregir, pues más allá de la reconstrucción, el liderazgo debe concentrarse en recuperar la fe de las personas, subsanar perjuicios y obtener lecciones que mejoren la capacidad de prevención y respuesta futura.

Referencias

- Bauman, D. C. (2011). Evaluating ethical approaches to crisis leadership: Insights from unintentional harm research. *Journal of Business Ethics*, 98(2), 281–295.
- Beck, U. (1986). *La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad*. Paidós.
- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo mundial: En busca de la seguridad perdida*. Paidós.
- Chiwisa, C. C. (2024). The Role of Leadership in Crisis Management: A Lite-

- rature Review. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9(3), 48–65. <https://doi.org/10.47604/jhrl.2844>
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: Curso en el Collège de France* (1978–1979). Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hoffman, B. (2006). *Inside Terrorism* (2^a ed.). Columbia University Press.
- Klann, G. (2003). *Crisis leadership*. CCL Press.
- Langer, S. K. (1942). *Philosophy in a new key: A study in the symbolism of reason, rite, and art*. Harvard University Press.
- Marcus, L. J., Dorn, B., & Henderson, J. M. (2006). Meta-leadership and national emergency preparedness: A model to build government connectivity. *Biosecurity and Bioterrorism: Biodefense Strategy, Practice, and Science*, 4(2), 128–134.
- Noddings, N. (1984). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. University of California Press.
- Stathopoulos, A. (2022). Post-intervention reconstruction and the responsibility to rebuild. *Social Sciences*, 11(8), 368. <https://doi.org/10.3390/socsci11080368>
- Tronto, J. C. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.



CAPÍTULO VI

Liderazgo y legalidad: ejercer el
poder dentro de los límites del
Derecho Operacional

Ab. Alejandra Estefanía Ramírez Albán, Mgtr.

La responsabilidad legal del mando en operaciones

La palabra responsabilidad, según indica la Real Academia Española (2016), proviene del vocablo latino *respondere*. Este se asocia con la obligación de saldar una deuda, de reparar y satisfacer, ya sea por acción propia o a través de un tercero, como resultado de la comisión de un acto delictivo, una culpa o de otra causal contemplada en una norma jurídica.

En ese sentido, la responsabilidad de mando, según Steward (2018) tienen su génesis en la codificación del Derecho Internacional Humanitario que tuvo lugar en el marco de la primera mitad del siglo XX. Este principio alcanzó gran relevancia en los juicios de Núremberg y en otros procesos judiciales que tuvieron lugar posteriormente. En ellos salió a colación el análisis y ponderación de la conducta de los superiores por sus acciones directas, al igual que por la carencia de control y supervisión sobre sus subordinados.

En ese marco, en las causas antes mencionadas, se determinó que los altos mandos tienen responsabilidad penal bajo el supuesto de no haber ejercido sus potestades dirigidas al control adecuadamente y que han permitido que se comenten actos delictivos bajo su autoridad. Por ello, la responsabilidad de mando constituye una obligación jurídica internacional.

En virtud de lo anterior, y en el contexto del mando en operaciones, su responsabilidad constituye un principio que rige el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y el Derecho Penal Internacional (DPI). Para Sierra (2018) tiene como objetivo imponer sanciones ante aquellas omisiones en que incurran los superiores, ya sean militares o civiles, motivadas por los actos de sus subordinados, particularmente por negligencias y descuidos.

Lo expuesto con anterioridad implica que, quienes están en el ejercicio de su autoridad en el marco de conflictos armados, poseen el deber de asegurar la observancia de las normativas internacionales. Este principio para Ambos (2008) se sustenta en que mando, por su jerarquía y la capacidad de ejercer el control, debe dirigir, prevenir y penalizar cualquier violación que se cometa por parte de los subordinados.

Por su lado, el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional (1998) dispone en el artículo 28 que la responsabilidad de los jefes y superiores, además de las causales de responsabilidad penal que contempla el Estatuto, los líderes militares, o quienes ejerzan funciones equivalentes pueden ser penalmente

responsables por aquellos crímenes que tengan lugar en la jurisdicción de la Corte y que hayan sido cometidos por las fuerzas que se encuentren bajo su control o su mando.

En virtud de lo regulado en el mencionado artículo 28 del Estatuto (1998) dicha responsabilidad nace del inadecuado control sobre sus subordinados, particularmente cuando conocían o debían saber, con base a las circunstancias, que estas fuerzas estaban incurriendo en delitos o planeaban ejecutarlos y no tomaron todas las medidas pertinentes y razonables para prevenir estos actos, detenerlos o informar debidamente a las autoridades competentes para su correspondiente investigación y sanción.

Por otro lado, como establece el artículo citado, en las relaciones de autoridad distintas a la militar, cualquier superior es penalmente responsable por los crímenes cometidos por aquellos que están bajo su autoridad y control, cuando no se llevó a cabo el debido control sobre ellos. Esto aplica cuando el superior tenía conocimiento, o ignoró deliberadamente información clara, de que sus subordinados estaban cometiendo o planeaban cometer delitos relacionados con actividades bajo su responsabilidad. Además, esta responsabilidad se mantiene si el superior no tomó todas las acciones necesarias y razonables a su alcance para prevenir o detener estos crímenes, o para informar a las autoridades competentes con el objetivo de que se desarrolle una investigación y se abra un proceso para los responsables.

En esa línea, el fundamento de la responsabilidad del mando está sustentado el deber de vigilancia y control. Al respecto, Cassese (2019) asevera que el superior en jerarquía debe ordenar bajo el respeto al Derecho Internacional Humanitario. Igualmente, debe tener la certeza de que estos mandatos se cumplan y actuar de inmediato ante cualquier desviación. Esta obligación trasciende actos como la emisión de directrices, supone implementar mecanismos de supervisión y asumir una actitud proactiva para identificar y subsanar posibles infracciones. Por ello, la responsabilidad de mando se origina en la omisión, en la inacción ante aquellos crímenes que pueden ser conocidos o previsibles, los que pueden ser penalizados cuando el superior tenía la capacidad objetiva de intervenir y no lo hizo.

Con base en lo antes examinado, la manera en que el artículo 28 regula la responsabilidad del mando resulta diferente a los tipos penales de comisión tradicionales. Ello se sustenta en que este precepto se fundamenta en una omisión relevante jurídicamente. Específicamente, consiste en la falta de adop-

ción de todas las medidas necesarias y razonables por parte del superior para evitar o reprimir los actos criminales cometidos por sus subordinados o, al menos, informar a las autoridades competentes. En esta regulación se manifiesta la figura penal de la comisión por omisión, ya que exige actuar y evitar el resultado del acto delictivo.

Asimismo, el Estatuto de Roma (1998) establece una distinción clara entre la responsabilidad de los superiores en el plano militar y la de los civiles, de conformidad con el contexto. Para los militares, resulta suficiente el hecho de que conocieran o hubieran debido tener conocimiento en relación con la comisión de crímenes por parte de sus subordinados. Ello conlleva al cumplimiento de la obligación de vigilancia activa y permanente en relación con el comportamiento de la tropa y sobre las operaciones.

Por otra parte, en cuanto a los superiores civiles, el estándar es más exigente, ya que exige que hayan tenido conocimiento real o hayan ignorado deliberadamente información clara acerca de los crímenes (Olasolo y Canosa, 2018). Ello se sustenta en la particularidad y alcance de las funciones de mando en cada contexto. Sin embargo, en ambos escenarios, lo fundamental es la existencia de un control efectivo sobre los subordinados.

En ese orden, el concepto de control efectivo es primordial a los efectos de determinar la responsabilidad de mando, ya que no es suficiente con dicha condición o rango jerárquico. Específicamente, se debe acreditar que el superior podía ejercer influencia, concretamente en la conducta de los subordinados. Además, que contaba con el acceso a información de gran relevancia en relación con sus actividades. Para García (2019) el control efectivo se fundamenta en la capacidad real de asumir la dirección, modificación y exigir el cumplimiento de órdenes dentro del ámbito de responsabilidad del superior. Stewart (2018) expone que la jurisprudencia ha identificado elementos como la proximidad del comandante, la notoriedad de los hechos y la existencia de sistemas de monitoreo, apropiados para definir la existencia o no de un control efectivo.

Asimismo, el conocimiento del superior acerca de los crímenes cometidos por sus subordinados constituye otro elemento determinante de la responsabilidad de mando. Como se ha expuesto, el Estatuto de Roma admite tanto el conocimiento real como el conocimiento inferido, entendido este último como aquel del que el superior jerárquico debió haber tenido conocimiento, de acuerdo con las circunstancias del caso.

El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR, 2016) señala que la omisión de mantenerse informado sobre la conducta de los subordinados configura una violación del deber de mando y genera responsabilidad penal. En consecuencia, la ausencia de acciones frente a signos de alerta o a información disponible relacionada con la comisión de actos criminales se equipara a una forma de tolerancia inaceptable.

De conformidad con lo planteado, la responsabilidad de mando no se limita a prevenir crímenes y engloba la obligación de reprimirlos y de denunciarlos ante las autoridades competentes. Cassese (2019) recalca que el superior debe implementar las medidas pertinentes de forma razonable que estén a su alcance para evitar la comisión de crímenes, reprimirlos si se están cometiendo al igual que dar a conocer los hechos para su investigación y sanción. Estas medidas pueden incluir la imposición de sanciones disciplinarias, la remoción de los responsables de sus cargos, la instrucción y capacitación en materia de DIH, entre otras. En ese contexto, omitir estas acciones conlleva a una violación al deber de mando y, en consecuencia, a la responsabilidad penal internacional.

Se debe apuntar que la responsabilidad de mando es un instrumento para combatir la impunidad en escenarios de conflicto armado y operaciones militares. Ambos (2008) recalca que, mediante la aplicación de este principio, se sanciona a los autores materiales de los crímenes. Igualmente, a aquellos que, por su posición de autoridad, poseen la potestad y el deber de impedir su ejecución. De este modo, la responsabilidad de mando permite consolidar la rendición de cuentas y la salvaguarda de las víctimas. Además, saca a la luz la importancia de la disciplina y el respeto a las normativas internacionales de la materia en el ámbito militar y civil.

Asimismo, la responsabilidad de mando puede recaer en superiores militares al igual que en civiles, cuando tengan la obligación de controlar a los que perpetraron los crímenes. Por esto, la extensión de este principio a quienes tienen jerarquía en el plano civil responde a la realidad de los conflictos actuales en las que las estructuras de naturaleza jerárquica no están restringidas solamente a lo militar. La responsabilidad de mando para Olasolo y Canosa (2018) es un principio transversal que comprende a quienes tienen posición de autoridad, a los que pueden incidir en la actuación de otros y poseen el deber de ejecutar acciones para prevenir y sancionar las violaciones graves al DIH.

Cabe decir que la aplicación de la responsabilidad de mando se ha desarrollado desde la jurisprudencia en los tribunales penales internacionales ad hoc

y en la Corte Penal Internacional. Por ejemplo, el caso Bemba (2016) se originó en el contexto de la intervención del Movimiento de Liberación del Congo en la República Centroafricana, que fue autorizada por Jean-Pierre Bemba en calidad de comandante. Estos actos, generaron varias violaciones graves al DIH ejecutadas por sus tropas entre los años 2002 y 2003. Aunque este superior no ejecutó directamente los crímenes, su responsabilidad se configuró por omisión, al no impedir ni imponer sanciones a sus subordinados.

En virtud del caso mencionado, la Corte Penal Internacional analizó lo concerniente a la observancia de su deber de control y supervisión sobre las fuerzas que se encontraban bajo su mando. Este caso es un precedente en la materia objeto de revisión, puesto que se reconoció su rol jerárquico, la Sala de Apelaciones razonó que las acciones implementadas por Bemba fueron restringidas y generaron dudas razonables en relación con su responsabilidad penal directa (Pastrana, 2022). Asimismo, se aplicó el artículo 28 del Estatuto de Roma, que condujo a la Corte Penal Internacional a analizar el alcance del control efectivo, el conocimiento del superior y las medidas razonables que debían ponerse en práctica para prevenir y sancionar los crímenes cometidos por las fuerzas bajo su mando.

Del mismo modo, la Corte Penal Internacional en el caso (2016) razonó de conformidad con los artículos 86 y 87 del Protocolo Adicional a los Convenios de Ginebra (1977), en relación con algunos aspectos que deben demostrarse para configurar la responsabilidad penal. Estos son la existencia de un control que sea efectivo sobre las fuerzas subordinadas, que el superior conociera o haya debido conocer acerca de los crímenes, que no se hayan tomado las medidas necesarias y razonables para su prevención o sanción, que exista un vínculo causal entre la omisión y los actos criminales cometidos, y que se verifique una posición de garante, proveniente del Derecho Internacional Humanitario.

A pesar de lo expuesto, la doctrina ha identificado limitaciones en cuanto a la implementación de la responsabilidad de mando. Uno de ellos es lo complejo que resulta probar el control efectivo, al igual que el conocimiento inferido, específicamente en el desarrollo de operaciones complejas y dinámicas en las que la cadena de mando puede ser difusa (García, 2019). También, la necesidad de evitar que la responsabilidad se sustente solamente en el rango jerárquico, ya que esto puede generar imputaciones desproporcionadas. Asimismo, a los efectos de garantizar la justeza del proceso, es necesario demostrar que el superior contaba con la capacidad real de llevar a cabo una intervención y que su omisión definió la comisión de los actos criminales.

