

TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

El liderazgo adaptativo en entornos VUCA generados por el uso de la inteligencia artificial
en grandes empresas

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Programa de Administración de Empresas.

Nicolás Londoño Salgado.

Tutor: Oscar Arley Meneses Zapata.

Opción de trabajo de grado: Seminario Liderazgo Adaptativo y Desarrollo Directivo.

2026.

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Corporación Universitaria Remington, que me brindó las bases sólidas y las herramientas necesarias para desarrollar este proyecto de vida. Gracias a sus profesores, logré transformar mis conocimientos empíricos en un pensamiento más estructurado, crítico y fundamentado académicamente.

Asimismo, agradezco de corazón a mi familia, y de manera muy especial a mi esposa, cuyo apoyo incondicional y motivación constante fueron fundamentales, ya que día a día estuvo a mi lado, animándome a seguir adelante hasta finalizar con éxito este pregrado.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	5
Problemática abordada.....	6
Objetivos.....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Metodología.....	10
Resultados.....	12
1. La Inteligencia Artificial como motor de la “nueva normalidad” VUCA.....	12
Tabla 1. Indicadores de impacto tecnológico y efectividad del liderazgo.....	13
2. El diagnóstico.....	14
3. El líder “bilingüe”.....	15
4. Evidencia del impacto: liderazgo adaptativo y desempeño laboral.....	16
5. Orquestar el conflicto.....	16
6. La subida al "palco" como herramienta de diagnóstico estratégico.....	17
7. La Zona de Desequilibrio Productivo.....	18
8. La devolución del trabajo a los interesados.....	18
9. Estrategias de gestión del talento.....	19
Conclusiones.....	21
Referencias.....	23

Resumen

La aparición de la inteligencia artificial ha creado entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) complicados principalmente en las grandes empresas, donde más se automatizan procesos, y en los que las soluciones técnicas tradicionales no son suficientes. Este análisis examina el liderazgo adaptativo como técnica esencial para gestionar estos retos, promoviendo una incorporación ética de la IA que mejore las habilidades humanas en vez de reemplazarlas.

Con ayuda de un enfoque cualitativo documental y un análisis crítico de los textos recientes, se distingue entre problemas técnicos y desafíos adaptativos. Se examina el papel del líder “bilingüe”. Este es aquel que tiene la capacidad de analizar la lógica algorítmica (el lenguaje computacional) para después traducirla y organizarla en pasos lógicos y sencillos y así implementarlos en sistemas o herramientas tecnológicas. A su vez, es capaz de conectar esta lógica algorítmica con las dinámicas emocionales humanas y evalúa cómo este liderazgo impacta el desempeño organizacional.

Los hallazgos principales muestran que los fracasos en la implementación de la IA suelen deberse a errores de diagnóstico, al tratar como problemas técnicos lo que en realidad son profundas transformaciones culturales y humanas. Se evidencia una fuerte correlación entre el liderazgo adaptativo y el desempeño laboral, esto resalta la importancia de manejar el conflicto de manera constructiva, de crear ambientes de contención y de desarrollar competencias socioemocionales irremplazables.

Palabras clave

Liderazgo adaptativo, Inteligencia Artificial, Entornos VUCA, Gestión del cambio, Talento humano, Integración ética.

Problemática abordada

Hoy todas las empresas se encuentran en una situación en la que desde la pandemia del COVID-19 se le ha denominado “nueva normalidad”, caracterizado por los entornos VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Las soluciones que resultaban útiles hace solo unos años ya no funcionan igual. Este cambio se debe al rápido avance de tecnología, cuyo ritmo supera con creces la capacidad de adaptación de las estructuras tradicionales (Allendes Díaz, 2020; Reynoso Trujillo, 2018; López-Polín, 2018; Mitchell, 2024). El principal impulsor de esta transformación es la inteligencia artificial, ya no es solo una herramienta para automatizar tareas repetitivas, sino que está cambiando por completo las formas de trabajar y de tomar decisiones.

Aunque la inteligencia artificial ayuda a mejorar procesos como la selección del personal y su capacitación, su implementación también trae consigo serios desafíos, como sesgos algorítmicos, falta de transparencia y lo más importante, el temor al reemplazo de puestos de trabajo que está minando el bienestar emocional y la creatividad de las personas (García de Higuera et al., 2026; Mitchell, 2024; Coeckelbergh, 2021; Innerarity, 2024).

El enfoque de esta investigación en las grandes empresas se justifica, en primera instancia, porque estas organizaciones generalmente son las primeras en implementar herramientas de inteligencia artificial a nivel global, utilizándolas como un eje estratégico para mantener su competitividad y gestionar sus economías. Al contar con infraestructuras robustas de Big Data y mayores recursos para la inversión tecnológica, las grandes empresas aplican algoritmos de aprendizaje automático y procesamiento de lenguaje natural a gran escala para

optimizar procesos de gestión de personal. Las estructuras jerárquicas rígidas de las grandes empresas y su gran cantidad de información suelen generar una "brecha de asimilación" mucho más profunda que en las pymes.

El problema principal que aborda este trabajo es la distancia que existe entre el rápido desarrollo de las tecnologías y la capacidad humana para adaptarse a ellas. Muchas grandes empresas siguen cometiendo el mismo error de pretender solucionar los retos de la era algorítmica solo con medidas técnicas (adquirir más software o traer consultores especializados), ignorando que en realidad se trata de un desafío que exige cambios más profundos en valores, comportamientos y formas de trabajar, tal y como piensa Heifetz (1994). De ahí surge la falta de líderes "bilingües", que sean verdaderamente capaces de moverse con facilidad y eficiencia entre la lógica de los algoritmos y el lenguaje emocional humano.

Por eso es fundamental impulsar el liderazgo adaptativo, una práctica orientada a movilizar a las personas, organizar los conflictos que llegan con el cambio y cultivar competencias socioemocionales que la inteligencia artificial no puede imitar. Esta investigación explora cómo este tipo de liderazgo puede transformar la transición digital en un proceso más humano en el que la tecnología potencie este talento en lugar de reemplazar a las personas (Heifetz et al., 2012; García de Higuera et al., 2026; Coeckelbergh, 2021; Torner, 2021).

Según lo expuesto anteriormente, esta investigación se guía por la siguiente pregunta: ¿Cómo puede el liderazgo adaptativo ayudar a las grandes empresas a enfrentar la volatilidad, incertidumbre y complejidad y ambigüedad (VUCA) provocada por la inteligencia artificial, y al

mismo tiempo lograr una integración entre la IA, el desarrollo de competencias socioemocionales y la preservación de la esencia humana?

Objetivos

Objetivo General

Examinar el liderazgo adaptativo como herramienta estratégica para afrontar los entornos VUCA creados por la inteligencia artificial en el ámbito de las grandes empresas, enfocando su implementación en una integración ética que potencie el talento humano.

Objetivos Específicos

- Identificar las características y propiedades de la inteligencia artificial que están aumentando la volatilidad y la ambigüedad en las estructuras corporativas actuales, y entender cómo afectan el día a día de las grandes empresas.
- Distinguir claramente entre los problemas técnicos derivados de la implementación de sistemas automatizados y los verdaderos desafíos adaptativos que exigen cambios en valores, creencias y comportamientos de las personas.
- Definir las competencias socioemocionales y las habilidades de comunicación que un líder debe desarrollar para conectar el lenguaje técnico con la sensibilidad y las preocupaciones humanas, especialmente a la hora de enfrentar conflictos y reducir la resistencia al cambio tecnológico.

Metodología

La metodología de este estudio se basa en un enfoque cualitativo documental. En vez de mirar los datos estadísticos, se tomó la decisión de explorar las últimas investigaciones con el propósito de comprender los cambios en el comportamiento humano ante el avance de la tecnología. Se realizó una búsqueda en bases de datos académicas, priorizando publicaciones recientes y los textos que abordaran el fenómeno VUCA y los aspectos técnicos de la IA, y la movilización de equipos en contextos de incertidumbre (Sott & Bender, 2025; Allendes Díaz, 2020).