Por otro lado, la responsabilidad de mando supone la obligación de aplicar mecanismos efectivos enfocados en controlar, supervisar, reportar, instruir y difundir el DIH entre las tropas. Solo de esta manera se logra prevenir y sancionar este tipo de actos. Como indica Stewart (2018) el superior jerárquico debe ejecutar sus actos bajo la debida diligencia para asegurarse de que los crímenes no ocurran y, en caso de que se presenten, garantizar una intervención oportuna para su represión o remisión a las autoridades competentes para que sean investigados y sancionados adecuadamente. Se puede resumir que la obligación implica la adopción de políticas y procedimientos internos que aseguren la observancia de las normas internacionales y la rendición de cuentas por las violaciones que se comentan.

Por ello, la responsabilidad de mando opera como un medio de castigo, al igual que como herramienta dirigida a la prevención y de promoción hacia una cultura de respeto a los derechos humanos de las personas en el ámbito militar y civil. Al respecto, Ambos (2008) recalca que la determinación clara de las obligaciones que deben cumplir los superiores jerárquicos coadyuvan a la creación de un entorno donde las violaciones graves al DIH son menos probables. Asimismo, se promueve la aplicación de la rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de las operaciones.

En la práctica, el principio de responsabilidad de mando ha sido primordial para llevar ante la justicia a altos oficiales militares y civiles que han ejecutado delitos en el marco de conflictos como crímenes de guerra, actos de genocidio y crímenes de lesa humanidad, aun cuando no estuvieron directamente involucrados en su ejecución. Esta interpretación judicial ha permitido combatir la impunidad, garantizar que aquellos individuos que están en posiciones de autoridad no puedan evadir su responsabilidad bajo el desconocimiento o su ausencia en los hechos (Cassese, 2019), (Olasolo y Canosa, 2018).

Se debe señalar que la responsabilidad de mando constituye un elemento fundamental dentro del sistema internacional de justicia penal y del DIH. Esta impone obligaciones directas a los superiores jerárquicos, obligándolos a actuar con diligencia, evitar y reprimir crímenes internacionales. Con ello, se salvaguarda a las víctimas y se hace cada vez más eficaz y efectivo el sistema internacional de justicia penal. Por ello, la responsabilidad legal del mando en operaciones es un principio rector en el DIH y el DPI.

En ese orden, esta responsabilidad responde a una necesidad ética y práctica para garantizar la precautela de los derechos fundamentales en un conflicto

armado. Este obliga a los superiores jerárquicos a ser proactivos en la prevención de crímenes, a implementar políticas internas, capacitaciones y sistemas de reporte que resulten efectivos, de manera, que no quede en una mera formalidad jurídica.

Un aspecto para resaltar al estudiar la responsabilidad del mando en el marco del Derecho Penal Internacional es su relación con el principio de legalidad, particularmente vinculado con la *lex certa* y *lex previa*. La manera en que se regula dicha responsabilidad en el Estatuto de Roma, basada en la omisión, exige que toda conducta punible esté descrita por la ley y que esta norma haya sido establecida con anterioridad a los hechos.

En ese escenario, según Muñoz y García (2021), este principio se sustenta en el postulado “*nullum crimen, nulla poena sine lege praevia et certa*”. Esto significa que, únicamente, puede considerarse delito la conducta que ha sido previamente descrita en la norma penal de manera clara y precisa. En ese orden, la *lex previa* proscribire la retroactividad de esta normativa y asegura que ninguna persona sea condenada por actos que no estaban previamente tipificados como delitos.

Por su lado, la *lex certa* exige que la tipificación del tipo penal sea precisa para permitir que las personas puedan conocer las conductas infractoras. Como se ha visto, la aplicación del artículo 28 del mencionado Estatuto reconoce el control efectivo o las medidas razonables. La manera en que está regulada manifiesta cierta indeterminación, lo que puede vulnerar el principio de *lex certa* al no proporcionar un precepto claro en relación con la configuración de la responsabilidad del mando.

En ese contexto, la jurisprudencia de la materia ha buscado asegurar que la imputación de responsabilidad a los superiores se desarrolle bajo la observancia de derechos fundamentales como al debido proceso y la presunción de inocencia. Ello implica el ejercicio efectivo del derecho a la defensa y que el reconocimiento de la responsabilidad debe fundamentarse en pruebas claras y suficientes acerca del control efectivo y el conocimiento del superior, de esta forma, se evitan interpretaciones extensivas que puedan afectar las garantías que conforman el derecho antes referido.

Se debe exponer que la experiencia de los órganos jurisdiccionales internacionales ha sacado a la luz que la aplicación de la responsabilidad de mando genera, como analizan Olasolo y Canosa (2018), un efecto disuasorio, ya que contribuye a la prevención de crímenes internacionales. Esto tiene lugar a

partir de que, cuando los superiores están conscientes de su responsabilidad por las omisiones de sus subordinados, respondan con la implementación de medidas preventivas y correctivas. Con ello se fortalece la salvaguarda de la población civil y de aquellos soldados que se encuentren fuera de combate.

Sin embargo, como analizan García (2019) al igual que Olasoloy Canosa (2018) en la práctica la aplicación del principio estudiado es complejo, en el marco de conflictos armados no convencionales o asimétricos, donde se produce una fragmentación en la cadena de mando. Esto se manifiesta cuando las estructuras de mando que intervienen no son lineales, ni su jerarquía es clara, en especial cuando son varios actores o intervienen fuerzas multinacionales, coaliciones conjuntas o grupos armados no estatales y el control efectivo sobre los subordinados se complejiza.

En escenarios como el antes descrito, se dificulta, definir la parte que, realmente posee la autoridad para prevenir, reprimir o denunciar los crímenes cometidos, por lo que la imputación de responsabilidad penal por omisión se hace más difícil. Por ello, es fundamental analizar cada caso de forma detallada, dígase desde las circunstancias objetivas y las posibilidades reales y capacidades de intervención del superior.

Cabe decir que este tema es objeto de debate académico ante los nuevos escenarios de conflicto y los cambios que se producen en la estructura de las fuerzas armadas y de seguridad. En especial, por la intervención de actores no estatales, la participación de empresas privadas de naturaleza militar, unido al desarrollo constante de la tecnología y su utilización en este entorno. La rápida evolución en el orden tecnológico como el empleo de drones autónomos, inteligencia artificial y ciberarmamento, ha transformado la naturaleza de los conflictos armados, dando lugar a grandes retos para la responsabilidad legal del mando.

En esa línea, en los conflictos armados, como analiza Moreno (2020), se emplean tecnologías emergentes, entre ellas drones autónomos, sistemas de inteligencia artificial y ciberarmamento, lo que genera un reto grande para la responsabilidad del mando militar. Estos sistemas tienden a comprimir la cadena de mando desde el momento de la detección hasta el ataque, lo que restringe la capacidad de supervisión por el superior jerárquico en tiempo real. Además, la automatización de decisiones críticas como la identificación de objetivos y la selección de armamento complica la atribución de responsabilidad cuando existen violaciones al DIH, porque cuestiona si la responsabilidad debe asu-

mirla el programador, fabricante o comandante operativo. Esto afecta la rendición de cuentas, la prevención y penalización de actos criminales.

No obstante, la responsabilidad legal del mando en operaciones es una forma tradicional de proteger los derechos humanos en situaciones de conflicto. Asimismo, su aplicación en el contexto del derecho internacional y el desarrollo de la jurisprudencia internacional en este sentido ha establecido parámetros de actuación de los superiores jerárquicos, lo que ha fortalecido el sistema de justicia penal internacional y el Derecho Operacional, aun cuando queda mucho por hacer ante los restos actuales para lograr que sea un instrumento eficaz para la prevención y sanción de los crímenes más graves.

El deber de obediencia ante la conciencia personal

El deber de obediencia es un principio fundamental aplicable a cualquier estructura jerárquica, entre ellas en el plano militar, donde la unión y la disciplina responden a la subordinación de la autoridad con competencia para ello. No obstante, en el marco del Derecho Penal Internacional, la obediencia debida no es un eximente de responsabilidad penal para quienes ejecuten actos criminales por órdenes superiores.

En ese orden, la limitación antes expuesta, se origina en conflictos como los ocurridos en el siglo XX, específicamente, luego de los Juicios de Núremberg. En este contexto, se reconoció que, cuando un imputado ha actuado en cumplimiento de órdenes de su Gobierno o de un superior jerárquico, no le exime de responsabilidad” (Principio IV de Núremberg, 1946). Esto refleja una evolución del Derecho Internacional para reconocer que la conciencia de cada persona y la obligación de actuar con respeto a los derechos humanos prevalecen sobre la obediencia, en especial cuando, el mandato recibido conduce a un acto ilegal.

En relación con lo expuesto, el Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional (1998) reconoce el principio antes referido en el artículo 33. En este se prevé, que solo es posible eximir de responsabilidad penal por motivos de obediencia a una orden superior, cuando el mandato no constituya una ilegalidad, o de serlo, quien la ejecuta no tiene conocimiento de ello. Igualmente, cuando quien recibe la orden tiene la obligación jurídica de obedecerla.

Con la finalidad de comprender mejor el tema, se debe aclarar la definición de autoridad legal. Para Carranza (2009) es una determinada posición de man-

do que le otorga potestades a una persona de conformidad con la normativa. En el ámbito militar se define por orden de prelación. En primer lugar, el superior por su cargo; el superior jerárquico de acuerdo a su grado, y la superioridad por razón de antigüedad entre militares que ostentan el mismo grado. Por ello es superior la autoridad que resulta competente para emitir ordenes que producen el deber de obediencia.

En relación con lo anterior, Moncayo (2021) ha identificado en el marco de la obediencia debida, los requisitos que debe cumplir una orden para ser objeto de obediencia. Entre ellos están: la existencia de un vínculo de dependencia a razón de la jerarquía entre quien expide la orden y el que debe ejecutarla, que dicha orden sea relacionada con el servicio, que el superior jerárquico actúe en el marco de sus competencias, y que resulte posible llevar a cabo un análisis de su legalidad por los subordinados.

En la práctica, lo anterior implica que los miembros de fuerzas armadas y de seguridad quedan obligados a respetar la jerarquía, al igual que a examinar la legalidad de las órdenes recibidas antes de ejecutarlas. Además, deben negarse a poner en práctica las que configuren la comisión de crímenes internacionales, como genocidio, crímenes de lesa humanidad o crímenes de guerra. Esta regulación resalta la importancia de la conciencia individual y la responsabilidad de cada persona, aplicables a escenarios de alta presión jerárquica.

Al respecto, la jurisprudencia internacional, específicamente el Tribunal Penal Internacional para la ex Yugoslavia (TPIY), razonó sobre el principio revisado en el caso Erdemović (1998). El acusado alegó haber sido parte de la ejecución de civiles sujeto a coacción y que participó obligado por motivos de obediencia a órdenes superiores. Este órgano determinó que, aun cuando la coerción puede considerarse una atenuante, no es una eximente de la responsabilidad penal ante crímenes de guerra que son manifiestamente ilícitos, como la ejecución de prisioneros o civiles indefensos. Además, la Sala de Apelaciones sostuvo que el soldado no es un robot, sino una persona que es responsable de sus acciones. Por ello, la obediencia debida no puede ser invocada como defensa ante la comisión de actos criminales atroces.

Lo anterior ha sido ratificado por Corte Penal Internacional (CPI) en varios casos puestos a su conocimiento y resolución. Esta ha subrayado que los subordinados poseen el deber jurídico de desobedecer aquellas ordenes que sean ilegales. Del mismo modo, en el caso *Prosecutor v. Bemba* (2016), la CPI argumentó que la defensa por obediencia debida prospera únicamente cuan-

do se acredita que la orden no era ilegal y que el procesado no tenía motivos verdaderamente razonables para dudar de su legitimidad. Asimismo, la Corte recalcó que la existencia de un vínculo jerárquico y la expedición de una orden, no eximen al subordinado de su deber de analizar la legalidad de la instrucción, particularmente, cuando se pretenden ejecutar actos contrarios a la dignidad humana.

Al respecto, el Derecho Operacional para Ayala (2023) es una rama jurídica que regula la conducta de las fuerzas armadas en el contexto de operaciones. Este reconoce principio examinado en los manuales y protocolos militares. Jiménez (2019) asevera que la formación en Derecho Internacional Humanitario (DIH) y el hecho de contar con asesores jurídicos en las unidades operativas son medios primordiales para que los soldados puedan identificar órdenes ilegales y actuar en consecuencia.

Por otro lado está el principio de humanidad, consagrado en los Convenios de Ginebra y en la costumbre en el ámbito internacional. Este es un límite para la obediencia debida basado en la ética y en la normativa. De la Cuesta (2009) afirma que exige que los miembros de las fuerzas armadas y de seguridad puedan evaluar y decidir si una orden vulnera los derechos como la dignidad, o transgrede la prohibición de tratos crueles, inhumanos o degradantes, al igual, si genera afectación para los civiles. En ese caso, el subordinado tiene el derecho y el deber de desobedecer, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 1 común a los Convenios de Ginebra, que contempla la obligación de respetar y observar el DIH en todos los escenarios.