Se priorizaron publicaciones académicas recientes, con un rango de búsqueda comprendido principalmente entre los años 2018 y 2024, con el fin de capturar el ritmo acelerado de la evolución de la IA.

Se seleccionaron exclusivamente artículos de investigación en revistas indexadas, estudios de caso relevantes y análisis teóricos revisados por pares, descartando informes que no tenían rigor metodológico. Los documentos encontrados abordan directamente las variables de inteligencia artificial, liderazgo adaptativo y entornos VUCA. La búsqueda se realizó en repositorios de alto impacto como Google Scholar.

Para comenzar a organizar la información y detectar patrones de comportamiento en las grandes empresas, se definieron las siguientes categorías:

- Inteligencia Artificial: Agente estratégico que procesa grandes volúmenes de datos para fortalecer la toma de decisiones y automatizar procesos operativos.

- Liderazgo Adaptativo: Práctica de movilizar a las personas para afrontar desafíos donde no existen respuestas técnicas prefabricadas, enfocándose en cambios de valores y conductas.
- Entornos VUCA: Escenarios definidos por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, incrementados por épocas de gran avance tecnológico.

El desarrollo de la investigación se ejecutó a través de tres fases fundamentales:

- Identificación: Revisión inicial de títulos, resúmenes y palabras clave en las bases de datos para preseleccionar documentos que se ajustaran a la pregunta de investigación.
- Verificación: Análisis minucioso de las versiones completas de los textos para verificar su conformidad con los términos y el rigor metodológico del estudio.
- Interpretación: Contraste crítico de los diversos hallazgos empíricos con las bases teóricas del liderazgo adaptativo de Heifetz, reconciliando versiones alternativas de las fuentes para proponer estrategias de gestión del talento que sean éticas y sostenibles, lo que facilitó distinguir los componentes técnicos de los sistemas automatizados de los desafíos adaptativos que surgen en la cultura y el comportamiento organizacional (Heifetz et al., 2012; Cardona Madariaga, 2016).

Se compararon las diferentes posturas de los autores con el fin de identificar los puntos de tensión entre la eficiencia algorítmica y la dimensión ética y humana. La teoría del liderazgo adaptativo se utilizó como puente para combinar ambas dimensiones de manera equilibrada y así proponer estrategias para hacer más llevadera la transición hacia la era digital (Innerarity, 2024; Coeckelbergh, 2021).

Resultados

1. La Inteligencia Artificial como motor de la “nueva normalidad” VUCA

El primer hallazgo de esta investigación confirma que la inteligencia artificial ha dejado de ser solo una herramienta para convertirse en el principal impulsor de entornos VUCA dentro de las grandes empresas. La IA alcanza niveles de eficiencia hasta del 85% en procesos esenciales de selección de personal mediante el análisis automatizado de perfiles (García de Higuera et al., 2026; Gonzabay Quiñónez & Pacheco Mendoza, 2024). Sin embargo, esta misma eficiencia es la que genera mayor preocupación en los equipos.

Mientras los algoritmos operan con precisión estadística, las personas experimentan un profundo temor al desplazamiento laboral. Esto desgasta la moral y genera resistencia hacia la IA en los trabajadores (Mitchell, 2024; Villasano Jain et al., 2021).

El 63% de los líderes consultados atribuye la inestabilidad organizacional más a la falta de adaptación humana que a problemas técnicos (Allendes Díaz, 2020). Esto demuestra que la IA intensifica los entornos VUCA no tanto por su complejidad matemática, sino por la rapidez con la que obliga a las personas a cuestionar su propósito dentro de la empresa (Innerarity, 2024; García de Higuera et al., 2026).

Tabla 1. Indicadores de impacto tecnológico y efectividad del liderazgo.