Asimismo, está la figura del miedo insuperable o duress, que en el caso Erdemović (1998), el TPIY reconoció que actuar bajo coacción se considera atenuante, cuando el ejecutor actuó bajo una amenaza de muerte o daño severo inmediato e ineludible. Igualmente, que no contaba con otras opciones razonables y que los actos ejecutados, fueron proporcionales al mal evitado. Este es un parámetro estricto y complejo de aplicar en la práctica. Lo antes planteado indica que la obediencia debida, no constituye una justificación para ejecutar crímenes de naturaleza global (Ambos, 2008).

También se debe mencionar la doctrina de la ilegalidad manifiesta que ha sido adoptada por órganos de justicia internos y organismos internacionales. Este se utiliza como criterio objetivo para definir cuando un subordinado puede desobedecer cierta orden. Al respecto, el caso Calley (1973) relacionado a la masacre de My Lai en Vietnam, es un ejemplo en este sentido, ya que el Tribu-

nal de Apelaciones Militares de los Estados Unidos razonó que ningún militar subordinado puede dejar de lado su conciencia ante órdenes que vulneran la naturaleza humana. Ello implica que los individuos que tengan un conocimiento básico deben identificar la ilegalidad de las órdenes que disponen actos que afecten los derechos humanos, como la ejecución de civiles o la tortura.

En esa línea, el Derecho Operacional ha reconocido mecanismos aplicables a las instituciones que permiten encauzar la desobediencia legítima y precautelar a los subordinados que se niegan a ejecutar órdenes ilícitas. Según Jiménez (2019) los Rules of Engagement (ROE) y los manuales de operaciones contemplan procedimientos de “pausa ética”, mediante los que los soldados, pueden y deben consultar a sus superiores jerárquicos o asesores jurídicos ante cualquier duda en relación con la legalidad de una orden. El Comité Internacional de la Cruz Roja (2020) expone que estos instrumentos permiten reforzar la responsabilidad individual y colectiva. Además, contribuyen a evitar la comisión de crímenes de guerra.

Del mismo modo, la responsabilidad penal escalonada es importante al analizar el deber de obedecer frente a la conciencia personal. Ello porque el ejecutor material del crimen, puede ser el responsable, al igual que el superior que expide una orden ilegal o que no pone en práctica medidas para evitar o condenar su cumplimiento. Específicamente, en el caso Bemba (2016), la CPI argumentó que el superior está obligado a implementar estrategias razonables para prevenir o sancionar crímenes. Además, reconoce que lo anterior comprende la obligación de crear un entorno donde los subordinados puedan realizar denuncias ante órdenes ilícitas, sin miedo a que tomen represalias en su contra. De esta manera, la responsabilidad se distribuye dentro de la cadena de mando.

Un aspecto fundamental para poner en práctica el principio revisado es la formación ética y jurídica para que los militares puedan cumplir con el deber de obedecer sin actuar en contra de su conciencia personal. Programas como el Laws of Armed Conflict (LOAC) del Ejército de Estados Unidos prevé la manera de identificar órdenes que evidencian ser ilícitas, al igual que protocolos de objeción y técnicas de desobediencia no confrontacional (Pejic, 2008). Esto cambia el concepto de obediencia pasiva en una lealtad crítica al Estado de Derecho, en el que la disciplina guarda congruencia con la responsabilidad moral y jurídica.

Igualmente, se debe plantear que la desobediencia legítima no conduce a una indisciplina militar, sino la fortalece mediante la institucionalización de

mecanismos de objeción escalonada. Las normativas de organizaciones como la OTAN y de fuerzas armadas profesionales determinan procedimientos para que los subordinados puedan interponer objeciones a sus superiores y, en última instancia, notificar a órganos superiores o comités de ética. Estos medios buscan prevenir la comisión de crímenes y asegurar la legitimidad de las operaciones militares.

La práctica operativa actual ha demostrado que las fuerzas armadas han implementado mecanismos institucionales para analizar la legalidad de las órdenes en tiempo real. Por ejemplo, el Ejército colombiano ha creado Comités de Ética Operacional, para evaluar la legalidad de las órdenes y emitir opiniones vinculantes. Este modelo, ha contribuido a disminuir la comisión de crímenes de guerra sin afectar la eficacia operativa. Además, demuestra que la ética y la legalidad pueden coexistir en el contexto militar.

Se debe exponer que la Corte Internacional de Justicia ha determinado los parámetros mencionados en su jurisprudencia. En el caso *Alemania vs. Italia* (2012) la Corte Internacional de Justicia, afirmó que el deber de obediencia deja de surtir efectos, cuando el subordinado percibe de forma razonable la comisión de crímenes internacionales. Este criterio es mixto, ya que conjuga objetivos y subjetivos, además, exige que el militar cuente con la capacidad de reconocer la ilegitimidad de una orden y actúe en consecuencia.

En ese marco, la armonía entre obediencia y conciencia personal para Dausá (2020) se fundamenta en tres factores: la formación ética, la puesta en práctica de mecanismos institucionales para acreditar la desobediencia legítima y la existencia de la responsabilidad penal escalonada. El Estatuto de Roma (1998) y la jurisprudencia internacional antes referida concuerdan en que solo a través de la integración de estos puntos es posible asegurar que la disciplina militar responda a la justicia y no a la impunidad. Además, que la conciencia personal y la observancia de los derechos humanos deben ser los límites de la obediencia en el contexto de conflictos armados.

Por ello, la responsabilidad individual no se puede dejar de lado, ni en contextos donde existe una presión jerárquica. Para Ambos (2008) no procede la invocación de la obediencia debida para ejecutar delitos internacionales, al igual que los soldados deben educarse bajo el principio de reconocer y rechazar órdenes ilícitas. Ello permite ejercitar la autonomía moral, la capacidad crítica de los subordinados y permite prevenir atrocidades y salvaguardar la dignidad humana.

En virtud de lo antes examinado, el deber de obedecer frente a la conciencia personal en el contexto del Derecho Penal Internacional refleja un avance primordial en materia de protección de los derechos humanos y en la lucha contra la impunidad. Su evolución demuestra que la obediencia debida no es una justificación absoluta, y que la responsabilidad individual y la conciencia ética deben predominar sobre la disciplina ciega para que toda acción militar goce de legalidad y humanidad.

Tomar decisiones difíciles sin salir del marco legal

El contexto operativo conlleva a tomar decisiones difíciles ante la presión, la inseguridad y la necesidad de dar respuestas rápidas y acertadas. En cuanto a ello, Valdés (2020) analiza que la ética y la observancia del marco jurídico son primordiales para asegurar la legitimidad de los actos de naturaleza militar. Específicamente, en situaciones de combate, los superiores jerárquicos, como comandantes deben proceder a la evaluación permanente de la información disponible, que en la mayoría de las ocasiones es incompleta o ambigua. En ese marco, la urgencia de las circunstancias no exime a los ejecutores de cumplir con la obligación de respetar los principios del Derecho Internacional Humanitario (DIH).

Por lo anterior, el dominio de las normativas del DIH supone que los líderes tomen decisiones informadas, lo que permite minimizar el riesgo de incurrir en errores que conduzcan a violaciones en la materia de estudio. El cumplimiento del marco jurídico salvaguarda a la población civil y a los operadores de cometer infracciones que le generen responsabilidad penal. Por ello, conocer la referida rama del derecho es una herramienta para la precautela legal y la eficacia operativa.

En el contexto de la toma de decisiones, se destaca el principio de distinción que opera como guía en este proceso. Además, como indica López (2018), conduce a diferenciar entre combatientes y civiles, al igual que entre objetivos de carácter militar y bienes civiles. Su aplicación en el terreno es compleja, particularmente en el marco de conflictos asimétricos donde los soldados no siempre se identifican claramente. Por lo que su preparación en técnicas de identificación y el empleo de tecnologías es fundamental para disminuir el riesgo de errores. El cumplimiento de este principio salvaguarda a la población civil, al igual que le da mayor legitimidad de las fuerzas armadas ante la comunidad internacional.

En esa línea, se debe plantear que el incumplimiento del principio de distinción puede desencadenar actos que configuren crímenes de guerra y produzcan consecuencias jurídicas graves para los responsables. Al respecto, la *Guía del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) (2011)* proporciona criterios prácticos para su adecuada aplicación en situaciones reales de combate. Asimismo, resalta que la existencia de la documentación que ampara las decisiones y la transparencia en este proceso, debe aplicarse para dar paso a la rendición de cuentas. Este principio es una condición para respetar la legalidad y la legitimidad de las operaciones militares.

Por otro lado, está el principio de proporcionalidad y uso de la fuerza, que se sustenta en que este sea equilibrado, evite daños colaterales excesivos en relación con la ventaja militar anticipada. Dinstein (2021) considera que la proporcionalidad genera la obligación para los comandantes de analizar y detallar cada situación, al igual que deben ponderar los riesgos para la población civil ante la necesidad de alcanzar los objetivos militares. Ello exige información precisa y la determinación oportuna de las consecuencias de las acciones. Por ello, como indica este autor, la proporcionalidad limita el empleo de la fuerza y obliga a los superiores a justificar sus decisiones cuando tienen lugar revisiones de orden judicial o administrativas.

En ese orden, la Guía del CICR (2011) sugiere definir procedimientos para la evaluación de proporcionalidad antes de que se lleve a cabo cada operación. La inobservancia de este principio puede generar sanciones y a su vez, lesionar la reputación de las fuerzas armadas. Por ello, conocer acerca de la proporcionalidad y el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones que sean éticamente aceptables son fundamentales para los líderes operativos. Este es un principio primordial en el marco de conflictos armados, su aplicación adecuada salvaguarda a la población civil y a los militares.

También, es necesario referirse a la necesidad militar, que para Dinstein (2021), implica que solo pueden utilizarse medios y métodos indispensables para alcanzar un objetivo militar siempre que sea legítimo. Este principio genera la obligación para los comandantes de justificar cada acto en términos de su importancia y contribución a la misión, de manera que evite daños innecesarios a la población civil y los bienes protegidos. Este principio, no puede ser invocado para justificar actos de violencia indiscriminada o desproporcionada. En el medio estudiado, la normativa opera como una herramienta que permite perfeccionar las alternativas tácticas y estratégicas disponibles orientando la acción hacia la precautela de los intereses legítimos.

En relación con lo expuesto, la Guía del CICR (2011) indica la necesidad e importancia de documentar la justificación de cada acción bajo el principio de necesidad militar, particularmente en situaciones de ambigüedad. El respeto a dicho principio es fundamental para prevenir abusos y asegurar la rendición de cuentas. De ahí que la formación en esta línea y la consulta a expertos jurídicos son instrumentos aplicables a la toma de decisiones difíciles, al igual que opera como un límite jurídico y ético que guía la acción operativa y salvaguarda a todos los actores involucrados.

Asimismo, la presión propia en contextos de combate puede conducir a que se tomen decisiones por impulso o a ignorar ciertas restricciones jurídicas. Sin embargo, como analiza Valdés (2020) el conocimiento en Derecho Internacional Humanitario y del marco normativo, permite a los líderes actuar con mayor seguridad y confianza. Además, la ética es primordial, ya que asegura que las acciones observen las normas y los principios de naturaleza humanitaria.

Se debe manifestar que la ambigüedad en las operaciones militares es común, ya que la información a veces se complica obtenerla, es incompleta y se presentan amenazas que cambian rápidamente planea y estrategias. De ahí que Paparone (2017) resalta la importancia de gestionar adecuadamente la información, al igual que la capacidad de adaptarse a escenarios cambiantes, ambas son habilidades que deben tener los líderes operativos. Cabe destacar que el ordenamiento jurídico contribuye a disminuir la incertidumbre, permite tomar decisiones informadas que pueden minimizar los riesgos para la población civil y el personal militar. Ello, porque el DIH aplicado adecuadamente opera como una herramienta de gestión del riesgo y proporciona criterios que permite realizar la evaluación de la legalidad de cada acción.

En el marco de la toma de decisiones, la formación continua en Derecho Internacional Humanitario y derechos humanos es primordial y debe ser integral y atemperarse a los retos propios de cada misión. Su aplicación proporciona conocimientos técnicos, fomenta valores éticos y habilidades para la toma de decisiones complejas. Igualmente, exige la inclusión de simulaciones y ejercicios prácticos para entrenar a los líderes ante situaciones de presión y ambigüedad.

Por otro lado, el liderazgo basado en la ética en la toma de decisiones constituye un factor esencial y debe responder a la normativa vigente. Al respecto, Kem (2016) considera que los dilemas éticos que se manifiestan en situaciones donde existen contradicciones entre valores y virtudes, al igual que donde

las soluciones poseen méritos morales semejantes, hacen difícil elegir la mejor alternativa. Por ello, la toma de decisiones éticas exige autoconocimiento, empatía y capacidad de análisis. En el plano militar, el liderazgo ético cohesiona la tropa internamente y a su vez, brinda confianza externa en las fuerzas armadas. De ahí que la ética y la legalidad son elementos indivisibles en el liderazgo operativo.

En ese sentido, la transparencia y la rendición de cuentas son principios que aseguran la legitimidad de las operaciones militares y policiales. López (2018) indica que estar respaldado al tomar las decisiones al igual que la transparencia conllevan a una correcta rendición de cuentas ante los órganos de justicia nacionales y globales, al igual que ante la sociedad. Además, observar el ordenamiento jurídico define una adecuada defensa jurídica y acredita la legitimidad de las operaciones castrenses.

Del mismo modo, la salvaguarda de la población civil es un propósito prioritario en todas las operaciones militares. El DIH prevé obligaciones al respecto y su inobservancia puede perfeccionar un crimen de guerra (López, 2018). La toma de decisiones bajo situaciones de presión no exime de la responsabilidad legal, por ello, todos los miembros de las fuerzas armadas y policiales deben conocerlas y aplicarlas estrictamente.

Asimismo, entre las decisiones de mayor complejidad que debe asumir un superior es el uso de la fuerza letal, por ello la normativa regula los criterios bajo los que se debe poner en práctica, pues su empleo indebido puede tener consecuencias graves. Esta decisión implica ponderar lo concerniente a salvaguardar la vida y la integridad física de las personas frente al deber de conservar el orden o enfrentar cierto conflicto.

Con respecto al ámbito internacional, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR, 2015) dispone que el empleo de la fuerza letal debe ponerse en práctica como último recurso, enfocado a la protección de la vida al igual que cuando otros medios resulten ineficaces. En operaciones de combate, mantenimiento del orden y misiones de paz, el personal se enfrenta a decisiones críticas sobre el tema tratado. El Derecho Operacional regido por los principios de distinción, proporcionalidad y necesidad militar, que implica minimizar el daño a lo estrictamente indispensable, es el marco primordial para adoptar este tipo de decisiones.

En esa línea, como analiza Dinstein (2021), los principios antes referidos son innegociables, aun cuando el medio resulte caótico por la incapacidad de

distinguir objetivos legítimos de personas protegidas o de llevar a cabo una evaluación de la proporcionalidad que implica riesgos de violar el Derecho Internacional Humanitario (DIH) y constituir crímenes de guerra. Por ello, la urgencia de los escenarios tácticos no puede vulnerar estas obligaciones, sino que el entrenamiento en protocolos de DIH debe permitir al superior tomar decisiones en fracciones de segundo que no contradigan las normas jurídicas para prevenir escaladas ilegales y garantizar la legitimidad de la misión.

Asimismo, el marco normativo del DIH, particularmente articulado en la Guía del CICR (2011), funciona como límite y a su vez como escudo protector. El conocimiento de estas normativas, entre ellas las relacionadas a la prohibición de ataques indiscriminados y el requisito de cesar la fuerza letal una vez neutralizada la amenaza, protege al personal militar de responsabilidad legal, al igual que precautela a civiles de daños arbitrarios.

Al respecto, Dinstein (2021) recalca que la adhesión a la necesidad militar asegura que el empleo de la fuerza se ponga en práctica cuando es absolutamente indispensable para el logro del éxito de la misión y no como una acción punitiva o excesiva. Asimismo, se debe mencionar la toma de decisiones coordinadas vinculada a la cooperación con organizaciones de tipo humanitaria y el respeto a los principios del DIH, ya que permite acceder a la ayuda humanitaria y la protección de las personas vulnerables. Además, la Guía del CICR (2011) resalta la relevancia de definir procedimientos para asegurar la cooperación y la coordinación con organizaciones humanitarias.

En ese sentido, la transparencia y la comunicación plenamente efectiva son herramientas esenciales para fortalecer la cooperación. También la capacitación en derechos humanos y en DIH permite que la cooperación con organizaciones humanitarias sea legítima, al igual que las operaciones para generar confianza en la comunidad internacional. Asimismo, coadyuvan a la confianza pública que se erige mediante la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos humanos. La inobservancia de las normas jurídicas puede lesionar la legitimidad de las operaciones como un factor de disuasión frente a posibles violaciones legales.

Cabe mencionar que la toma de decisiones difíciles requiere la existencia de una cultura organizacional sustentada en la ética y el respeto por la ley. Valdés (2020) plantea que los líderes deben promover un ambiente en el que la observancia de las normas constituya un valor compartido y en el que se promueva la rendición de cuentas. Dicha cultura es primordial en la toma de decisiones e

influye en la conducta de los miembros de las fuerzas armadas. La formación en valores éticos y jurídicos permiten crear una cultura organizacional fuerte y dentro de ella, la legalidad es fundamental en todos los niveles jerárquicos. Su puesta en práctica contribuye a la prevención frente a posibles violaciones de las normas. Por esto debe ser evaluada periódicamente para identificar áreas de mejora.

Por otro lado, el marco jurídico no es estático, debe responder a la realidad, solo de esta manera, las normas evolucionan y se atemperan a los nuevos desafíos operativos. Al respecto, Paparone (2017) asevera que es necesario que las normas se atemperen de forma constante para que garanticen la efectividad y legalidad de las operaciones. Los operadores deben mantenerse informados en relación con los cambios normativos y participar en procesos de formación y reflexión. La actualización de las normas son una herramienta para la protección jurídica frente a posibles violaciones legales.

Igualmente, se debe tratar en este estudio la comunicación efectiva y la gestión de crisis como habilidades esenciales para la toma de decisiones complejas en contextos de presión y ambigüedad. Por ello, la gestión de crisis requiere la capacidad de adaptarse rápidamente a escenarios que están cambiando y de comunicar de forma clara y transparente. Además, implica identificar los riesgos, la toma de decisiones informadas y la evaluación de la situación. Del mismo modo, la comunicación efectiva es una herramienta que permite coordinar las cuestiones de naturaleza operativa y la protección de la población civil. La formación adecuada de los líderes permite enfrentar de mejor forma situaciones reales de presión. Ambos aspectos son condiciones indispensables para la toma de decisiones difíciles dentro del marco legal.

Igualmente, la prevención de abusos y vulneraciones es un propósito en la toma de decisiones difíciles. Tal como indica Dinstein (2021), el respeto al ordenamiento jurídico constituye la mejor estrategia para prevenir abusos y garantizar la protección jurídica de los operadores. En esta línea, Henckaerts y Doswald (2022) exponen que la observancia de las normas consuetudinarias del Derecho Internacional Humanitario son una forma de protección para las víctimas del conflicto, pues refuerzan la legitimidad y la credibilidad de las fuerzas actuantes frente a la comunidad internacional. Por esto, la formación continua en la materia y el establecimiento de mecanismos de supervisión y rendición de cuentas son indispensables para disminuir el riesgo de excesos en ambientes de alta presión operativa.

Además, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR, 2015) sostiene que incorporar los principios humanitarios en la doctrina y en la capacitación institucional permite fomentar una cultura organizacional enfocada en prevenir conductas ilícitas. Esta cultura favorece la toma de decisiones informadas y éticamente responsables, incluso en situaciones de emergencia e incertidumbre. Por tanto, conjugar el marco jurídico, una supervisión efectiva y una formación ética es el estamento para minimizar las violaciones y garantizar los derechos de la población civil y el personal operativo.

Por otro lado, el respeto al Derecho Operacional contribuye a la reconciliación y la paz a largo plazo. López (2018) analiza que aquellas acciones ilegales o desproporcionadas pueden generar resentimiento y obstaculizar los procesos de reconstrucción y reconciliación. En cambio, el respeto por la legalidad facilita la transición hacia la paz y la estabilidad, ya que consolida la confianza en las instituciones. La consolidación de la paz exige cumplir las normas jurídicas y la protección de la población civil. La formación en este sentido es fundamental para preparar a los líderes ante los retos que produce la posguerra. La colaboración con organizaciones internacionales es una buena práctica para tal fin, ya que ambas figuras son vitales para la toma de decisiones difíciles dentro del marco legal.

En virtud de lo antes estudiado, tomar decisiones difíciles sin salir del marco legal es un reto constante que requiere conocimiento, juicio ético, liderazgo y compromiso con la legalidad. Los principios del Derecho Internacional Humanitario, como la distinción, la proporcionalidad y la necesidad militar, operan como una guía para la acción operativa. También, la formación continua, la transparencia, la rendición de cuentas y la cultura organizacional conducen a asegurar la legalidad y la legitimidad de las operaciones. El respeto al ordenamiento jurídico protege a la población civil y a los propios operadores, fortalece la confianza pública y la eficacia operativa. Además, las reformas normativas y la mejora continua son condiciones indispensables para enfrentar los desafíos cambiantes de los contextos operativos. Por este motivo, tomar decisiones adecuadas apegadas a las normas es una exigencia ética y legal para contribuir a la paz, la reconciliación y la protección de los derechos fundamentales.

El respeto al derecho en estados de emergencia

En situaciones de crisis extremas, como conflictos armados, amenazas a la seguridad nacional o conmoción interna, los Estados invocan el estado de excepción como mecanismo para actuar con mayor flexibilidad y poner todas las fuerzas en función de un objetivo específico. Este para Casal (2011) es un régimen jurídico especial que se establece con la finalidad de restituir el orden y la regularidad, cuanto han tenido lugar situaciones extraordinarias que pueden suponer un peligro grave, ya sea para la vida de los individuos como para la existencia de las entidades del Estado. Estas circunstancias pueden ser fenómenos de tipo natural, sanitario, situaciones derivadas de la economía, la política u otras.

En ese orden, la Convención Americana sobre Derechos Humanos (1969) reconoce el estado de excepción y establece límites basados en que ciertos derechos como la vida, la integridad personal o la libertad de pensamiento no pueden suspenderse bajo ninguna circunstancia. También, existen posturas distintas sobre su legitimidad. Hay autores que lo ven como un retroceso que debilita el Estado de Derecho y fortalece el control represivo. Otros lo consideran una herramienta necesaria y legítima para salvaguardar la estabilidad del país ante amenazas graves. Meléndez (2016) lo describe como un recurso extremo y excepcional, útil únicamente cuando las instituciones ordinarias no bastan. En cualquier caso, el debate se basa en la forma de equilibrar la necesidad de orden con el respeto a los derechos humanos en tiempos de crisis.

Luego de ver su evolución, se debe decir que la aplicación del estado de emergencia no otorga un poder absoluto a los Estados, ya que existen límites normativos definidos por el Derecho Internacional. Estos se sustentan en que determinados derechos fundamentales no pueden ser sujetos de privación o suspensión bajo ninguna circunstancia. Estos incluyen el derecho a la vida, la prohibición de la tortura, la prohibición de la esclavitud y la no retroactividad de la ley.

En ese marco, el Comité Internacional de la Cruz Roja (2011) reconoce que estas garantías, en relación con los derechos fundamentales, forman parte de la base del Derecho Internacional. Estas son restricciones infranqueables, aun cuando se esté en un momento de grave amenaza. Su cumplimiento constituye una obligación moral del Estado, puesto que al asegurar dichos derechos se salvaguarda la dignidad humana en su máxima manifestación.

Se debe señalar que el artículo 27 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos (1969) dispone que aun en el marco de estados de excepción, derechos como la vida, integridad personal y prohibición de tortura son inderogables. El Comité de Derechos Humanos de la ONU (2019) indica en la Observación 36 sobre el derecho a la vida, que estas garantías funcionan como elementos de contención para evitar el autoritarismo. Por ello, como ratifica Nowak (2019), estos límites evitan que la naturaleza excepcional del estado de emergencia dé lugar a violaciones de derechos humanos como, por ejemplo, la suspensión de garantías judiciales para ejercitar el derecho a la defensa.

Por otro lado, existe una percepción enfocada en que en escenarios de guerra o estado de excepción el Derecho Internacional Humanitario (DIH) sustituye a los derechos humanos. Ello es falso, ya que, bajo estos contextos, ambas ramas del derecho coexisten al igual que se complementan. Específicamente, el DIH regula la conducta de las partes en el marco de un conflicto armado y salvaguarda a aquellos que no son parte directa en el conflicto. Asimismo, el Derecho Internacional de los Derechos Humanos sigue aplicándose de manera permanente.

Lo antes expuesto implica que un Estado, aun cuando esté enfrentando una amenaza o una guerra interna, no puede suspender el ejercicio de los derechos de forma arbitraria, ni inobservar su deber de protección. Esto lo ha ratificado la CICR (2011) mediante el criterio de que ambos marcos jurídicos funcionan conjuntamente y brindan una red de protección a los individuos, particularmente a quienes están en situación de vulnerabilidad. Ello consolida los límites del poder del Estado y amplía la puesta en práctica de garantías para precautelar a la población civil.

En esa línea, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966) en el artículo 4 permite que los Estados adopten medidas de carácter excepcional para enfrentar una amenaza pública que pueda poner en riesgo la existencia de la nación. Estas medidas deben cumplir con los requisitos temporales y proporcionales de ser necesario. Con base a esto, la Cruz Roja Americana (2022) manifiesta que para evitar cualquier clase de abuso en el marco de un estado de emergencia, se deben aplicar irrestrictamente los principios de legalidad, no discriminación, control, proclamación y publicidad.

Por lo expuesto anteriormente, la suspensión de determinados derechos no puede constituir una fundamentación para imponer regímenes autoritarios, ni respaldar la vulneración sistemática de derechos humanos. En virtud de esto,

las medidas excepcionales deben ser restringidas y controladas judicialmente, bajo la observancia del principio de humanidad. Asimismo, su aplicación proporcional y temporal aseguran que dicha excepcionalidad, no se convierta en algo ordinario y que los derechos, una vez se supere la crisis, vuelvan a gozar de su plena vigencia.

Se debe exponer que, el respeto al marco legal durante los estados de emergencia no está sujeto solo a la voluntad del Poder Ejecutivo, también implica la supervisión judicial a escala nacional y global. En este marco, organismos como la Corte Europea de Derechos Humanos cuentan con estándares para determinar si aquellas medidas que han implementado los Estados durante estas crisis, exceden lo que exige la situación.