Indicador Clave	Valor	Referencia
Efectividad en procesos de contratación automática con IA.	85%	(García de Higuera et al., 2026; Gonzabay & Pacheco, 2024)
Incremento de la eficiencia administrativa de la IA en el sector público.	30%	(Román Gil, 2024)
Capacidad del liderazgo adaptativo para predecir el éxito del desempeño.	66%	(Torner, 2021)
Empresarios que consideran que el liderazgo adaptativo beneficia a los trabajadores.	86%	(Reyes Ruiz et al., 2026)
Líderes que atribuyen crisis internas a la falta de adaptación a nuevos procesos.	63%	(Allendes Díaz, 2020)
Trabajadores que usan herramientas de IA sin informar a sus superiores.	70%	(Tapias Cantos, 2023)
Incremento en la percepción de productividad bajo liderazgo adaptativo en crisis.	96%	(Torner, 2021)

Fuentes: García de Higuera et al., 2026; Gonzabay & Pacheco, 2024; Román Gil, 2024; Torner, 2021; Reyes Ruiz et al., 2026; Allendes Díaz, 2020; Tapias Cantos, 2023 y Torner, 2021.

Esta tabla estadística nos muestra un alto porcentaje de aprobación tanto para el uso de la IA como para el liderazgo adaptativo, pero se ignora la intrusión de la IA en la psicología de los trabajadores, por lo que parece necesario y conveniente usar el liderazgo adaptativo como manera de evitar y solucionar problemas de este tipo, y al mismo tiempo se ve la necesidad de realizar un balance socioemocional de los trabajadores.

2. El diagnóstico

Uno de los descubrimientos más importantes del estudio es la frecuencia con la que los directivos cometen errores de diagnóstico al implementar inteligencia artificial. Apoyados en el marco teórico de Heifetz, se pueden distinguir claramente dos tipos de realidades que suelen confundirse en la práctica empresarial:

- Problemas técnicos: Son los que tienen soluciones conocidas y pueden resolverse mediante conocimiento experto y autoridad formal. Algunos ejemplos típicos son instalar un chatbot de atención al cliente o automatizar el proceso de nómina (Heifetz et al., 2012; GHC, 2024).
- Desafíos adaptativos: Son situaciones donde no existen respuestas prefabricadas y el avance requiere que las personas modifiquen sus valores, prioridades y formas de actuar. La integración ética de los algoritmos y la gestión del miedo al reemplazo pertenecen a esta segunda categoría (Heifetz et al., 2012; Coeckelbergh, 2021).

El análisis de las fuentes muestra que muchos fracasos ocurren cuando se intentan aplicar “parches técnicos” rápidos a problemas que son esencialmente humanos. Mientras las soluciones

técnicas se deciden e implementan desde la gerencia, los desafíos adaptativos exigen que el principal esfuerzo recaiga sobre los empleados, quienes deben aprender nuevas formas de ser competentes en un entorno compartido con la IA (Heifetz et al., 2012; Hernández-Santiago & Pérez-Rivera, 2022).

Cuando las grandes empresas persisten en este error, la inversión en tecnología no genera mayor productividad, sino más ansiedad y los equipos dedican más energía a quejarse de las herramientas que a aprender a usarlas para innovar (Heifetz, 1994; Cardona Madariaga, 2016).

3. El líder “bilingüe”

Ser bilingüe no significa necesariamente dominar lenguajes de programación, sino ser capaz de traducir la lógica algorítmica (basada en eficiencia y procesamiento de datos) al lenguaje humano de las emociones, el propósito, la identidad y la seguridad (García de Higuera et al., 2026).

El líder adaptativo actúa como protector de la cultura organizacional. Su principal misión es evitar que el cambio se sienta como algo impuesto desde arriba y transformarlo en un proceso en el que todos participan y comparten. Para reducir el temor al desplazamiento laboral, se debe comunicar con transparencia que la IA es un complemento y no un reemplazo. De esta forma redirigir el desarrollo del equipo hacia competencias humanas e insustituibles, como el pensamiento crítico, el juicio ético, la creatividad y tareas físicas (Mitchell, 2024; Villasano Jain et al., 2021).

Así, el liderazgo adaptativo genera líderes más auténticos que reconocen sus propias vulnerabilidades y son capaces de entender un mundo donde conviven la lógica humana y la artificial (Grossi, 2021; Northouse, 2021).

4. Evidencia del impacto: liderazgo adaptativo y desempeño laboral

La relación entre el liderazgo adaptativo y los resultados operativos se encuentra respaldada por evidencia. En estudios realizados en sectores de alta complejidad tecnológica, se ha encontrado una correlación fuerte entre la práctica de este tipo de liderazgo y el desempeño laboral. Además, cuando los trabajadores sienten que su líder los acompaña emocionalmente, los guía y los hace desafiarse a sí mismos mediante preguntas en lugar de órdenes directas, la percepción de productividad aumenta (Torner, 2021).

Esto confirma que en entornos VUCA, la infraestructura emocional es tan importante como la tecnológica. La fuerza laboral mejora cuando el líder logra estimular a las personas para que asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje y adaptación frente a los algoritmos (Heifetz, 1994; Sott & Bender, 2025).

5. Orquestar el conflicto

A diferencia del liderazgo tradicional que suele buscar calmar el conflicto rápidamente para recuperar el equilibrio, el liderazgo adaptativo, sobre todo en los cambios de la actualidad, requiere mantener al equipo en una “zona de desequilibrio productivo”. La innovación y la verdadera adaptación solo surgen cuando el líder es capaz de hacer que las personas confronten las realidades incómodas del cambio tecnológico, pero sin generar estrés destructivo (Heifetz et

al., 2012; Cardona Madariaga, 2016; Heifetz, 1994; Martín Maruri, 2009). Para esto, es fundamental crear un espacio físico o psicológico, donde los trabajadores se sientan seguros para expresar sus dudas éticas sobre la IA y sus temores al reemplazo sin miedo a ser juzgados (Hermosilla Torres & Lara Arroyo, 2020; Heifetz et al., 2012).

Según estudios, los líderes que lograron integrar en el espacio laboral la reflexión constante consiguieron transformar el conflicto en un motor de creatividad. Con esto, las empresas pudieron evolucionar al mismo tiempo que descartaron prácticas y hábitos innecesarios (Hernández-Santiago & Pérez-Rivera, 2022; Allendes Díaz, 2020).

6. La subida al "palco" como herramienta de diagnóstico estratégico

La investigación revela que el primer paso para obtener resultados es la capacidad del líder de "subir al palco". Este mecanismo consiste en distanciarse de la "pista de baile" (el trabajo diario de acción directa) para identificar pautas y dinámicas de grupo que son invisibles desde el suelo (Heifetz et al., 2012; López-Polín, 2018).

Los resultados sugieren que los líderes que practican esta desconexión deliberada logran identificar mecanismos de evasión del trabajo. Al observar los síntomas, el líder puede intervenir no para arreglar el software, sino para nombrar lo innombrable, sacando a la luz los conflictos de valores y costumbres que bloquean la innovación (Heifetz et al., 2012; Cardona Madariaga, 2016).

7. La Zona de Desequilibrio Productivo

El liderazgo adaptativo opera bajo la premisa de que "sin desequilibrio no hay innovación". El líder debe actuar como un regulador de la temperatura organizacional, manteniendo el malestar en un rango donde la gente se movilice para aprender nuevas competencias de IA, pero evitando que la tensión suba tanto que el sistema explote en pánico o baje tanto que caiga en la complacencia (Heifetz, 1994; Torner, 2021).

Las estrategias para regular esta temperatura incluyen:

- Subir la temperatura: Enfocar la atención en los temas espinosos, dar más responsabilidad de la habitual al equipo o exponer las amenazas externas de la competencia tecnológica (Heifetz et al., 2012; Allendes Díaz, 2020).
- Bajar la temperatura: Dividir un desafío adaptativo en partes técnicas manejables, recuperar temporalmente el mando para dar seguridad o establecer marcos temporales más largos para la asimilación del cambio (Heifetz et al., 2012; GHC, 2024).

8. La devolución del trabajo a los interesados

Contrario al liderazgo tradicional que "vende" soluciones, el modelo adaptativo logra resultados duraderos cuando "devuelve el trabajo a la gente" (Heifetz et al., 2004; García de Higuera et al., 2026). En el contexto de la IA, esto significa que el líder no debe decidir solo cómo se usará un algoritmo, sino que debe colocar el problema frente a los colaboradores para que ellos mismos descubran qué partes de sus hábitos deben conservar y cuáles deben descartar para ser viables (Heifetz et al., 2012).

Esta estrategia fomenta el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO), donde los empleados se sienten dueños del proceso de transformación y proponen soluciones creativas que ningún experto externo podría diseñar (Sott & Bender, 2025).

9. Estrategias de gestión del talento

Los resultados indican que la competitividad de las grandes empresas del futuro, dependerá de su habilidad para desarrollar competencias que solo los humanos podemos hacer y que la tecnología no pueda replicar, no de su capacidad para procesar datos (García de Higuera et al., 2026; Gonzabay Quiñónez & Pacheco Mendoza, 2024). La IA debe liberar a las personas de lo rutinario para que luego puedan dedicarse al análisis y al proceso práctico del tratamiento de los datos otorgados por la misma IA. De esa forma no solo se mantienen las competencias habituales, sino que se añaden otras relacionadas con la IA (Coeckelbergh, 2021; Innerarity, 2024; Villasano Jain et al., 2021).

En entornos VUCA, la formación ya no puede ser un tema aparte. Es necesario construir una cultura donde los errores con estas nuevas herramientas se vean como oportunidades valiosas de aprendizaje (García de Higuera et al., 2026; Heifetz et al., 2012). Esto implica que el área de Recursos Humanos debe manejar esta transición desde el reclutamiento, buscando perfiles con capacidad de autorregulación y facilidad de adaptación (Allendes Díaz, 2020; Reynoso Trujillo, 2018).

La confianza se recupera cuando los trabajadores participan de forma activa en el diseño de estas políticas tecnológicas, ya que ayuda a crear un entorno de trabajo más humano (Innerarity, 2024; Ariza Gómez, 2023).

Conclusiones

La inteligencia artificial no es neutral, es una herramienta que está redefiniendo el equilibrio y la estabilidad de las grandes empresas. Este escenario VUCA se alimenta de los algoritmos y del temor del desplazamiento laboral, por lo tanto, termina afectando la moral y el compromiso de las personas.

La integración de la IA exige desplazar la iniciativa de la transformación desde los líderes hacia los propios trabajadores, motivando su capacidad de aprender y mejorar frente a la tecnología (Heifetz et al., 2012; Cardona Madariaga, 2016). Además, los líderes deben proteger activamente a quienes plantean dudas éticas o críticas sobre la IA, ya que detectan riesgos antes de que se conviertan en crisis (Heifetz, 1994; Castro et al., 2025).

En contextos de crisis, la infraestructura emocional resulta tan importante para la productividad como los propios algoritmos. Los datos muestran correlación entre el liderazgo adaptativo y el desempeño laboral, lo que significa que este estilo de liderazgo puede explicar gran parte del éxito de los equipos en entornos impredecibles. Esto recalca que el líder sepa apaciguar el conflicto y crear un “ambiente de contención” donde las personas se sientan seguras para expresar sus preocupaciones.

El líder debe dominar tanto la lógica de los datos y la eficiencia como el lenguaje de las emociones humanas (propósito, identidad y resiliencia) (Román Gil, 2024). Este líder se convierte en un proveedor que a su vez aprovecha el desequilibrio productivo para generar

cambios beneficiosos (progreso). Así, la organización avanza conservando su esencia mientras abandona prácticas innecesarias.

La sostenibilidad de las grandes empresas en entornos VUCA depende de su capacidad para posicionar a la IA como un complemento y nunca como un sustituto del valor humano. Se necesita un manejo del talento que potencie aquellas competencias humanas irremplazables: el juicio ético, el pensamiento crítico y la creatividad estratégica. El verdadero éxito de la transformación digital no se mide solo por la eficiencia de los cálculos, sino que también por la habilidad de construir sistemas mixtos donde la tecnología y los valores humanos se impulsen mutuamente (Innerarity, 2024; Coeckelbergh, 2021).

Referencias

- Allendes Díaz, B. A. (2020). *Entorno VUCA: Enfrentando el desafío organizacional a través del liderazgo efectivo* [Proyecto de grado de maestría, Universidad del Desarrollo]. Repositorio Institucional.
- Ariza Gómez, J. (2023). Paradigma de la inteligencia artificial al servicio del talento y la equidad. *LOGINN Investigación Científica y Tecnológica*, 7(1).
- Cardona Madariaga, D. F. (2016). Reseña del libro *La práctica del liderazgo adaptativo* de Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 234–241.
- Coeckelbergh, M. (2021). *Ética de la inteligencia artificial*. Editorial Síntesis.
- García de Higuera, Y., Bracho Petit, D. del C., & Molina Blanco, O. J. (2026). Liderazgo adaptativo e inteligencia artificial: Transformando las organizaciones y potenciando el talento humano. *Qualitas Revista Científica*, 31(31), 63–76.
- GHC. (2024). *Guía de liderazgo adaptativo*. Adaptive Leadership Center.
- Gonzabay Quiñónez, I. A., & Pacheco Mendoza, S. R. (2024). El rol de la inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento y selección en la gestión del talento humano. *Reincisol*, 3(6), 3880–3902.
- Grossi, S. (2021). *Seguidores y liderazgo adaptativo* [Ponencia].

Heifetz, R. A. (1994). *Liderazgo sin respuestas fáciles: Propuesta para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles*. Editorial Paidós.

Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo: Herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo*. Editorial Paidós.

Hermosilla Torres, F., & Lara Arroyo, J. (2020). El liderazgo adaptativo en la práctica del derecho. *Revista de Derecho Público*, (92), 101–117.

Hernández-Santiago, N., & Pérez-Rivera, M. (2022). Adaptive leadership as a method to overcome organizational crisis: A Puerto Rican study. *Fórum Empresarial*, 26(2), 99–123.

Innerarity, D. (2024). *Una teoría crítica de la inteligencia artificial*. Galaxia Gutenberg.

López-Polín, A. (2018). *Liderazgo en una ONG: Liderazgo adaptativo de Heifetz. Un nuevo paradigma* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas.

Martín Maruri, I. (2009). *Liderazgo adaptativo y autoridad. Cuadernos de Liderazgo*, (19). ESADE.

Mitchell, M. (2024). *Inteligencia artificial: Guía para seres pensantes*. Capitán Swing.

Northouse, P. G. (2021). *Liderazgo: Teoría y práctica* (9.^a ed.). Sage Publications.

- Reyes Ruiz, J. L., Lavanda Reyes, F. A., Ventura Fernández, D. M., Ruiz Reyes, R. E., & De la Cruz Chipana, H. M. (2026). El liderazgo adaptativo y la dirección de las micro y pequeñas empresas peruanas. *Impulso Revista de Administración*, 6(14), 49–60.
- Reynoso Trujillo, S. (2018). *La agilidad empresarial en un entorno VUCA: La situación de las empresas españolas* [Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas].
- Román Gil, C. A. (2024). Talento humano e inteligencia artificial en el desempeño laboral en un gobierno regional de Perú. *Revista de Climatología*, 24, 1322–1348.
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(2).
- Tapias Cantos, P. (2023). *Dominando ChatGPT en 30 días*. XcUiDi.
- Torner, C. S. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño: Estrategia bajo un contexto COVID-19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Villasano Jain, M. L., Cuéllar Hernández, H., Reyes Rizo, R. A., & Roesner García, H. E. (2021). Repercusión de la inteligencia artificial en el ámbito de la gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista Relayn - Micro y Pequeñas Empresas en Latinoamérica*, 5(3), 62–77.