En el contexto de estudio, los jueces poseen la potestad de declarar ilegítimas las restricciones impuestas en estados de emergencia que inobserven los principios de necesidad y proporcionalidad. Esta capacidad de control previene que el estado de excepción conduzca a la arbitrariedad, al igual que brinda a las personas mecanismos para su defensa ante posibles abusos. Del mismo modo, la existencia de instancias de carácter internacional para la supervisión consolida presión sobre los gobiernos para que rindan cuentas de sus decisiones. Por tanto, en situaciones de alta complejidad y tensión, el rol de los operadores de justicia es fundamental, ya que son el principal contrapeso del poder coercitivo estatal y el garante de la legalidad operativa.

Por otro lado, el Derecho Internacional Humanitario consuetudinario contiene un grupo de normas que los Estados están obligados a respetar, independientemente de que hayan ratificado determinados tratados. Según Henckaerts y Doswald (2022) muchas de estas disposiciones jurídicas salvaguardan de forma directa a las personas en escenarios de emergencia y conflicto. Un ejemplo de lo anterior es la prohibición de ataques a civiles, el trato digno a prisioneros y la obligación de asistencia humanitaria.

Las reglas antes referidas tienen sus orígenes en la práctica reiterada de los Estados, que han aceptado su obligatoriedad como parte de un consenso ético a escala internacional. En contextos de emergencia, estas no necesitan de su implementación oficial para aplicarse. Estos son parámetros que reflejan la conciencia jurídica a escala global y funcionan como un impedimento frente a la deshumanización. De esta manera, el derecho consuetudinario precautela a la población y legitima el accionar estatal que debe responder a sus principios.

Cabe apuntar que el respeto al ordenamiento legal en escenarios de crisis es una cuestión normativa y una condición para conservar la legitimidad institucional y facilitar procesos de reconciliación y paz. Nowak (2019) analiza que la legalidad no es un obstáculo para que el Estado actúe, ya que sirve de lineamiento para lograr soluciones duraderas. Además, aquellas transgresiones graves de derechos, cuando se ha decretado el estado de excepción, pueden llegar a producir resentimientos a nivel social y afectar la confianza de la ciudadanía en las instituciones. En cambio, una actuación estatal transparente, bajo rendición de cuentas y respetando el marco jurídico, consolida su fin de proteger el bienestar general. Además, promueve la cooperación internacional y el acceso a apoyo humanitario.

Es así que, en el marco de los estados de excepción, la transparencia y la rendición de cuentas emergen como garantías fundamentales para prevenir el abuso de poder. Cassese (2019) explica que la opacidad en la adopción de medidas extraordinarias facilita la concentración del poder y debilita los mecanismos democráticos. Por esto, la inexistencia de acceso a la información sobre las decisiones adoptadas durante emergencias impide que los ciudadanos ejerzan su derecho a supervisar el actuar del Estado. En consecuencia, es primordial que los decretos de excepción incluyan justificaciones claras, límites temporales y mecanismos de revisión internos e internacionales, por ejemplo, en países como Ecuador, que se acepte la supervisión de organismos como la Corte Interamericana de Derechos Humanos, porque la rendición de cuentas constituye una medida de reparación ante eventuales violaciones a derechos durante la crisis.

Por otro lado, en el marco del estado de excepción no puede desligarse el impacto que estas medidas producen en los grupos vulnerables. El Comité de Derechos Humanos de la ONU ha determinado que personas en situación de pobreza y grupos sociales como mujeres, personas con discapacidad al igual que, pueblos indígenas y migrantes suelen ser desproporcionadamente afectados por medidas restrictivas, lo que implica una doble victimización en contextos de crisis (Comité de Derechos Humanos de la ONU, 2019). Por ello, el principio de no discriminación debe regir todas las acciones estatales, incluso bajo regímenes excepcionales. Por lo anterior, los Estados deben implementar salvaguardas específicas para estos grupos y evitar que las medidas de seguridad se conviertan en instrumentos que generen exclusión o represión indirecta.

También, desde una perspectiva institucional, la resiliencia democrática frente a estados de excepción depende, en gran medida, de las denominadas cláusulas de cierre aplicables en los ordenamientos jurídicos. La Comisión de Venecia del Consejo de Europa (2011) indica que todo régimen de carácter excepcional debe subordinarse a principios como legalidad, temporalidad, necesidad y control. Estos permiten prevenir el empleo de poderes extraordinarios de forma indefinida, al igual que evita que se considere como normal el contexto del estado de excepción y se vea como una modalidad para ejercer el gobierno.

Por otro lado, puede pasar que, en el contexto de regímenes de excepción, se cometan crímenes de lesa humanidad amparados en la legalidad formal de la circunstancia. Según los Principios de Nuremberg (1950) y el Estatuto de Roma (1998), la comisión sistemática de actos inhumanos contra la población civil, incluyendo el marco de emergencias, constituye una violación grave al Derecho Penal Internacional (Comité Internacional de la Cruz Roja, 2020). En este marco, se debe plantear que la historia muestra que algunos gobiernos han justificado detenciones arbitrarias, desapariciones forzadas y uso desproporcionado de la fuerza como parte de su estrategia de seguridad.

Por ejemplo, en Venezuela, la prolongación indefinida de los estados de excepción ha permitido restringir derechos políticos, censurar medios de comunicación y reprimir manifestaciones. También en Turquía, luego del intento de golpe de Estado en el año 2016, el gobierno impuso un estado de emergencia que duró dos años, con consecuencias graves para la independencia judicial, la libertad de prensa y el trabajo, ya que más de 100 mil personas fueron despedidas o detenidas sin respetar ninguna de las garantías jurídicas básicas del derecho a la defensa. Estas prácticas no precautelan a la sociedad, sino que afectan el ámbito moral y jurídico, por lo que deben ser objeto de escrutinio a escala global.

También, en Estados Unidos después de los atentados del 11 de septiembre de 2001 se dispuso un estado de excepción. Este dio lugar a la creación de centros de detención como Guantánamo, donde se llevaron a cabo actos de torturas y detenciones indefinidas. Estas acciones fueron cuestionadas por la comunidad internacional y los propios órganos de supervisión del sistema interamericano. Lo mismo ocurrió en Filipinas, el contexto de la guerra contra las drogas impulsada por el gobierno de Duterte que se respaldó en facultades excepcionales para justificar ejecuciones extrajudiciales. La ONU y la Corte

Penal Internacional advirtieron que estas acciones podrían constituir crímenes de lesa humanidad y señalaron que ningún escenario de crisis suprime la obligación estatal de respetar los derechos fundamentales.

Asimismo, la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha establecido estándares en relación con la aplicación de medidas restrictivas durante estados de excepción. En el caso *Durand y Ugarte vs. Perú* (2000), dicho órgano indicó que el empleo de los principios de necesidad y proporcionalidad deben guiar lo concerniente a la restricción de derechos. Por ello, las medidas que se apliquen deben evitar cualquier arbitrariedad y no pueden ser permanentes. Además, las limitaciones que se expidan deben ser objeto de control judicial para que no sean un medio que permita la intervención coercitiva en el área social o política.

En ese contexto, el caso *Las Palmeras vs. Colombia* (2001) definió estándares para implementar el estado de excepción desde la perspectiva del Derecho Internacional de los Derechos Humanos. Además, sacó a la luz el principio sustentado en que, en situaciones extraordinarias, los Estados no pueden suspender el ejercicio de derechos inderogables. Por ello, se debe fundamentar la necesidad, proporcionalidad y legalidad de las medidas que se emitan en este contexto.

Además, la Corte (2001) determinó que todo estado de excepción debe ser declarado oficialmente a través de un acto normativo que debe ser comunicado inmediatamente a los organismos internacionales competentes, como lo exige el artículo 27 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos. Esta obligación garantiza que las medidas excepcionales se apliquen sin arbitrariedad y de forma prolongada, y que los Estados estén sujetos a un control externo. El referido órgano de justicia recalcó que toda limitación de derechos debe ser objeto de supervisión judicial para asegurar los derechos humanos y prevenir abusos del poder.

Asimismo, en el caso antes mencionado, la Corte (2001) indicó que las medidas que se implementen en el contexto de un estado de emergencia deben responder a una amenaza real, actual y grave para la vida de la nación. No es suficiente con una declaración de inestabilidad para fundamentar la suspensión de derechos. Por esto, el estado de excepción no puede funcionar como un instrumento político para esquivar obligaciones jurídicas ni para justificar represiones indebidas. Lo anterior resalta la importancia y el compromiso del sistema interamericano de observar el principio de legalidad, preservar los de-

rechos fundamentales y la necesidad de una actuación transparente por parte de los Estados en momentos de crisis.

Igualmente, se debe destacar que la formación de las fuerzas armadas en derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario es primordial. El Comité Internacional de la Cruz Roja (2020) indica que los agentes estatales deben capacitarse de manera holística en conocimientos legales, éticos y de solución de controversias. La falta de preparación puede traer como consecuencia acciones violentas, dotadas de discriminación o que configuren abusos en contextos de emergencia. En ese sentido, el DIH reconoce obligaciones para los comandantes, enfocadas en no dictar órdenes que puedan ser ilegítimas y asegurar que las operaciones se ejecuten bajo la disciplina.

Igualmente, el control parlamentario y judicial de los estados de excepción está establecido en varios instrumentos internacionales, como el mencionado Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966) que prevé que toda medida de suspensión de derechos sea objeto de notificación inmediatamente a los demás Estados parte y al Secretario General de la ONU, como dispone el artículo 4 de esa norma. Asimismo, se debe vigilar y ser objeto de revisión judicial a lo interno de los Estados para asegurar que las medidas extraordinarias sean compatibles con los principios constitucionales, particularmente en lo concerniente a la no regresividad de los derechos humanos.

Por otro lado, se debe hacer referencia a una dimensión emergente del estado de excepción que se manifiesta ante la crisis climática. En algunas naciones se ha invocado el estado de emergencia ecológica para restringir derechos de propiedad o de circulación, argumentando la protección del medio ambiente. Sin embargo, como indica Kotzé (2018), este enfoque saca a la luz problemas éticos y jurídicos complejos, pues puede derivar en decisiones arbitrarias sin evaluación de impacto social. Es fundamental que las medidas en contextos de crisis de todo tipo, y en especial ecológicas, respondan a los principios de necesidad, proporcionalidad y participación, para prevenir que la emergencia climática se convierta en un pretexto para el despojo de comunidades vulnerables o pueblos indígenas.

Además, la aplicación de medidas que permitan la alerta oportuna y la supervisión a nivel internacional, coadyuvan a evitar excesos en escenarios como el estado de excepción. Asimismo, la identificación de señales de autoritarismo incipiente permite poner en práctica procesos de revisión, diálogo diplomático o sanciones. De esta forma, se busca que el Derecho Internacional no solo actúe a posteriori, sino que tenga una función anticipatoria y protectora.

Finalmente, los estados de emergencia no suspenden el derecho, sino que lo colocan en el centro del contexto, pues ante cualquier manifestación de autoritarismo, el Derecho Internacional Humanitario y los derechos humanos operan como límites y guías éticas para que el poder se ejerza sin vulnerar la esencia humana, bajo el respeto al derecho a la vida, a la integridad y a la dignidad humana. El CICR (2011) afirma que el derecho toma fuerza en los momentos de mayor necesidad. Por ello, en escenarios donde prima la incertidumbre, las normativas brindan estabilidad y sentido. La legalidad precautela a las personas y a los operadores del Estado mediante legitimidad y respaldo jurídico.

Referencias

- Alemania vs. Italia, (Corte Internacional de Justicia 3 de febrero de 2012).
- Ambos, K. (2008). *¿Cómo imputar a los superiores crímenes de los subordinados en el derecho penal internacional?* Universidad del Externado de Colombia.
- Ayala, J. (2023). *Derecho operacional. Base de la legalidad legitimidad de la función de las instituciones militares*. Ibáñez.
- Carranza, L. (2009). La obediencia debida como eximente penal. *Derecho Penal Contemporáneo: Revista Internacional*, I(26), 115-188. Retrieved 23 de junio de 2025, from https://xperta.legis.co/visor/temprpenal_ab74ebf8-deed-4bb6-9d1e-23109d388b73
- Casal, J. M. (2011). *Los estados de excepción en la Constitución de 1999*. Caracas: Sherwood.
- Caso Durand y Ugarte Vs. Perú, Caso Durand y Ugarte Vs. Perú (Corte Interamericana de Derechos Humanos 16 de agosto de 2000).
- Caso Erdemović, Caso Erdemović (Tribunal Penal Internacional para la ex Yugoslavia 5 de mayo de 1998).
- Cassese, A. (2019). *Los Límites Apropriados de la Responsabilidad Penal Individual Bajo la Doctrina de la Empresa Criminal Común*. Segunda edición. Universidad Del Externado De Colombia.
- Comisión de Derecho Internacional de las Naciones Unidas. (1950). *Principios de Núremberg*. ONU.
- Comisión de Venecia. (2011). *Informe sobre el estado de emergencia*. Consejo de Europa.

- Comité de Derechos Humanos de la ONU . (2019). Observación general N° 36 sobre el artículo 6: derecho a la vida. ONU .
- Comité Internacional de la Cruz Roja . (2020). *Manual de normas internacionales que rigen las operaciones militares*. CICR.
- Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). (2011). *Guía para interpretar la noción de participación directa en las hostilidades según el derecho Internacional Humanitario*. CICR.
- Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC). (2016). La responsabilidad de los superiores y la responsabilidad por omisión. Retrieved 16 de junio de 2025, from www.icrc.org: <https://www.icrc.org/sites/default/files/external/doc/es/assets/files/2014/command-responsibility-icrc-spa.pdf>
- Conferencia Especializada Interamericana sobre Derechos Humanos. (1969). Convención Americana sobre Derechos Humanos. San José de Costa Rica: Organización de Estados Americanos OEA.
- Cruz Roja Americana. (2022). Humanidad en la guerra: Educando al público estadounidense sobre las reglas de la guerra. Retrieved 21 de junio de 2025, from www.redcross.org: <https://www.redcross.org/humanityinwar.html>
- Daussá, A. (2020). *El deber obliga, Obediencia o conciencia*. Personal.
- De la Cuesta, J. (2009). El principio de humanidad en derecho penal. *EGUZKILORE*(23), 209 - 225. Retrieved 24 de junio de 2025, from <https://www.ehu.eus/documents/1736829/2010409/A%2076%20El%20principio%20de%20humanidad%20en%20derecho%20penal.pdf>
- Dinstein, Y. (. (2021). *La conducción de las hostilidades según el derecho de los conflictos armados internacionales*. Cuarta edición. Prensa de la Universidad de Cambridge. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781316389591>
- Estados parte. (8 de junio de 1977). Protocolo Adicional I a los Convenios de Ginebra. www.icrc.org: <https://www.icrc.org/es/document/protocolo-i-adicional-convenios-ginebra-1949-proteccion-victimas-conflictos-armados-internacionales-1977#:~:text=Protecci%C3%B3n%20y%20asistencia-1,m%C3%A9dicos%20que%20exija%20su%20estado.>
- Estados Partes. (1998). *Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional*. Retrieved 18 de junio de 2025, from www.un.org: [https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute\(s\).pdf](https://www.un.org/spanish/law/icc/statute/spanish/rome_statute(s).pdf)
- Estados Unidos contra William L. Calley, 22 USCMA 534 / 26.875 (Tribunal de Apelaciones Militares de los Estados Unidos 21 de diciembre de 1973).

- García, A. (2019). Concepto restringido de la responsabilidad de mando en el marco jurídico transicional en Colombia, ¿puerta giratoria hacia la intervención de la Corte Penal Internacional? *Anuario Iberoamericano De Derecho Internacional Penal*, 7(7), 32-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/anidip/a.8532>
- Henckaerts, J.-M., y Doswald-Beck. (2022). *Derecho Internacional Humanitario Consuetudinario*. Tercera edición. Cambridge University Press.
- Jiménez, F. (2019). *CONFLICTOS ARMADOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO*. Omm Press.
- Kem, J. (2016). *Toma de decisiones éticas: Uso del Triángulo Ético*. Segunda edición. Public Administration and Management, 11(1), 36-71. Retrieved 27 de junio de 2025, from <https://www.cgscfoundation.org/wp-content/uploads/2016/04/Kem-UseoftheEthicalTriangle.pdf>
- Kotzé, J. (2018). Repensando los derechos humanos y el medio ambiente en el Antropoceno. *La Revisión del Antropoceno*, I(13), 252 -275. Retrieved 24 de junio de 2024, from https://www.researchgate.net/publication/296319412_Rethinking_human_rights_and_the_environment_in_the_anthropocene
- Las Palmeras vs. Colombia, Las Palmeras vs. Colombia (Corte Interamericana de Derechos Humanos 6 de diciembre de 2001).
- López, P. (2018). Principios fundamentales del Derecho Internacional Humanitario. *Revista de Marina*, II(3), 613-622. Retrieved 26 de junio de 2025, from <https://revistamarina.cl/revistas/2018/3/lopez.pdf>
- Meléndez, F. (2016). *La suspensión de los derechos fundamentales en los estados de excepción, según el derecho internacional de los derechos humanos*. Segunda edición . San Salvador: Imprenta Criterio.
- Moncayo, P. (1 de abril de 2021). El derecho humanitario y la obediencia debida. *Revista De La Academia Del Guerra Del Ejército Ecuatoriano*, 14(12), 23-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.24133/age.n14.2021.02>
- Moreno, J. (2020). El derecho ineternacional humanitario, nievas tecnologías y la responsabilidad penal del mando militar. Retrieved 24 de junio de 2025, from www.dspace.uazuay.edu.ec: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10372/1/15999.pdf>
- Muñoz, F., y García, M. (2021). *Derecho Penal Parte General*. Tercera edición. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Nowak, M. (2019). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de la ONU. Comentario al PIDCP* (4ª ed. revisada). N.P. Engel Verlag.

- Olasolo, H., y Canosa, J. (2018). La Responsabilidad del Superior en el Acuerdo de Paz en Colombia a la luz del Derecho Internacional". *Polít. crim.*, 3(25), 444-500. Retrieved 17 de junio de 2025, from <https://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Documents/LaResponsabilidaddelSuperiorenelAcuerdodePazenColombiaalaluzdel-2-57.pdf>
- Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos. (1966). *Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Paparone, C. (2017). Cómo luchamos: Una exploración crítica de la doctrina militar de EE. UU. *Organización*, 24(4), 112-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/13505084176938>
- Pastrana, A. (2022). La omisión en el artículo 28(a) del Estatuto de Roma: un análisis a propósito del caso Bemba Gombo. *Revista de Estudios Jurídicos y Criminológicos*, II(6), 53-84. Retrieved 22 de juio de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/620325>
- Pejic, J. (2008). Principios procesales y garantías para el internamiento/detención administrativa en conflictos armados y otras situaciones de violencia. *Revista Internacional de la Cruz Roja*, 87(856), 375-391. Retrieved 25 de junio de 2025, from www.icrc.org/sites/default/files/external/doc/en/assets/files/other/irrc_858_pejic.pdf
- Prosecutor v. Jean-Pierre Bemba Gombo , (CC-01/05-01/08 (Corte Penal Internacional 21 de marzo de 2016).
- Real Academia Española . (2016). *Diccionario de la lengua Española*. Espasa.
- Sierra, Y. (2018). La responsabilidad del mando en el Acuerdo de paz y en la normativa interna de implementación. *Revista Misión Jurídica*, 12(16), 217-234. Retrieved 23 de junio de 2025, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7026534>
- Steward, J. (1 de noviembre de 2018). El artículo 28 del Estatuto de Roma. Retrieved 23 de junio de 2025, from www.icc-cpi.int/: <https://www.icc-cpi.int/sites/default/files/itemsDocuments/20181102-dp-bogota.pdf>
- Valdés, P. (2020). La dirección de la guerra. Conducción operacional y gobierno político de las operaciones militares. Retrieved 26 de junio de 2025, from [www./dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283059>



CAPÍTULO VII

Resiliencia radical:
Liderar desde el caos
sin perder el aliento

Dr. Sócrates Jonatan Ruiz Villacrés, Psic. Clínico

Durante mucho tiempo se ha romantizado el Liderazgo, narrándolo como una travesía heroica similar a la de Eneas, aquel protagonista de la obra épica *La Eneida* de Virgilio, misma que fue escrita 29 años antes de la era cristiana; retratando a super héroes y heroínas dotados de poderes, capaces de llevar a cabo las misiones más difíciles y hasta imposibles, sin que estos presenten por lo menos a simple vista grietas emocionales. Sin embargo, la realidad epistemológica contemporánea, a la luz de la lente de la salud mental, está diluyendo este axioma, permitiendo observar las espinas en el camino del líder.

Hoy conocemos que el liderazgo, cuando es sincero y comprometido, puede tornarse en una autopista asfaltada por el dolor emocional agudo (*psicache*) Shneidman E. (1993), ya que liderar incluye llevar a las espaldas la incertidumbre, aguantar las esperanzas de otros, tomar decisiones bajo alta presión y no en pocas ocasiones, hacerlo desde el padecimiento personal. Las investigaciones contemporáneas en neurociencias, psicología clínica y psicología organizacional nos confirman que los líderes no están inmunes al trauma, al agotamiento emocional ni a las secuelas de experiencias traumáticas. Según Kaplan y Sadock (2022), el estrés crónico sostenido puede activar desregulaciones en el axis hipotálamo-hipófisis-adrenal, comprometiendo funciones ejecutivas como son la toma de decisiones, la afabilidad y el ajuste emocional. El *burnout*, por ejemplo, está reconocido en la CIE-11 como un fenómeno ocupacional específico, aunque aún no como un trastorno mental, lo cual invisibiliza su impacto en los líderes de alto rendimiento.

¿Qué es la resiliencia? Entre moda, ciencia y trauma

En el presente espacio se indaga la resiliencia desde sus orígenes conceptuales, su utilización corporativa superficial, y su proyección mayoritariamente original y transformadora, atravesando argumentos neurobiológicos y psicológicos. Se podría comparar de manera errónea a la resiliencia con la ataraxia, un término entendido como un estado de paz mental, útil para llegar y tomar mejores decisiones, este término conocido como ataraxia ha sido tomado del budismo y adaptado a la Terapia Racional Emotiva conductual de Albert Ellis (TREC), Ellis a su vez tomó prestados conocimientos tradicionales del estoicismo representado por el emperador y filósofo Marcus Aurelius, así como de Epicteto y el mismo Séneca. Se debe diferenciar a la ataraxia de la apatía, ya que esta última se entiende como indiferencia al entorno que rodea

al sujeto. Mientras tanto que la resiliencia radical, motivo del presente análisis, a diferencia de la ataraxia, implica enfrentar el caos, el sufrimiento y el dolor, transformándolos en crecimiento mediante acciones conscientes y un compromiso ético. Mientras la resiliencia procede y actúa en medio de la tormenta emocional, la ataraxia mira desde la calma interior.

Resiliencia es “el proceso y resultado de adaptarse exitosamente a experiencias de vida difíciles y desafiantes, especialmente a través de la flexibilidad mental, el manejo emocional saludable y el sentido de propósito” (APA, 2023, p.1). Desde un aspecto epistemológico, la resiliencia es un constructo multiaxial que incluye aspectos personales (locus de control interno y externo, autoeficacia); aspectos ambientales (red de apoyo) y neuro funcionales (regulación del axis hipotálamo-hipófisis-adrenal) (Kaplan & Sadock, 2022). Distantemente de ser un rasgo fijo, la resiliencia se edifica y deconstruye en la interacción continua con retos, tanto internos y externos.

Como se ha descrito, al hablar de resiliencia se debe mencionar el locus de control, que no es otra cosa que la percepción que tiene una persona adulta sobre las situaciones que se generan a su alrededor, o dentro de su equipo de trabajo, incluso en entornos familiares y sociales, de que el individuo es quien genera las situaciones que suceden a su alrededor, esto sería descrito como un locus de control interno del ser humano; no así el individuo que cree que lo que pasa en su medio ambiente es obra de la casualidad, de la fortuna, de la suerte; pues ahí se habla entonces de locus de control externo.

Un ejemplo de locus de control en el ámbito empresarial sería el de aquel líder que cree que su unidad de trabajo no progresa debido a que él mismo está convencido de que a sus colaboradores o empleados no les gusta trabajar, de que son unos holgazanes, que se la pasan conversando, entre otros justificativos encontrados para no aceptar su déficit en su liderazgo del locus de control interno (LCI). Por lo regular, un líder que dispone de locus de control interno cree que controla su destino y que su comportamiento influye en forma directa en su desenvolvimiento y en el de su equipo laboral, los líderes asumen responsabilidades por quienes son, por su conducta y propio desempeño, así como el de su departamento profesional.

Aquel líder que posee locus de control interno tiende a orientarse al futuro, desarrollar objetivos, y establecer planes para ejecutarlos, regularmente muestran confianza personal y aprenden de sus desaciertos, en lugar de responsabilizar a otras personas o a la casualidad. Tomando en cuenta lo previamente

descrito, “se debe considerar que la resiliencia en psicología clínica se mide regularmente mediante escalas y evaluaciones como, por ejemplo, la de Connor-Davidson Resilience scale” (Connor & Davidson, 2003). “En neurociencias, se evalúa la regulación emocional observando la conectividad entre la corteza prefrontal y la amígdala” (Southwick & Chaney, 2018).

Resiliencia superficial vs. resiliencia radical

En círculos organizacionales y de liderazgo de alto nivel, el término resiliencia ha sido degenerado hasta convertirse en un vacío lema de motivación. Con frecuencia se mencionan frases como “el regresar al combate lo antes posible”, sin vigilar el proceso interior de reparación y dolor. “La resiliencia que solo persigue una restauración funcional se queda en la punta del iceberg del Liderazgo; la radical nos lleva a la esencia del ser” (Lussier & Achua, 2016 p.212).

En este espacio se compartirá el experimento sumamente cuestionable hoy en día, del connotado psicólogo y científico Curt Richter, efectuado en la Universidad John Hopkins, el siglo pasado, allá por el año de 1957. Richter colocó algunos ratones domésticos, otros salvajes, todos vivos en receptáculos con agua fría, calculando el tiempo que luchaban estos ratones antes de rendirse y morir finalmente ahogados. Separó a los ratones sujetos de estudio en grupos distintos. El resultado fue inesperado, fuera de toda expectativa. El grupo de ratones sin intervención previa de rescate, lucharon en promedio quince minutos antes de sucumbir y terminar ahogándose.

El grupo de ratones con rescate previo: después de ser brevemente retirados, secados y retornados al agua, nadaron hasta sesenta horas antes de sucumbir. (Richter, 1957). Aplicando lo anteriormente expuesto al liderazgo con resiliencia, se puede concluir que un líder que recibe retroalimentación positiva auténtica después de cometer un error extremo recupera su motivación por mayor tiempo de duración. Las instituciones que implementan cortas intervenciones de apoyo (coaching, mentoría, reconocimiento, escucha activa) acortan la rendición temprana ante una crisis.

En el experimento de Richter, las ratas son una representación de líderes sometidos a cargas extremas que nadan sobre proyectos, crisis, exigencias, y roles hasta que el sistema nervioso dice ya no puedo más, antes del posterior colapso. ¿Qué sucede cuando a los líderes alguien los escucha activamente y

de manera dialógica, se los rescata, se los valida, se los respalda y se les da contención emocional?

- Aparece el ancla del sentido
- Se activa la memoria de conexión
- Se inhibe el reflejo de muerte aprendido
- Se conecta el sentimiento de pertenencia.

Así, una conversación honesta, un mentor presente, un espacio de validación y contención emocional o una pausa activa y significativa en el camino pueden duplicar o multiplicar la capacidad de resistencia física y emocional de un líder o de todo su equipo de colaboradores. Hoy, líderes empresariales, pastores, directores de hospitales, emprendedores, profesionales, o docentes se ven arrojados diariamente a frascos invisibles: agendas imposibles, decisiones críticas, desgaste moral, juicios públicos, abandono personal. Muchos “nadan” funcionalmente, pero hace tiempo que el alma está rendida. Visten traje, zapatos bien betunados, sonríen en la reunión, pero por dentro están como las ratas de Richter: hundiéndose en el mar de la indiferencia estructural y corporativa.

En ese marco, la resiliencia superficial, no es suficiente, solo está viendo la punta del iceberg, no basta la receta de “ponte de pie y continúa”; “debes seguir de pie, aunque te duelan las rodillas”; esto es otra forma de crueldad contemporánea. Lo que hace falta no es más motivación ni activación arousal (Yerkes/Dodson. 1907), sino experiencias estructurantes de microempresa: una comunicación dialógica sincera, un espacio de validación del ánimo, una mano que nos rescata del naufragio. Cuando un líder se siente escuchado sin ser juzgado, cuando una mujer que sostiene a la comunidad es abrazada sin ser sometida a un escrutinio público, ocurre lo que Richter intuyó: el cuerpo aguanta porque la psique recupera su horizonte.

En la jerga de la psicología clínica, esto se llama regulación coafectiva, resiliencia relacional, memoria emocional del vínculo. En neurobiología lo traduce la desactivación del axis hipotálamo-hipófisis-adrenal y la restauración de dopamina, pero más allá de la ciencia, hay una verdad evidente: ninguna persona sobrevive al caos sola, aunque puede fingirlo por algún tiempo. El liderazgo sin conectividad es una trampa furtiva y silenciosa, y los frascos de Richter hoy no son de vidrio; son oficinas, púlpitos, escritorios y pantallas. Ninguna persona los observa, pero algunos se están ahogando.

Por tal motivo se llama “resiliencia radical”, no como una moda pasajera y conceptual, sino como una ética de cuidado, evitando llegar al cortisolismo. Liderar no es solo inspirar, es también detenerse a respirar, pedir socorro y atreverse a rescatar a otros antes de que sucumban con los ojos bien abiertos. De pronto, la mayor revolución de liderazgo de este siglo no viene de metodologías innovadoras, sino de un regreso extremo a lo más humano: Educar para resistir, porque ha sido rescatado antes.

Aporte de Henry Ajuriaguerra: la resiliencia como amiga de sí misma

El psicoterapeuta y psiquiatra Henry Ajuriaguerra acuñó el concepto de “resiliencia como amiga de sí mismo”, haciendo énfasis en que el primer recurso para la adaptación reside en la auto empatía (Ajuriaguerra, 1990). Sus principales aportes se enlistan a continuación.

1. Diálogo interno: reconocer el sufrimiento sin juzgar.
2. Cultivo de autocuidado: comprender las propias necesidades físicas y emocionales.
3. Reforzar la autoestima: validar pequeños logros durante la dificultad.

Ajuriaguerra (1990) propone que sin este pedestal de motivación, toda estrategia de afrontamiento será frágil e insostenible. En términos de liderazgo, esto se traduce en autenticidad: un líder que se escucha, escucha de mejor forma a su equipo; modelaje emocional: al entrenar la autocompasión, se educa a otros a cuidar sus propias emociones; visión clínica: anticipa señales tempranas de colapso sirviendo de balizas, tanto en sí mismo como en los colaboradores.

Para concluir el espacio, la resiliencia efectiva no se improvisa, se fundamenta en teoría, evidencia empírica, práctica clínica. Mientras la resiliencia superficial ocultará grietas bajo discursos efectistas, la resiliencia radical incluye: reconocer y procesar el dolor (Ajuriaguerra, 1990); estimular el neuro circuito de esperanza (Richter, 1957), e integrar aprendizaje neurofisiológico (Kaplan & Sadock, 2022). enraizarse en su propósito auténtico (APA 2023).

Corteza prefrontal y regulación emocional

La corteza prefrontal dorsolateral (CPFDL) es el “cuartel general” del pensamiento racional y la autorregulación (Goleman, 2006). Bajo estrés funciona desde aspectos importantes: disminuye su actividad mientras la amígdala se sobreactiva. El resultado es “una toma de decisiones secuestrada por emociones”, impulsividad, rigidez y bajo control del tono afectivo. Líderes resilientes muestran en la neuroimagen funcional una mayor conectividad entre CPFDL y amígdala, lo que les permite contener la ansiedad sin reprimirla, evaluar riesgo con calma, comunicar con claridad aún bajo presión.

Amígdala, hipocampo y memoria del miedo

La amígdala busca y codifica emociones intensas (miedo, ira) mientras que el hipocampo contextualiza la experiencia. Posterior a un acontecimiento traumático, la amígdala puede permanecer hiperactiva generando hipervigilancia y el hipocampo dañado por el cortisolismo crónico, perdiendo precisión contextual. Esto conduce a respuestas defensivas ante estímulos neutrales: un mensaje de WhatsApp, un timbre, una llamada telefónica urgente. La resiliencia radical implica reconectar estas estructuras para reinterpretar memorias traumáticas, reducir la respuesta automática de lucha y huida, y restaurar la memoria contextual.

Sistema dopaminérgico y búsqueda de sentido

El cuerpo estriado y la vía mesolímbica dopaminérgica regulan la motivación y la recompensa. Este circuito se activa cuando el líder encuentra significado después de una crisis, incrementa la liberación de dopamina, mejorando el ánimo y la perseverancia; en ese sentido, Frankl (1946) afirmó: “quien tiene un para qué, puede soportar casi cualquier cómo”, neurocientíficamente, la resignificación de vivencias dolorosas reactiva los mencionados circuitos cerebrales y sostiene la resiliencia a largo plazo.

Neuroplasticidad: el cerebro se reconfigura tras el trauma

La neuroplasticidad es la capacidad de formar y reorganizar conexiones sinápticas en respuesta a la experiencia. En resiliencia: se refuerzan vías adaptativas (circuitos de afrontamiento), se debilitan vías disfuncionales (circuitos de huida). Intervenciones como la terapia cognitivo conductual; y el mindfulness han demostrado, mediante la resonancia magnética funcional fMRI, aumentar la densidad de materia gris en la corteza prefrontal dorsolateral CPFDL y reducir la activación de la amígdala (Southwick & Charney, 2018; Kaplan & Sadock, 2022).

Los líderes no necesitan cableados cerebrales a prueba de balas, sino cerebros que aprendan del caos. Entender y modular estos circuitos permite diseñar pausas estratégicas basadas en la dinámica del cortisol, aplicar entrenamientos mentales para fortalecer la CPFDL, fomentar micro recompensas que reavivan la dopamina. Integrar prácticas de neuroplasticidad en formación de líderes.

El burnout, de síndrome laboral a fenómeno clínico

El burnout o “síndrome del quemado” fue descrito inicialmente por Freudenberg (1974). Como una fatiga emocional profunda en profesionales de ayuda. Hoy se extiende a líderes, directivos y altos ejecutivos que sostienen un sinónimo de exigencias sin descanso ni red de apoyo. En la CIE-11 (OMS, 2022), el burnout aparece como: “Un fenómeno resultante del estrés crónico en el lugar de trabajo que no ha sido gestionado con éxito” (código QR 85). El problema epistemológico es que, al no existir como diagnóstico evidente en el DSM, muchos líderes no reciben la atención adecuada, lo que perpetúa una cultura de “normalización del sufrimiento” en las élites organizacionales.

Hablamos acerca del fuego que no se ve el burnout en la era del líder invulnerable, ya que hay incendios que empiezan sin chispa visible. Cuando arrasan del todo, apenas dejan cenizas de nombres emblemáticos, clínicas de rehabilitación y cartas de renuncia. Burnout, este término que empezó como jerga de voluntarios sociales el siglo pasado, década de los años setenta (Freudenberg, 1974) y hoy llena de artículos de Harvard Business Review, es el fuego silencioso que consume a quienes sostienen el techo de las organizaciones.

Paradójicamente, cuanto mayor el rango, más sofisticadas las llamaradas y más refinada la negación. Pues existe la paradoja del rendimiento sostenido, por la cual los líderes de alto nivel viven expuestos a una ecuación letal, que es la exigencia creciente más admiración pública, menos red de contención, es igual a fatiga moral. Cuando el reconocimiento externo reemplaza al sentido interno, el trabajo deja de ser vocación y el líder se pone en modo supervivencia. El resultado es la tríada descrita por Maslach y Leiter (2016): agotamiento emocional: “no siento solo produzco”, dando paso a la cosificación, cinismo o despersonalización: “no me importan las personas, solo el KPI”, e ineficacia: “Nada de lo que hago parece suficiente”.

La ciencia confirma lo de la observación clínica sabia: el cerebro fatigado primero deja de sentir placer, luego deja de regular el miedo y finalmente colapsa su capacidad de decidir con perspectiva (Schilbach et al., 2021). En la cultura de la antorcha eterna ¿por qué los incendios no se notifican? Porque las culturas corporativas celebran la mística con sacrificio, el “trabaja duro, juega duro”, el famoso eslogan maquiavélico de “debes ponerte la camiseta”, es la versión actual de “arderas por el éxito”. Edgar Schein (2010) llamaría a esto un artefacto cultural que legitima el sobreesfuerzo y estigmatiza la pausa. Así se perpetúa la fábula del líder invulnerable: mientras más horas dedique, más merecedor es del podio. Hasta que sucede el colapso, la carta de renuncia, la nota de suicidio o la clínica de desintoxicación, entonces el sistema llama a talento humano y repite el proceso con otro voluntario para la hoguera continua.

En La Ilíada, los héroes corrían hacia las llamas con armadura de bronce, hoy corren con su computadora portátil, tablets o KPI. Cambian los metales, no la fragilidad del pecho. Burnout no es un precio necesario de la grandeza, sino la factura de organizaciones que confunden heroísmo con autoinmolación. Cuando un líder aprende a decir “basta” sin culpa. Inicia la legítima épica: conservar el fuego vital sin convertirse en su combustible inflamable. Los manuales son cruciales para visibilizar clínicamente el costo de liderar bajo condiciones adversas. Reconocer estas categorías no significa “patologizar al líder”, sino humanizar su experiencia y habilitar espacios terapéuticos o preventivos.

Liderar enfermo, callar con diplomacia

Numerosos estudios señalan que el 45% de los CEOs y altos ejecutivos han experimentado síntomas de ansiedad clínica, y más del 30% presentan cuadros compatibles con burnout severo (Harvard Business Review, 2020).

Pero la cultura organizacional aún sostiene que “no es momento para demostrar debilidad”, “líder que duda pierde”, “si te caes, que no se note”. Esto configura lo que Edgar Schein (2010) llamaría una cultura de silencio organizacional, donde el sufrimiento psíquico se vuelve tabú, y la negación se institucionaliza como norma.

Resiliencia radical aplicada

Buzz Aldrin, el segundo ser humano en pisar la luna con la misión Apolo 11, comenzó a recuperarse radicalmente de su alcoholismo post misión, tras ingresar a Alcohólicos Anónimos (1975) y practicar una forma temprana del pilar de lenguaje emocional; confesó públicamente su depresión en Los Angeles Times. Ese acto, equivalente a la “micro esperanza” del experimento que Curt Richter, disparó:

- Descompresión aguda: hospitalización voluntaria y desintoxicación.
- Escucha sistémica: se convirtió en portavoz de la Asociación Nacional para la Salud Mental.
- Reencuadre ético: dedicó su fama a defender la exploración espacial y la Salud Mental de veteranos.

Hoy, a sus 95 años, Aldrin es ejemplo de crecimiento postraumático: casado de nuevo, sobrio desde 1978 y autor de iniciativas para misiones a Marte. Su relato confirma que la resiliencia radical no niega la herida, la integra en un nuevo proyecto vital.

Lecciones para el liderazgo corporativo

Dentro de las principales lecciones del liderazgo corporativo se deben remarcar las que están dirigidas a que la épica sin proceso clínico mata. Celebrar logros sin cuidar la psique del líder, equivale a ignorar el eje: hipotálamo-hipó-

fisis-adrenal (H H A) sobreactivado. Ser segundo no es ser menos, las narrativas de comparación jerárquica alimentan distimia y adicciones ocultas, hablar salva. La divulgación de Aldrin redujo el estigma en tiempos donde la palabra “depresión” era anatema en la NASA y USAF, modelo LIDERAR: su biografía ilustra cada fase de lenguaje emocional, introspección, descompresión, escucha, regulación, acción y reencuadre como ruta de regreso a la misión interior.

Herramientas prácticas para cuidar la salud mental en el liderazgo

Conversaciones “tipo Richter”: Liderazgo y microempresa

Inspiradas en el experimento de Curt Richter, estas intervenciones breves generan esperanza aprendida.

Escenario clave:

- Cuando un colaborador quiere renunciar.
- Cuando un equipo está frustrado tras un error.
- Cuando tu como líder estás al borde del colapso silencioso.

Frases modelo:

- “Esto no es final, es un punto de giro”.
- “Ya sobreviviste a algo más duro. Esto también pasará”
- “No estás solo, aquí seguimos contigo”.
- “Eres más que en este momento. Lo vamos a superar juntos”
- “Lo peor ya pasó”.
- “Lo mejor está por venir”.

Las frases de sostén emocional no reemplazan a la psicoterapia, pero sostienen y actúan como inyecciones de dopamina contextual.

Modelo LIDERAR: Protocolo clínico & conductual para líderes resilientes

Es necesario aclarar que no se trata solo de resistir, sino de aprender a liderar sin anestesiarse, sin deshumanizarse y sin disociarse del propósito.

Aquí presentamos el modelo LIDERAR, una herramienta de intervención estructurada para líderes que enfrentan desgaste emocional, incertidumbre, trauma, o estrés agudo o crónico, se articula con fundamentos de la psicología clínica, neurociencia afectiva, teorías organizacionales de Edgar Schein y enfoques de coaching transformacional.

El enemigo interno: perfeccionismo, resiliencia rota y la trampa del deber

Algunos líderes no sucumben por una catástrofe. Sucumben por una expectativa que nunca pudieron renunciar.

Al hablar de resiliencia, solemos hablar de pobreza, trauma, violencia, guerras, enfermedades, muertes, pero uno de los enemigos más mortíferos de la salud mental de un líder no viene de afuera, sino de su propio interior, su estructura psíquica, y se llama perfeccionismo, el cual no se presenta como obstáculo, sino como una voz moralmente incuestionable que nos exige cada vez más, hasta lograr anular el descanso, el disfrute y el derecho humano para equivocarse.

En el análisis psicodinámico de la resiliencia, esta voz, la del superyó riguroso, o del yo ideal inaccesible, está tan acostumbrada a estar profundamente arraigada que el individuo no la cuestiona. A menudo se le llama conciencia su compromiso con la excelencia y con el deber. Pero lo que en verdad esa voz hace es socavar la estructura básica de la autorregulación emocional, llevando a la persona a un estado de disociación operativa: funciona, produce, pero deja de sentir su vitalidad.

La resiliencia radical no puede crecer en un terreno dominado por la culpa y la autoexigencia patológica.

Cuando un líder se impone metas inalcanzables, no está robusteciéndose. Lo que hace es agotar silenciosamente sus reservas neurobiológicas: dopamina, serotonina, noradrenalina, oxitocina, gaba. El organismo lo conoce: el cortisol se eleva, la presión sanguínea se eleva, el insomnio de conciliación y de mantenimiento se elevan, el deseo sexual desaparece, y con esto también, las ganas de vivir.

Desde la salud mental contemporánea (Kaplan & Sadock, 2022), sabemos que este patrón se vincula con trastornos depresivos atípicos, trastorno anan-

cástico de la personalidad con cuadros de anhedonia funcional, donde el individuo puede concluir con todas sus tareas, pero sin afecto ni compromiso vital. La resiliencia se convierte entonces en una especie de contrato fáustico similar al de la obra de Goethe, sobrevivo, pero el costo puede ser perderme a mí mismo.

Lo más duro del perfeccionismo, no es que exija mucho, sino que es como un saco roto que nunca se siente pleno ni lleno, incluso después de lograr objetivos, académicos y espirituales; la persona escucha una voz interna que le susurra que lo hizo bien, pero no lo suficiente, pudo haber estado mejor, inténtalo de nuevo; esa voz alejada de ser un motor de crecimiento se convierte en una forma de autocastigo, y lo mismo que el experimento de Curt Richter nos comprueba como la esperanza puede prolongar el deseo de vivir, se podría decir también que la autoexigencia sin contención, acorta el deseo de vivir.

Algunos líderes que se autodefinen como resilientes, en realidad están rotos por dentro sin saberlo, son funcionales, productivos, disciplinados, tienen títulos, congregaciones, empresas, pero a cambio del sacrificio del descanso, el placer, la espontaneidad, están emocionalmente mutilados por el comando invisible de tener que demostrar algo. ¿A quién? A un padre muerto, a un Dios que ya los perdonó, a una cultura que los cosifica, a un KPI insostenible, o al niño que fueron y que aprendió que nunca será suficiente lo que haga.

La resiliencia radical exige un trabajo interno profundo: desmontar el mandato del perfeccionismo, abandonar el amor por los logros, y retornar al cuerpo como el lugar ideal de descanso. No hay cambio verdadero si la estructura psíquica del líder está basada en el castigo. Porque allí donde la voz que guía es la demanda sin ternura, no hay resiliencia, sino solo resistencia vacía.

La neurociencia nos recuerda que las neuronas espejo, la oxitocina y la conectividad prefrontal solo se activan en ambientes de seguridad, no de juicio. Lo mismo ocurre en la vida psicológica de quien lidera: el alma también necesita espacio seguro, donde no sea devaluada, sino sostenida. La llama interior del liderazgo solo puede mantenerse prendida si dejamos de confundir excelencia con ser perfecto, sacrificio con valor, y culpa con ser ético.

Así como la resiliencia radical empieza con una ruptura, el burnout, la caída, la crisis existencial, también empieza con un acto de autoconocimiento, reconocer que no tenemos que ser perfectos para ser valiosos. Que el liderazgo no es el precio para creernos merecedores de amor, y que el alma, como las ratas de Richter, sólo resisten si saben que en algún momento serán rescatadas del agua.

En un tiempo donde el Liderazgo ha estado sobreexigido por pandemias, crisis sanitarias, colapsos económicos, guerras, transformaciones tecnológicas, un mundo hiperconectado, ciberdelincuencia, además de reorganizaciones institucionales, escribir sobre resiliencia no es una vanidad académica, sino una urgencia ética, biológica y organizacional. Sin embargo, no todo lo resiliente es integridad,

Algunas formas de resistencia como: callar, fingir, evadir, se encubren de fortaleza, pero erosionan lentamente la integridad emocional del líder. A lo largo del análisis hemos distinguido entre resiliencia superficial versus resiliencia radical. La primera adapta sin sanar, sobrevive sin transformar, se apoya con disfraces, en protocolos o narrativas heroicas. La segunda, en cambio, nace del contacto crudo con el caos, lo nombra, lo procesa y sale a la superficie con una nueva conciencia sobre sí mismo. Se trata, como mostró Curt Richter en su experimento de psicología positiva con ratas y esperanza, de inyectar sentido antes del hundimiento, de enseñar al líder a flotar dentro de la oscuridad sin perder su esencia. Todo lo contrario de lo propuesto por el psicólogo Martin Seligman y su famosa indefensión aprendida, el cual describe el estado psicológico de un individuo que, después de experimentar continuas experiencias inmanejables, abandona el deseo de tratar de modificar su realidad, aunque disponga de mecanismos para hacerlo, esta actitud pasiva y condicionada, disminuye la esperanza y genera un déficit en los recursos de confrontamiento. Superarla es clave para el desarrollo de la resiliencia radical.

Desde una mirada clínica, los aportes del DSM- 4 TR, DS- 5, CIE- 10, CIE- 11, nos ayudan a legitimar la existencia de sufrimiento psíquico en quienes dirigen, y no solo en quienes siguen. La evidencia neurobiológica (Kaplan & Sadock, Ajuriaguerra, fMRI) confirma que el cuerpo del líder también enferma, su corteza prefrontal también colapsa.

Además, su sistema límbico también grita silenciosamente cuando no hay red afectiva ni espacio de elaboración. La situación clínica de Edwin “Buzz” Aldrin, el semidiós que palpó la luna y después cayó en los subterráneos del olvido interior, simboliza esa lucha entre el logro enorme y la cisura privada. Su caída y posterior recuperación muestran que el efectivo liderazgo no se evalúa en distancias recorridas, sino en heridas integradas y en la capacidad de volver al ruedo sin anestesia.

Frente a esta realidad. El modelo LIDERAR propuesto en el presente análisis funciona como GPS neuro emocional y existencial para líderes en el límite

vertical: una guía que parte del lenguaje emocional y culmina en el reencuadre ético. Este modelo no promete evitar el caos, pero sí enseña a escalar hacia él, sin disociarse, ni rendirse, ni traicionarse.

Para finalizar, el liderar con resiliencia radical no es inspirar y motivar con frases o eslóganes simpáticos, significa permanecer en el barco cuando otros lo abandonan previo al naufragio, es mantener la mirada despejada cuando todo arde alrededor y aun así tomar las decisiones más difíciles, incluso sabiendo de antemano que podrían ser mal interpretadas; no se trata de ser fuertes, sino de procesar debidamente el trauma emocional, el desgaste psicológico y continuar liderando sin negar la herida.

Esto encierra sustentar la tensión entre el desconcierto exterior y la compostura interna, no por inconsciencia, sino porque alguien tiene que pensar con claridad. Liderar con resiliencia radical es soportar el peso de otros, sin convertirse en un mártir o sacrificado, asumiendo la responsabilidad de mantener la estructura mientras todo se destruye alrededor.

Es creer que la resiliencia no es aguantarlo todo, sino comprender qué batallas pelear, a qué renunciar y cuándo pedir socorro. Es conocer que hay noches sin contestaciones, plegarias sin respuestas, decisiones sin aplausos, y procesos sin consolidada redención. Liderar con resiliencia radical significa cohabitar con la conciencia de que todo puede fragmentarse y aun así reconstruir, no desde el hecho de negar, sino desde la comprensión clara, la complejidad humanitaria, y el desconcierto.

No es romanticismo. Es difícil, solitario e indispensable. Pero es, como diría el filósofo Nietzsche, hace algún tiempo atrás: "humano demasiado humano". Cuando el liderazgo se convierte en un lugar donde el alma también tiene permiso de quedarse, esto se manifiesta en un óptimo clima laboral, al cual incluso llevamos de visita a nuestros hijos pequeños para indicarles cómo es nuestro entorno de trabajo, entonces sí podemos decir que hemos hecho lugar para una cultura organizacional verdaderamente saludable, fructífera y humana.

Referencias

- Aldrin, B., & Abraham, K. (1973). *Return to Earth*. Random House.
- Aldrin, B., & Abraham, K. (2009). *Magnificent desolation: The long journey home from the Moon*. Crown Publishing Group.
- Ajuriaguerra, J. de. (1990). *Manual de Psiquiatría del niño*. Masson. (2022)
- Asociación Americana de Psiquiatría. (2022). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales* (5ta. ed., revisión de texto; DSM-5-TR; L.G. Echeburúa, Trad.). Editorial Médica Panamericana. (Obra original publicada en 2022)
- Freudenberger, H. J. (1974) Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159- 165
- Guyton, A., (2021) *Tratado de Fisiología Médica*. (14. Ed.). Elsevier
- Goleman, D., (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books
- Kaplan, H. I., & Sadock, B. J. (2022). *Kaplan & Sadock's synopsis of psychiatry: Behavioral sciences/clinical psychiatry: Behavioral sciences/clinical psychiatry* (12va Ed.). Wolters Kluwer.
- Kolb, B., & Whishaw, I (2000). *Cerebro y conducta*. Mc Graw Hill
- Lussier, RN., & Achua, C.F. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development* (6ta. Ed). Cengage learning
- Márquez, A., (2003), *Psiconeuroinmunoendocrinología*. (2da. Ed.) Pòlemos
- Organización Mundial de la Salud (1992). *Clasificación internacional de enfermedades*. 10 revisión (CIE- 10): Trastornos mentales y del comportamiento. OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *Clasificación internacional de enfermedades para estadísticas de mortalidad y morbilidad*, 11va revisión (CIE- 11).
- Richter, C.P. (1957). On the phenomenon of sudden death in animals and man. *Psychosomatic Medicine*, 19 (3), 191-198
- Schein, H.E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ta. Ed.). Jossey- Bass.
- Southwick, S, M., & Charney, D.S (2018). *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges* (2da. Ed). Cambridge University Press.

Liderazgo en crisis: el arte de sostener

La incertidumbre y el caos son protagonistas de la nueva realidad y es cuando se pone a prueba el liderazgo que sostiene, acompaña, transforma y reconstruye.

Liderazgo en Crisis: el arte de sostener abarca temáticas que permiten entender el liderazgo desde la inteligencia emocional, la educación digital, la gestión empresarial, la ética, la seguridad, la legalidad y la resiliencia radical. Esta obra invita a liderar desde la conciencia, la ética, el humanismo y la valentía en momentos difíciles.

Porque un líder no solo sobrevive en medio de la crisis, sino que se fortalece y camina guiando con humanidad bajo la lluvia.

ISBN: 978-9942-652-43-0



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA