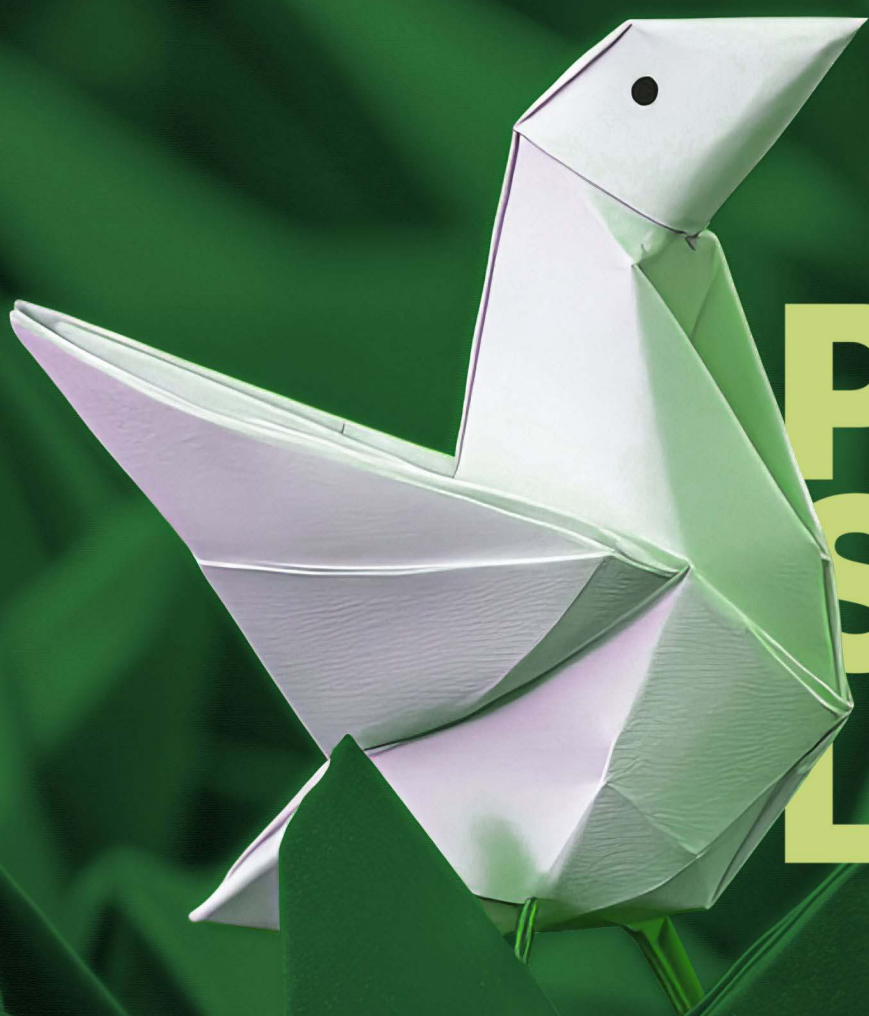


¿Está el liderazgo
colombiano pensando
en el futuro?



PO SIBI LISTA

Análisis del **liderazgo posibilista**
en los **líderes colombianos** con
mayor reputación

¿Está el liderazgo colombiano pensando en el futuro?

Universidad EAFIT:

Claudia Restrepo Montoya
Rectora Universidad EAFIT

María Andrea De Villa Correa
Decana Escuela de Administración

Fernando Alexander Garzón-Lasso
Director In-Sight
Centro de Liderazgo de Impacto

Autores:

Maria Alejandra Gonzalez-Perez
Cristina Velez-Valencia
Camilo Andrés Solano Cobos
Alexa Barco López
Fernando Alexander Garzon-Lasso
Marco Antonio Londoño Zuluaga
Jesus Eduardo Briñez Vera

Citar como:

Gonzalez-Perez, M. A., Velez-Valencia, C., Solano, C., Barco, A., Garzón Lasso, F. A., Londoño, M. A., Briñez, J. (2025). ¿Está el liderazgo colombiano pensando en el futuro?. Centro de Liderazgo de Impacto de la Universidad EAFIT

Diseño:

Carlos Enrique Moreno Nuñez

Contenido

Introducción	4
Sección 1 ¿Qué es liderazgo posibilista?	5
Sección 2 ¿Cómo construimos el análisis?	11
Sección 3 ¿Qué encontramos?	15
Sección 4 Arquetipos del liderazgo posibilista	20
Referentes de liderazgo posibilista	25
Insights	29
Lecturas recomendadas y utilizadas para la elaboración de este texto	30

Introducción

¿Para qué un análisis de liderazgo?

En un contexto global marcado por disrupciones sistémicas, crisis socioambientales y transformaciones aceleradas, el liderazgo posibilista emerge como una capacidad estratégica para las organizaciones que buscan prosperar en la incertidumbre. Colombia, con sus desafíos y oportunidades propias, no es ajena a esta realidad.

Por ello, este análisis responde a la necesidad de identificar, analizar y difundir los patrones de liderazgo posibilista que se están mostrando efectivamente en las comunicaciones en el contexto empresarial colombiano. A diferencia de otros estudios sobre liderazgo o reputación, este análisis se centra específicamente en la capacidad de los líderes para:

Reconocer restricciones actuales sin aceptarlas como determinantes absolutos.

Identificar y ampliar el horizonte de posibilidades para su organización y entorno.

Movilizar capacidades colectivas hacia futuros más deseables.

Integrar consideraciones éticas, sociales y ambientales en su modelo de negocio.

Así, el presente estudio, desarrollado en conmemoración de los 65 años de la Universidad EAFIT, busca no solo reconocer a los líderes que están a la vanguardia con un enfoque posibilista, sino también proporcionar un marco conceptual y práctico para el desarrollo de estas capacidades en el ecosistema empresarial nacional.

¿Cuál es el valor de este análisis para líderes empresariales?

En un momento histórico en el que la capacidad para navegar la incertidumbre y crear posibilidades constituye una ventaja competitiva, este estudio proporciona elementos para el desarrollo de un liderazgo que transforma restricciones en oportunidades, a la vez que les permitirá a los líderes empresariales lograr una comprensión estructurada del liderazgo posibilista como paradigma adaptado al contexto contemporáneo.

Asimismo, con él se podrán identificar patrones y arquetipos predominantes, permitiendo entender dinámicas específicas. De manera que los líderes podrán contar con referentes comparativos para evaluar las propias capacidades posibilistas frente a competidores y líderes del mercado, al igual que recomendaciones concretas para fortalecer dimensiones subrepresentadas del liderazgo posibilista. Con todo ello, se convierte en un insumo para la identificación de tendencias emergentes que señalan la evolución futura del liderazgo empresarial en Colombia.

¿Qué es Liderazgo posibilista?

Definición y características

El liderazgo posibilista representa una forma de liderazgo ético, visionario, transformador y profundamente comprometido con el bien común. Parte de la realidad actual, pero crea condiciones para futuros deseables y posibles, ayudando a otros a ver y hacer lo que antes parecía inalcanzable.

Este enfoque representa una evolución significativa respecto a paradigmas tradicionales de liderazgo que suelen oscilar entre dos extremos: por un lado, modelos excesivamente optimistas que subestiman restricciones reales; por el otro, enfoques pragmáticos que, en su afán de realismo, limitan la capacidad de imaginar y crear alternativas transformadoras y pueden caer en la transaccionalidad excesiva.

Allí, el liderazgo posibilista ocupa un espacio intermedio vital: reconoce plenamente las limitaciones y restricciones del presente, pero se niega a verlas como determinantes absolutos del futuro. En lugar de rendirse ante lo aparentemente inevitable o evadirse en fantasías irrealizables, el líder posibilista identifica palancas de cambio específicas que permiten ampliar el horizonte de lo posible de manera concreta y progresiva.

¿Cuáles son las características que definen el liderazgo posibilista?

Tabla 1
Características del
liderazgo posibilista

El liderazgo posibilista se distingue por encaminarse hacia:

Objetivo	Acción
Hacer visibles las posibilidades para otros, incluso cuando aún no las pueden ver.	Visualiza potencialidades latentes y las articula de manera que inspiren acción colectiva.
Crear y amplificar oportunidades, revelando caminos y potenciando capacidades en los demás.	No solo identifica posibilidades existentes, sino que activamente genera condiciones para que surjan nuevas alternativas.
Ayudar a los demás a concretar aspiraciones, alcanzar metas, e impulsar proyectos.	Transforma aspiraciones en realidades tangibles a través de procesos sistemáticos de implementación.
Facilitar procesos, asesorar y acompañar, brindando herramientas a quienes las necesitan para actuar.	Comprende que su rol no es hacer todo, sino potenciar la capacidad de acción autónoma de otros.
Defender los derechos de los demás y cuestionar la vulnerabilidad estructural, promoviendo justicia y equidad.	Reconoce que la creación de posibilidades requiere abordar desbalances de poder subyacentes.
Participar activamente en la comunidad, impulsando redes de colaboración, inclusión e innovación.	Entiende que las transformaciones significativas emergen de la inteligencia colectiva, no de visiones individuales aisladas.
Inspirar desde el ejemplo, liderándose a sí mismo con ética del cuidado y movilizándolo desde la confianza.	Demuestra coherencia entre sus palabras y acciones, cultivando la credibilidad necesaria para influir positivamente.

De manera que, en el ámbito organizacional, el liderazgo posibilista se manifiesta como una capacidad clave para navegar entornos complejos. Se basa en anticipar disrupciones, adaptarse con agilidad y transformar restricciones en oportunidades que impulsan la innovación.

Es un liderazgo que articula visiones de futuro que movilizan a las personas en torno a propósitos comunes y construye redes de colaboración para enfrentar desafíos compartidos. Además, integra la creación de valor económico con el compromiso social, ambiental y cultural, asegurando así sostenibilidad y bienestar colectivo.

Verbos del liderazgo posibilista

Contemplando ese panorama de objetivos y acciones que definen a un líder posibilista, podemos sintetizar este tipo de liderazgo a través de verbos específicos, como:



De manera que estos verbos configuran un repertorio de acción característico del liderazgo posibilista, creando oportunidades donde antes no se veían, conectando a diversos actores y movilizandorecursos hacia objetivos compartidos.

¿Cuáles son los fundamentos teóricos del liderazgo posibilista?

La literatura sobre liderazgo posibilista, aunque todavía emergente, sintetiza conocimientos de diversas disciplinas que van desde la negociación de crisis hasta la ideología política, destacando un enfoque que prioriza la creación y aprovechamiento de posibilidades en contextos inciertos. De manera general, el liderazgo posibilista puede entenderse como un marco en el que los líderes no son meramente autoridades que reaccionan a eventos externos, sino agentes proactivos que construyen y amplifican futuros alternativos, permitiendo así la innovación, la resiliencia y la adaptabilidad (Belidan y Baghdad, 2024). Sin embargo, podemos profundizar en las diversas ramificaciones desde las que puede observarse el liderazgo posibilista.

Liderazgo y reputación corporativa

Diversos estudios respaldan la importancia del liderazgo en la gestión de la reputación organizacional. Yazıcı y Öztirak (2023) demuestran que el liderazgo carismático afecta positivamente la cultura organizacional, lo que a su vez mejora la reputación corporativa. De manera similar, Men y Stacks (2013) enfatizan que el estilo de liderazgo impacta profundamente la reputación organizacional percibida.

La investigación de Conte (2018) indica que los estilos de liderazgo proactivos, que a menudo se asocian con enfoques posibilistas, se correlacionan positivamente con prácticas robustas de gestión de la reputación. Mehra et al. (2006) revelan que los líderes que poseen un fuerte capital social tienen mejor reputación entre diversos grupos. Esto se alinea con los hallazgos de Zhu (2014), sugiriendo que los valores y habilidades gerenciales, que a menudo reflejan un liderazgo posibilista, median la relación entre liderazgo ético y reputación organizacional.

En resumen, la relación entre reputación y liderazgo posibilista es significativa, con estilos de liderazgo efectivos que refuerzan la reputación a través de prácticas colaborativas, compromiso ético y un enfoque adaptativo para las interacciones con los grupos de interés.

Teoría de la complejidad y sistemas adaptativos

El liderazgo posibilista reconoce como esencial la naturaleza compleja y adaptativa de los sistemas sociales y organizacionales. Así, el trabajo de autores como Edgar Morin (2008) sobre pensamiento complejo y Donella Meadows (2008) sobre puntos de apalancamiento en sistemas nos acerca a estas visiones fundamentadas en que pequeñas intervenciones estratégicas pueden generar transformaciones amplias. Este reconocimiento se alinea con la perspectiva central del liderazgo posibilista que enfatiza un alejamiento de estrategias rígidas y predeterminadas en favor de una orientación más dinámica y flexible hacia el cambio (Bogdan, Rus y Matica, 2025).

En el contexto de la gestión corporativa y organizacional, esta perspectiva se ejemplifica por líderes que transforman las crisis en oportunidades, aprovechando la novedad y la incertidumbre para impulsar la renovación estratégica. Como se subraya en las discusiones de Leader to Leader, los líderes efectivos están atentos a las múltiples posibilidades que surgen de entornos complejos y volátiles. Demuestran una capacidad para pivotar y reformular los desafíos como oportunidades, lo cual es fundamental para el liderazgo posibilista. Esta perspectiva desafía el paradigma tradicional donde el liderazgo se enmarca en gran medida dentro de la gestión convencional de riesgos y estabilidad, instando en cambio a una visión más expansiva que sea receptiva a las oportunidades emergentes y la resolución creativa de problemas (Dhodhi, 2024).

Liderazgo adaptativo y transformacional

Además, el modelo posibilista incorpora elementos cruciales del liderazgo adaptativo (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009) que enfatiza la necesidad de navegar desafíos que requieren nuevos aprendizajes, y del liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006) que busca inspirar y motivar a seguidores hacia visiones trascendentes.

Una dimensión histórica del liderazgo posibilista es iluminada por Landauer (2010), quien rastrea sus raíces ideológicas hasta la evolución temprana dentro de los movimientos socialistas franceses, en donde la transformación de posiciones marxistas establecidas en un partido posibilista ilustra cómo el liderazgo, cuando se libera de la rigidez doctrinaria, puede abrazar el cambio gradual y pragmático. Este estudio de caso histórico proporciona una base epistemológica para el liderazgo posibilista al demostrar que un enfoque en lo que podría ser posible (en lugar de insistir únicamente en lo que es) puede catalizar movimientos políticos y sociales transformadores.

Con ello, el posibilismo político discutido por Landauer (2010) es particularmente instructivo para la teoría de liderazgo moderna pues subraya la importancia de la adaptabilidad, la flexibilidad estratégica y la voluntad de explorar caminos alternativos para lograr objetivos colectivos (Mezzanotte, 2024).

Ética del cuidado y filosofía de la posibilidad

También el liderazgo posibilista se nutre profundamente de la ética del cuidado (Gilligan, 1982; Noddings, 2013), que enfatiza la importancia de las relaciones y la atención a las necesidades de los demás, y de la filosofía de la posibilidad (Santos, 2003; Unger, 2019) que cuestiona determinismos y busca expandir el horizonte de lo pensable y realizable.

Por ejemplo, en contextos educativos, elementos del liderazgo posibilista también emergen cuando administradores y educadores fomentan entornos que priorizan el aprendizaje a través de la experimentación y el empoderamiento estudiantil. Wright et al (2023) discute los beneficios del aprendizaje centrado en el estudiante y el comportamiento de liderazgo, enfatizando que el desarrollo del liderazgo en las escuelas puede beneficiarse de oportunidades que animen a los estudiantes a explorar su potencial. Aunque el enfoque principal está en los resultados educativos más que en el contexto corporativo amplio, los principios subyacentes de empoderamiento y el cultivo de un enfoque abierto y orientado a la posibilidad son consistentes con los principios del liderazgo posibilista.

Esta alineación sugiere que la capacidad transformadora del liderazgo posibilista no se limita a la toma de decisiones estratégicas de alto nivel, sino que puede extenderse al nivel de base, donde nutrir el potencial y la creatividad entre los líderes emergentes puede generar capacidades innovadoras a largo plazo (Belidan y Baghdad, 2024).



Liderazgo

Liderazgo basado en propósito y bien común

El modelo posibilista integra aproximaciones como el liderazgo basado en propósito (Craig y Snook, 2014) y la economía del bien común (Felber, 2012) que reorientan la actividad empresarial hacia la generación de valor integral para múltiples grupos de interés.

El liderazgo basado en propósito constituye un pilar fundamental del liderazgo posibilista, proporcionando un marco orientador que trasciende la mera reacción a circunstancias externas. Según By y Kuipers (2023), el liderazgo debe entenderse como la búsqueda colectiva de cumplir con un propósito, lo que establece una conexión directa con la naturaleza proactiva del liderazgo posibilista. Allí, esta conceptualización alinea perfectamente con la definición de propósito de McKnight y Kashdan (2009) como un objetivo vital central y auto-organizador que estimula las metas, gestiona los comportamientos y proporciona un sentido de significado.

El propósito actúa así como una brújula que, en lugar de gobernar el comportamiento, ofrece dirección en entornos inciertos y cambiantes, característica definitoria del enfoque posibilista. Esta orientación hacia el propósito no solo proporciona estabilidad en la incertidumbre, sino que también facilita la identificación de posibilidades emergentes que podrían pasar desapercibidas bajo paradigmas de liderazgo más rígidos y reactivos.

Asimismo, la economía del bien común de Felber representa una manifestación práctica de cómo el liderazgo basado en propósito puede fundamentar aproximaciones posibilistas en contextos organizacionales. Este modelo propone redefinir el éxito económico, transformando el beneficio de fin a medio y estableciendo el bien común como objetivo primordial. Al establecer valores fundamentales como la dignidad humana, solidaridad, justicia social, sostenibilidad ambiental, transparencia y participación democrática.

Felber proporciona un marco axiológico que guía la exploración de alternativas sistémicas, alejándose de determinismos económicos convencionales. Su metodología de implementación bottom-up (de abajo arriba) refleja un principio central del liderazgo posibilista: la capacidad para generar transformación desde múltiples niveles, donde todas las entidades: empresas, comunidades, administraciones, aportan su grano de arena. Esta visión descentralizada y participativa fomenta precisamente el tipo de exploración creativa de posibilidades que caracteriza al liderazgo posibilista, donde la transformación emerge como una espiral de transformaciones desde todos los ángulos, lugares y sectores económicos.

¿Cómo construimos el análisis?

¿Cómo lo hicimos?

Para este estudio analizamos las cartas de líderes empresariales incluidas en los informes integrados, anuales o de sostenibilidad de los años 2023 y 2024 pertenecientes a la organización con la que más recientemente el líder muestreado tuviera relación. Se identificaron los 80 líderes con mayor reputación en Colombia según el ranking Merco Empresas, informes que se consultaron durante el tercer cuartil del año 2025.

Del listado inicial, para la elaboración del análisis se excluyeron rectores, para evitar conflicto de interés al evaluar homólogos institucionales que también fueron reconocidos en el ranking Merco.

La metodología empleada combina análisis cualitativo y cuantitativo:

02

Evaluación de intensidad

Calificación de la presencia e intensidad de cada uno de los 16 temas en una escala de tres niveles 0 (Ausente), 1 (Declarativo) y 2 (Con mecanismos de acción) acondicionada para cada tema, a partir de palabras clave, sinónimos o expresiones equivalentes.

03

Análisis arquetípico

Construimos un índice con el cual medimos el grado de cercanía de cada líder a perfiles de referencia.

01

Codificación temática

Aplicación de 16 temas agrupados en 5 dimensiones del liderazgo posibilista.

04

Triangulación y validación

Verificación de resultados mediante 4 evaluadores.

Justificación metodológica

Este análisis pone la lupa sobre las manifestaciones de liderazgo posibilista en las comunicaciones corporativas de los líderes. Es importante precisar que no evaluamos directamente las acciones o comportamientos del líder, sino cómo se expresa el liderazgo posibilista en estos documentos escritos. La carta de presidencia en los informes anuales del 2023 o 2024 fue utilizada como proxy del liderazgo posibilista por las siguientes razones fundamentales:

1

Alta visibilidad institucional

Son mensajes firmados directamente por los presidentes o líderes máximos, revelando su visión estratégica y comunicacional.

2

Visión prospectiva explícita

Frecuentemente contienen perspectivas a futuro y prioridades estratégicas claras.

3

Coherencia narrativa y reflexividad

Las cartas ofrecen balances y análisis sobre logros y desafíos, indicando coherencia entre discurso y acción.

4

Énfasis en sostenibilidad y ética

Líderes con alta reputación incluyen referencias explícitas sobre sostenibilidad, ética e impacto social.

5

Comparabilidad sistemática

Facilitan análisis metodológico riguroso con base en contenido sistemático y comparativo.

Dimensiones evaluadas

La evaluación propuso cinco dimensiones clave del liderazgo posibilista:

Tabla 2
Definición de dimensiones y su composición temática

Dimensión	Items temáticos
Diseño de futuros posibles y deseables: Capacidad para identificar tecnologías y activar palancas de cambio que transforman potencialidades en trayectorias concretas de acción, trascendiendo las restricciones presentes para generar alternativas que parecían inalcanzables.	• Visibilización de posibilidades: Identificación de oportunidades y futuros alternativos • Creación de oportunidades: Generación de espacios para otros • Construcción de futuro: Proyección y transformación a largo plazo • Visión tecnológica: Ágil aprehensión de nuevas herramientas
Integridad y ética del cuidado: Coherencia entre principios, acciones y relaciones que cultiva credibilidad mediante el ejemplo personal, la promoción de derechos y la gestión de la equidad, integrando la atención genuina a las necesidades de los demás con valores morales encarnados en prácticas cotidianas.	• Inspirar desde el ejemplo: Coherencia entre palabra y acción • Principios éticos y valores morales: Principios y valores como guía • Cuidado y bienestar: Atención al bienestar de personas
Desarrollo de personas: Potenciación de la capacidad de acción autónoma de otros mediante facilitación y acompañamiento, nutriendo su creatividad y capacidades emergentes para que desarrollen su propio potencial transformador.	• Potenciar a otros: Desarrollo de talento externo • Facilitación y acompañamiento: Apoyo al desarrollo de capacidades
Impulso a la adaptabilidad: Capacidad para navegar entornos complejos mediante el conocimiento del pasado, el fortalecimiento de ecosistemas colaborativos y la generación de respuestas dinámicas, convirtiendo restricciones en oportunidades y articulando múltiples actores para enfrentar desafíos compartidos.	• Ecosistemas colaborativos: Construcción de alianzas • Liderazgo adaptativo: Flexibilidad al cambio • Continuidad evolutiva: Crecimiento a partir de los legados
Impacto transformador: Orientación hacia la transformación social que aborda desbalances de poder mediante la participación en redes colectivas, cuestionando inequidades y promoviendo innovaciones que redefinen el éxito hacia el bien común y el mejoramiento de ecosistemas naturales.	• Equidad y derechos: Protección de grupos vulnerables y promoción de estructuras más justas • Regeneración ambiental: Reconstruir entornos naturales en armonía con el impulso empresarial • Innovación social: Soluciones creativas a problemas sociales • Participación comunitaria y compromiso con el bien común: Énfasis en beneficios colectivos e involucramiento con territorios y comunidades

Fortalezas y limitaciones de los insumos para evaluar el liderazgo posibilista

Por una parte, las cartas gerenciales contenidas en los informes anuales y reportes corporativos constituyen insumos valiosos. Algunas de sus fortalezas son:

Reflejan la transparencia corporativa y la percepción del impacto organizacional, ofreciendo una visión externa e interna relevante.

Permiten evaluar la capacidad del liderazgo para inspirar, generar confianza y movilizar equipos mediante narrativas estratégicas claras.

Funcionan como indicadores clave para el liderazgo posibilista, mostrando la visión de futuro, el impacto sistémico y la capacidad de innovación de la organización.

Facilitan la identificación de cómo las empresas buscan crear nuevas realidades y expandir límites, más allá de la administración de lo existente.

Permiten evaluar la coherencia entre el discurso y la acción, lo que ayuda a precisar el grado de liderazgo posibilista realmente implementado.

Sin embargo, es importante considerar ciertas limitaciones que afectan la interpretación de las cartas y otros insumos utilizados para el análisis:

El análisis se basa en un ranking que incluye exclusivamente empresas de gran tamaño, lo que delimita el alcance y el tipo de organizaciones consideradas en la medición.

Factores externos como crisis económicas, cambios regulatorios o tendencias de mercado pueden distorsionar la interpretación de la verdadera capacidad transformadora.

Los informes y rankings suelen capturar solo momentos específicos, sin reflejar transformaciones en curso ni impactos de largo plazo.

Existen aspectos no medidos, como innovaciones internas invisibles, transformaciones culturales profundas o impactos sociales y ambientales difíciles de cuantificar.

El equipo que elaboró el informe asume que la construcción de las cartas fue hecha y/o aprobada por cada líder.

¿Qué encon tramos?



Se observó que, de los 80 líderes elegidos para el muestreo, solo 37 tenían cartas en los informes de sus empresas dirigidas a grupos de interés durante los años 2023 y 2024. El análisis de las cartas halladas revela datos significativos en la expresión del liderazgo posibilista.

Verbos predominantes en los mensajes analizados

Los verbos que aparecen con mayor frecuencia en las cartas analizadas, agrupados por categorías de acción:

Verbos de transformación

Transformar, Innovar, Evolucionar, Cambiar, Adaptar.

Verbos de construcción

Construir, Desarrollar, Fortalecer, Crear, Consolidar.

Verbos de conexión

Conectar, Unir, Colaborar, Aliarse, Articular.

Verbos de posicionamiento

Liderar, Posicionar, Avanzar, Crecer, Impulsar.

Verbos de compromiso

Comprometer, Cuidar, Proteger, Responsabilizar, Mantener.

Conocer los verbos que conducen la comunicación de grandes líderes empresariales del país puede facilitar la búsqueda de maneras diferenciadoras para transmitir las acciones de liderazgo en cada organización.

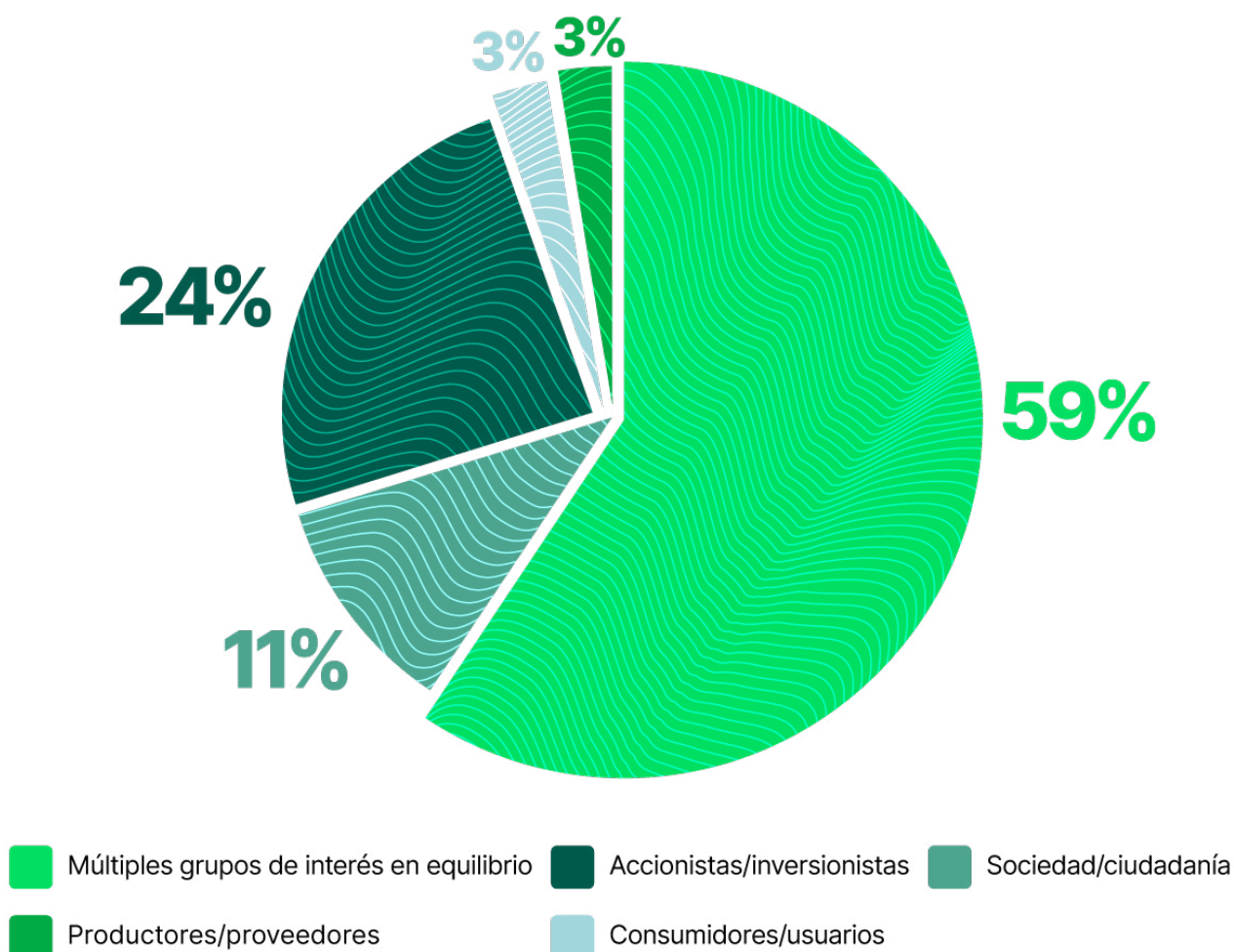
¿A quiénes le están hablando los líderes?

Analizamos cada carta para identificar los grupos de interés a los que se dirige principalmente, considerando:

- Menciones explícitas del público objetivo.
- Referencias indirectas a ciertos grupos.
- Tono y lenguaje utilizado.
- Temas y preocupaciones abordadas.

Con ello, identificamos los grupos de interés primarios (aquellos a quienes se dirige principalmente la carta) y grupos de interés secundarios (aquellos que también se mencionan o consideran, pero con menor énfasis).

Gráfica 1
Distribución por grupo de interés primario



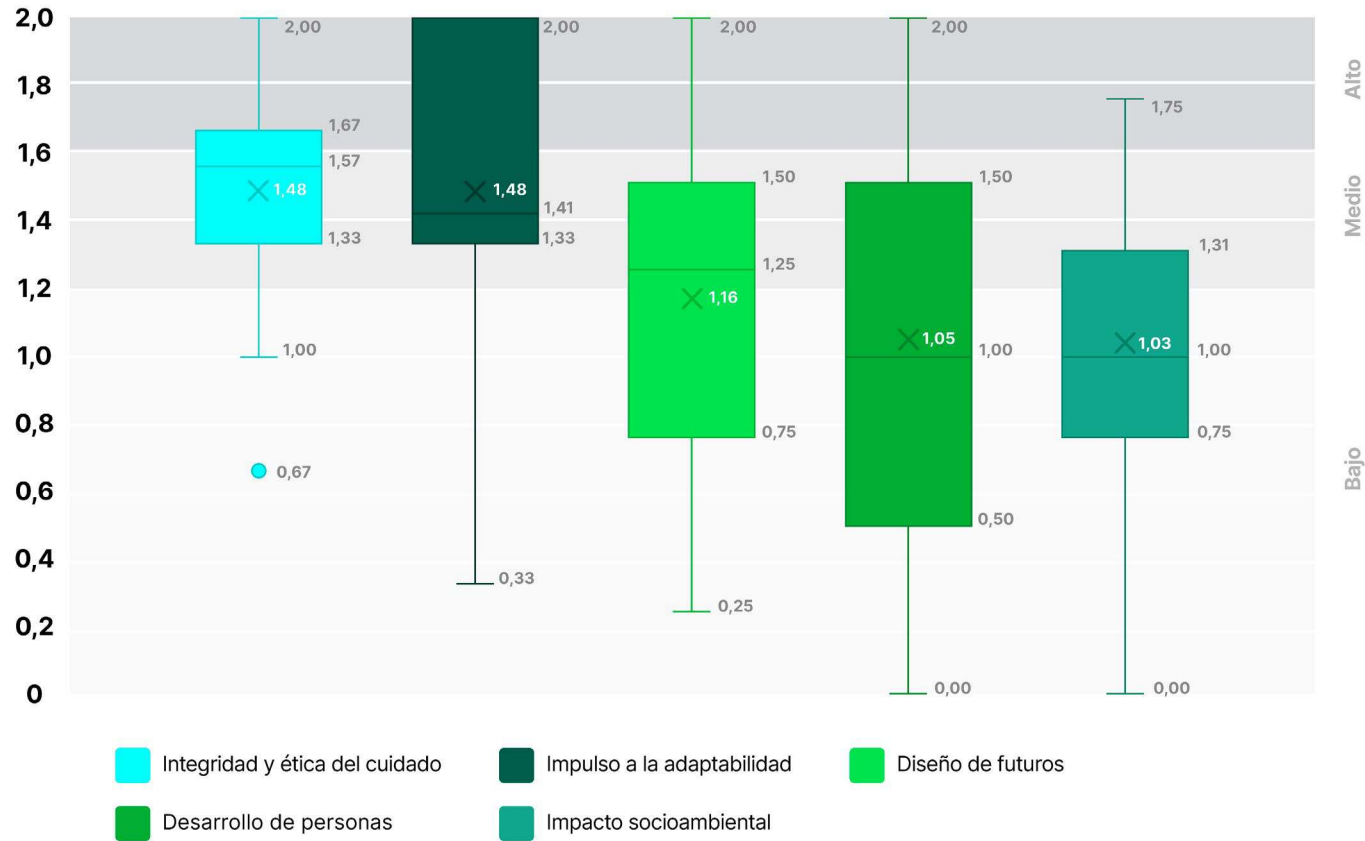
La mayoría de las cartas (59%) se dirigen de manera equilibrada a múltiples grupos de interés, lo que evidencia una evolución respecto a su enfoque tradicional, antes centrado principalmente en los accionistas, hacia una comunicación más horizontal e inclusiva de otros stakeholders.

Un cuarto de los líderes (24%) aún mantiene el enfoque de rendición de cuentas dirigido a atender prioritariamente a sus inversores y accionistas.

Solo un pequeño porcentaje (14%) prioriza a los consumidores o ciudadanía como audiencia principal, lo que sugiere una oportunidad para fortalecer este nivel de relacionamiento.

¿Cuál es el nivel de intensidad en las dimensiones del liderazgo posibilista?

Considerando 1,6-2,0 un rango de alta intensidad, 1,2-1,6 un rango de intensidad media y 0,0-1,2 un rango de baja intensidad en nuestra escala, la gráfica a continuación muestra con detalle los resultados de los líderes muestreados.



Los resultados evidencian una jerarquía clara entre las dimensiones del liderazgo posibilista en términos de intensidad comunicada. Integridad y ética del cuidado ocupa el primer lugar, con la mediana más alta (1,57) y un promedio muy cercano (1,48), lo que indica no solo una presencia robusta sino también relativamente consistente de esta dimensión en los discursos analizados. Este patrón sugiere que el cuidado, la coherencia ética y la legitimidad relacional funcionan como un anclaje central del liderazgo posibilista, más asentado en marcos normativos y valores compartidos que en declaraciones puntuales. En un segundo nivel se sitúa Impulso a la adaptabilidad, con una mediana de 1,41 y un promedio de 1,48, lo que revela una alta valoración de la capacidad de aprendizaje, ajuste y respuesta al cambio, aunque con una mayor dispersión interna que la observada en la dimensión ética.

A mayor distancia aparecen las dimensiones vinculadas con la proyección transformadora. Diseño de futuros posibles presenta una mediana de 1,25 y un promedio de 1,16, lo que indica una presencia moderada y menos estable de narrativas orientadas a la anticipación estratégica y la imaginación de escenarios deseables. Por debajo de este nivel se ubican Desarrollo de personas e Impacto socioambiental, ambas con medianas de 1,00 y promedios muy cercanos (1,05 y 1,03, respectivamente). Estas dimensiones concentran los niveles más bajos de intensidad comunicada y exhiben una mayor variabilidad, lo que sugiere que, si bien el desarrollo de capacidades y el compromiso con el entorno emergen con fuerza en algunos casos, no constituyen aún ejes estructurantes del liderazgo posibilista empresarial.

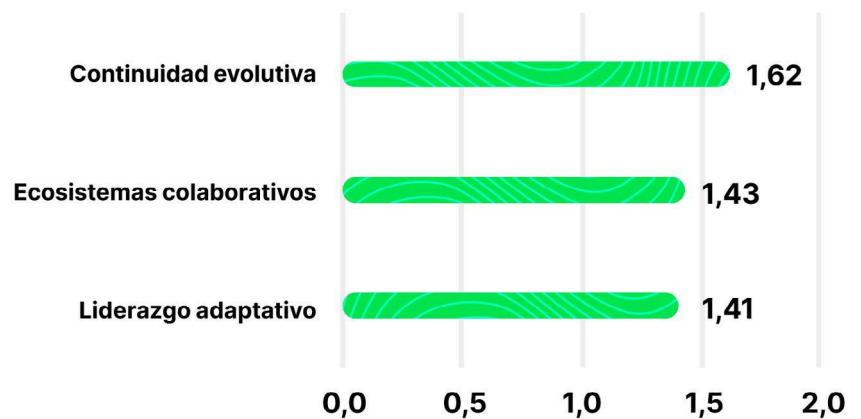
Gráfica 3
Nivel de intensidad comunicada en
liderazgo posibilista según temas y
dimensiones

Fuente: Datos propios de codificación de las
cartas de reportes anuales de gestión

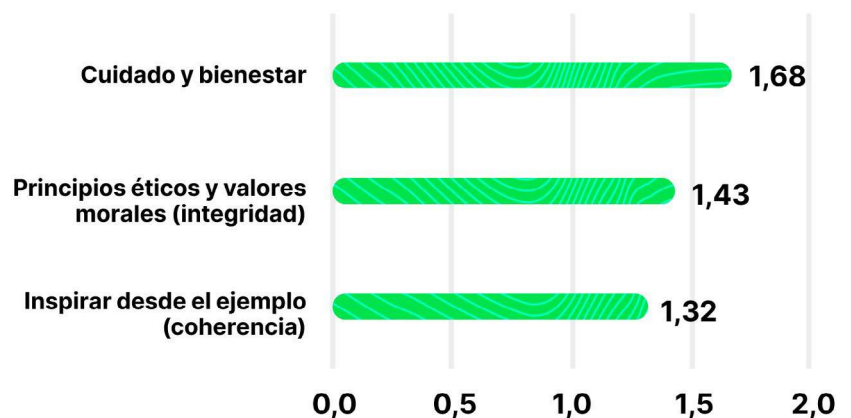
¿Qué tan presente está el liderazgo posibilista en cada dimensión y tema?

La gráfica a continuación visualiza
la intensidad con la que se refleja
el liderazgo posibilista en las
temáticas desagregadas.

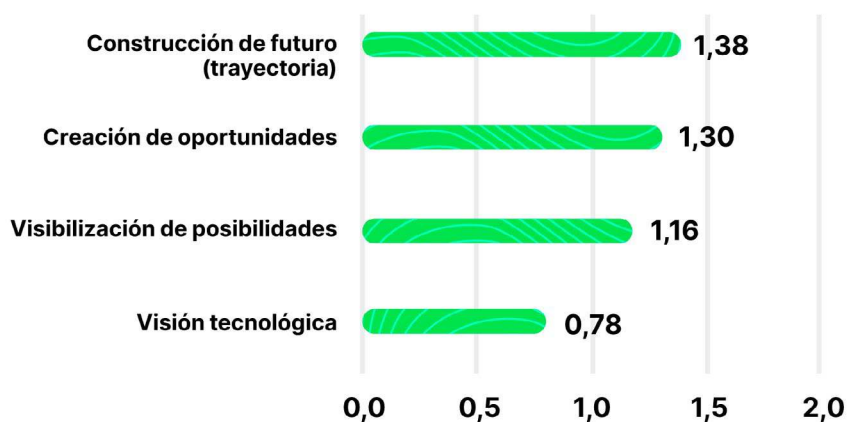
Dimensión Impulso a la adaptabilidad



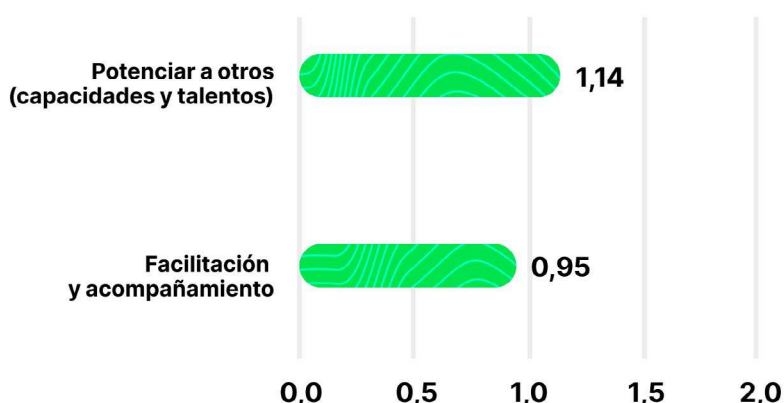
Dimensión integridad y ética del cuidado



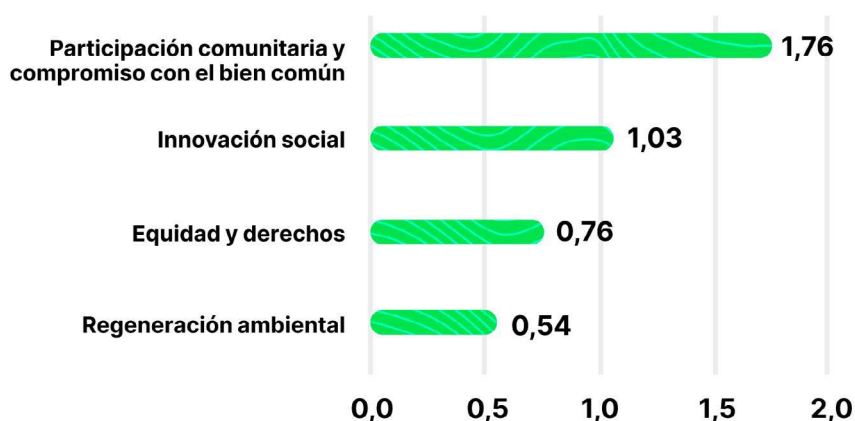
Dimensión diseño de futuros posibles y deseables



Dimensión desarrollo de personas



Dimensión impacto socioambiental



El análisis por temas muestra una concentración clara de intensidad en aquellos vinculados a lo relacional, lo colectivo y la continuidad. La Participación comunitaria y el compromiso con el bien común emergen como los temas más enfatizados, lo que confirma que el liderazgo posibilista se comunica principalmente desde su conexión con el entorno social y su aporte a propósitos compartidos, más que desde lógicas puramente instrumentales o de corto plazo.

En un segundo nivel de intensidad se ubican el Cuidado y bienestar y la Continuidad evolutiva, reforzando la idea de un liderazgo que busca legitimarse a través de la atención a las personas y la construcción de trayectorias sostenidas en el tiempo. Temas como liderazgo adaptativo y construcción de futuro también mantienen una presencia relevante, aunque operan más como soportes del rumbo que como ejes centrales del relato. En contraste, los temas asociados a Equidad y derechos, Regeneración ambiental y Visión tecnológica presentan intensidades menores, evidenciando una incorporación aún desigual de estas agendas en la comunicación del liderazgo.

En conjunto, estos énfasis dibujan una narrativa de liderazgo que privilegia el cuidado de lo construido, la responsabilidad con lo colectivo y la adaptación gradual, más que la disrupción explícita. Los líderes no solo gestionan el presente, sino que buscan sostener sentido y legitimidad en el tiempo; sin embargo, el desafío que se insinúa es cómo ampliar este relato hacia horizontes donde la transformación social, ambiental y tecnológica, no solo acompañe la continuidad, sino que también la impulse hacia nuevas formas de crear valor compartido.

Arquetipos del liderazgo posibilista

El concepto de arquetipo y su raíz junguiana

En esta sección nos enfocaremos en los liderazgos individuales, trascendiendo la caracterización del liderazgo organizacional de las secciones anteriores. Para hacerlo, utilizamos el concepto de arquetipo, que tiene profundas raíces en la psicología analítica desarrollada por Carl Gustav Jung. Para Jung (1968), los arquetipos son patrones universales y primordiales que residen en el inconsciente colectivo de la humanidad, representando imágenes, temas y motivos que aparecen de manera recurrente a través de diferentes culturas y épocas. Estos patrones fundamentales actúan como estructuras organizadoras de la experiencia humana, manifestándose en mitos, narraciones, arte y, significativamente, en comportamientos humanos reconocibles.

Jung identificó varios arquetipos como la sombra, el anima/animus, el sabio, el héroe y el trickster (pícaro divino), entre otros, que emergen como expresiones particulares de experiencias universales compartidas. Estos no son personajes específicos sino patrones estructurales que adquieren expresiones culturales concretas, funcionando como moldes que dan forma a nuestra manera de percibir y responder ante determinadas situaciones.

Los arquetipos en el contexto del liderazgo posibilista

En el liderazgo posibilista, los arquetipos emergen como manifestaciones diferenciadas de una orientación fundamental: expandir el horizonte de lo posible reconociendo las limitaciones del presente. Cada arquetipo representa una vía distintiva para materializar esta orientación desde diferentes dimensiones organizacionales.

El enfoque arquetípico reconoce la naturaleza fluida y contextual de este liderazgo pues los arquetipos no son categorías estancadas, sino patrones actitudinales activados según la situación: Un líder puede manifestar diferentes arquetipos en distintos contextos, aunque generalmente mostrará afinidad con algunos específicos. Stoker et al. (2023) destacan que este análisis permite comprender cómo los líderes encarnan configuraciones híbridas de rasgos, impactando sus estilos y la cultura organizacional. Graham et al. (2020) complementan esta perspectiva al demostrar que la alternancia entre arquetipos resulta crucial durante períodos de cambio o incertidumbre, subrayando la relevancia de la apropiación situacional en la eficacia del liderazgo.

Metodológicamente, esta investigación estudia a los líderes posibilistas mediante su comunicación a grupos de interés en informes de sostenibilidad. Si bien estas comunicaciones están firmadas por quienes presiden las organizaciones y contienen componentes innegables de su estilo de liderazgo, pueden ser construcciones asistidas en algunas ocasiones por equipos de comunicaciones corporativas, reflejando tanto características del líder como de la cultura organizacional.

El liderazgo posibilista es inherentemente complejo y multidimensional, involucrando rasgos que influyen en los comportamientos e interacciones con seguidores y entornos. Los líderes empresariales encarnan variedad de rasgos arquetípicos, tanto deseables como desafiantes, cuyas configuraciones resultan críticas para su efectividad y las dinámicas organizacionales.

De manera que los siete arquetipos identificados en este capítulo emergen del análisis de comunicaciones ya mencionadas previamente.

El valor de esta perspectiva arquetípica reside en reconocer la diversidad de manifestaciones del liderazgo posibilista y ofreciendo un mapa de posibilidades complementarias según desafíos y oportunidades contextuales.

Para evaluar cuantitativamente el nivel de liderazgo posibilista expresado en las comunicaciones corporativas, se desarrolló una rúbrica estructurada en torno a las siete figuras arquetípicas identificadas.

Tabla 3
Resumen de los siete
arquetipos de liderazgo
posibilista

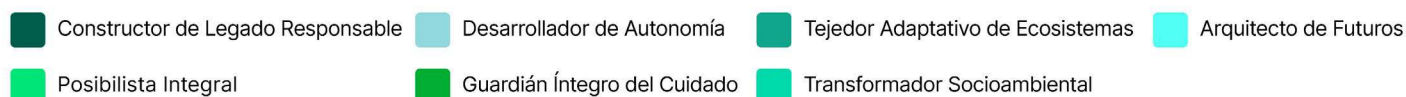
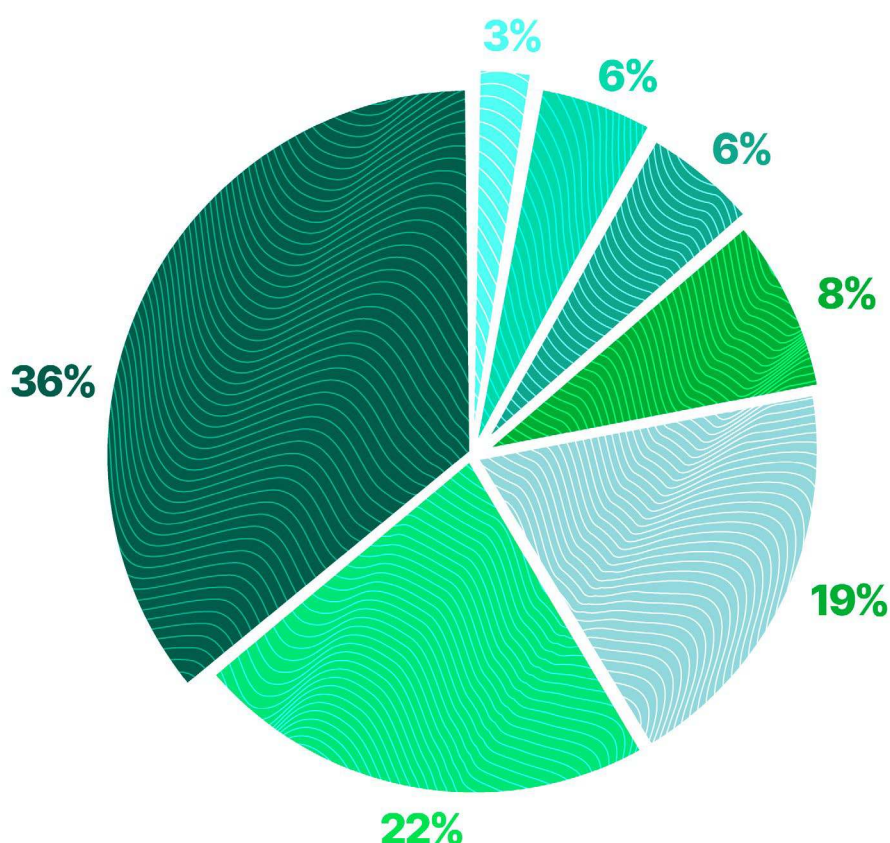
Arquetipo	Esencia	Características clave	Fortalezas	Desafíos
Arquitecto de Futuros	Convierte la visión en ruta concreta, activando palancas para hacer alcanzable el futuro deseable.	Diseña trayectorias explícitas; articula metas de mediano y largo plazo; integra tecnología y capacidades como palancas de transformación.	Claridad estratégica; capacidad de orientar decisiones presentes hacia objetivos futuros; alineación entre visión y acción.	Riesgo de subestimar dimensiones humanas o socioambientales si quedan como soporte y no como parte del núcleo del relato.
Guardián Íntegro del Cuidado	Sostiene la legitimidad del liderazgo desde la coherencia ética y el cuidado de las personas.	Lidera con el ejemplo; prioriza valores vividos, bienestar y dignidad; construye confianza como base de la sostenibilidad.	Alta credibilidad; cohesión cultural; relaciones sólidas con equipos y grupos de interés.	Puede mostrar menor audacia en diseño de futuro o transformación estructural si la prudencia domina el relato.
Desarrollador de Autonomía	Multiplica la capacidad de acción desarrollando talento, autonomía y liderazgo distribuido.	Invierte en formación y acompañamiento; habilita toma de decisiones en otros; promueve aprendizaje continuo.	Equipos más autónomos y resilientes; sostenibilidad del liderazgo en el tiempo; fortalecimiento de capacidades internas.	Riesgo de focalizar excesivamente en lo interno y relegar agendas de impacto externo o visión transformadora amplia.
Tejedor Adaptativo de Ecosistemas	Responde a la complejidad articulando actores y capacidades en red.	Construye alianzas multiactor; coordina esfuerzos colectivos; adapta el rumbo a partir de la colaboración.	Alta capacidad de respuesta ante desafíos complejos; legitimidad territorial; soluciones compartidas.	Complejidad de gobernanza; riesgo de dilución del liderazgo si no se mantiene una dirección clara.
Transformador Socioambiental	Redefine el éxito organizacional desde el bien común y la regeneración social y ambiental.	Aborda inequidades y derechos; impulsa innovación social; promueve regeneración ambiental y participación comunitaria.	Alto potencial de diferenciación; impacto estructural; alineación con expectativas crecientes de la sociedad.	Tensión entre ambición transformadora y viabilidad operativa; necesidad de sostener resultados en el tiempo.
Constructor de Legado Responsable	Evoluciona sin perder identidad, consolidando capacidades y coherencia ética en el tiempo.	Construye sobre aprendizajes y trayectorias previas; institucionaliza prácticas; comunica continuidad evolutiva.	Estabilidad, reputación y confianza; madurez organizacional; capacidad de sostener transformaciones graduales.	Riesgo de cambios demasiado incrementales frente a disrupciones profundas del entorno.
Posibilista Integral	Integra de manera consistente las cinco dimensiones del liderazgo posibilista.	Combina visión de futuro, ética del cuidado, desarrollo de autonomía, adaptabilidad e impacto socioambiental.	Alto equilibrio y coherencia; liderazgo completo y no fragmentado; narrativas sólidas y creíbles.	Alta exigencia de consistencia; difícil de sostener sin capacidades institucionales maduras en todas las dimensiones.

Gráfica 4
Distribución de arquetipos en la muestra de líderes analizados

Fuente: Elaboración propia de Centro In-Sight con base en análisis de cartas gerenciales 2023-2024

Prevalencia de arquetipos de liderazgo posibilista

Los resultados muestran una mayor concentración de líderes en arquetipos asociados al cuidado de lo colectivo, la continuidad y la articulación relacional, lo que refuerza la idea de un liderazgo que se legitima principalmente desde su vínculo con las personas, los territorios y los procesos sostenidos en el tiempo. Estos arquetipos reflejan una orientación a sostener y fortalecer lo construido, más que a impulsar transformaciones abruptas o rupturas radicales.



En contraste, los arquetipos con un énfasis más marcado en la transformación estructural, la regeneración socioambiental o la integración explícita de agendas tecnológicas y de derechos aparecen con menor prevalencia. Esto no implica su ausencia, pues están presentes en la muestra, sino que representan formas de liderazgo menos consolidadas o aún emergentes dentro del ecosistema empresarial analizado.

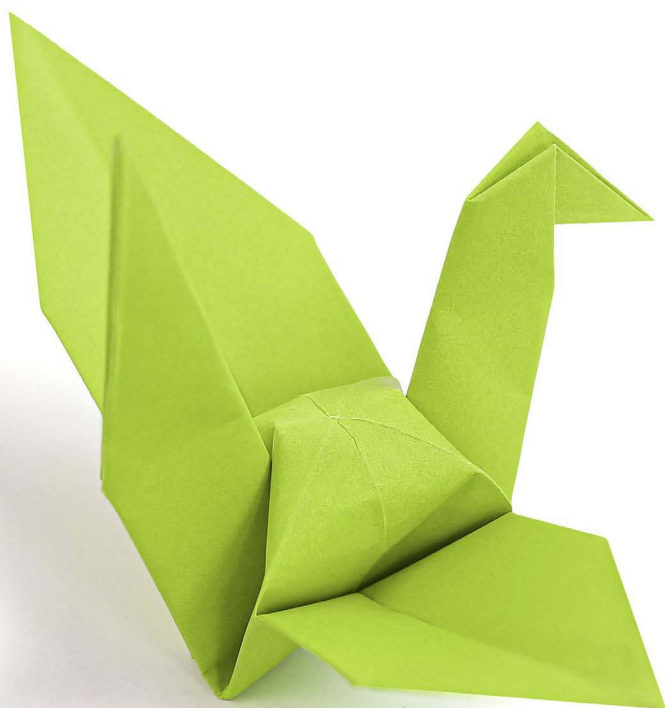
De manera que la distribución de arquetipos sugiere que el liderazgo posibilista en Colombia se expresa hoy de manera heterogénea pero no aleatoria: predominan perfiles orientados a la estabilidad adaptativa y al cuidado de lo colectivo, mientras que los liderazgos más explícitamente transformadores configuran un horizonte de evolución para aquellas organizaciones que buscan ampliar su impacto y redefinir su rol en el entorno.

Los resultados de este estudio no señalan carencias, sino posibilidades de crecimiento narrativo y estratégico. Cada arquetipo observado contiene un potencial que puede ampliarse cuando el liderazgo se atreve a nombrar con mayor claridad aquello que hoy aparece de forma incipiente: la equidad, la regeneración ambiental, la defensa de derechos, la tecnología como aliada del impacto. No se trata de adoptar discursos ajenos, sino de complementar el propio, de pasar de la intención al gesto concreto, de la mención general a la trayectoria visible. En ese tránsito, el liderazgo posibilista encuentra una oportunidad para intervenir la realidad con mayor conciencia y profundidad.

Al leer la sección de resultados como un sistema articulado, las piezas empiezan a dialogar entre sí. Los temas muestran qué se prioriza en el relato, las dimensiones permiten identificar dónde se sostiene el liderazgo; los arquetipos hacen visibles patrones que se repiten y otros que apenas comienzan a emerger. De esta lectura integrada surge un liderazgo que cuida, que se adapta y que busca continuidad y legitimidad en contextos complejos. No es un liderazgo ajeno al cambio, pero sí uno que lo aborda desde la responsabilidad, el vínculo con lo colectivo y la construcción paciente de sentido.

De manera que los resultados no buscan cerrar una conversación, sino abrirla. Funcionan como un espejo amable y exigente a la vez, que invita a líderes y organizaciones a preguntarse desde dónde lideran y hasta dónde quieren llegar. La sección final del informe recoge estas preguntas en forma de in-sights y comentarios finales: no como conclusiones definitivas, sino como invitaciones a leer entre líneas, reconocerse en lo que ya está presente y proyectar —con criterio y coraje— lo que aún puede ser posible.

No obstante, antes se hace indispensable nombrar a los **líderes protagonistas de este estudio:**



Referentes de

liderazgo posibilista

Bernardo Serna Gámez

Ramo

Lidera desde la convicción de que la historia empresarial es un activo para la resiliencia, traduciendo trayectoria en un modelo de sostenibilidad multidimensional que integra economía circular, impacto ambiental medible y transformación positiva de comunidades vulnerables sin abandono de sus objetivos comerciales.

Bruce Mac Master

ANDI

Proyecta liderazgo gremial orientado hacia la construcción de puentes entre sectores, reconociendo que la competitividad del país depende de la capacidad del sector privado para dialogar con múltiples actores y co-crear políticas públicas que trasciendan intereses particulares hacia beneficio colectivo e intergeneracional.

Camila Escobar Corredor

Juan Valdez

Proyecta una visión global de marca con propósito, integrando crecimiento internacional con impacto local y fortaleciendo programas de inclusión social como Mujeres Cafeteras y Jóvenes Renacer con enfoque en las familias caficultoras. Su liderazgo transforma marca en instrumento de transformación territorial.

Camilo Marulanda López

Isagen

Proyecta liderazgo en transición energética que integra el imperativo climático con viabilidad económica, demostrando que energías renovables son una oportunidad comercial y no solo responsabilidad ambiental, posicionando empresas energéticas como agentes de transformación sistémica necesaria para los futuros sostenibles.

Carlos Enrique Cavalier Lozano

Alquería

Se distingue por su compromiso con el fortalecimiento del campo colombiano, articulando visiones de largo plazo que transforman la productividad rural en dignidad económica para los productores, mientras reconoce que la construcción de país requiere la colaboración intencional entre diversos actores sociales e institucionales.

Carolina Espitia Manrique

Alpina

Destaca por su liderazgo transformacional en momentos de incertidumbre, impulsando innovación con propósito nutricional y avanzando en transición energética con proyectos concretos como granjas solares. Su liderazgo integra operabilidad con propósito ambiental en decisiones concretas de inversión.

César Augusto Caicedo Jaramillo

Colombina

Impulsa innovación desde un liderazgo que lee dinámicas de mercado en contextos regionales específicos, expandiendo la presencia de marca mediante la creación deliberada de oportunidades de consumo que responden a particularidades culturales locales mientras mantiene coherencia con propósito corporativo diferenciado.

Christian Bähler Font

D1

Expresa un liderazgo que anticipa cambios en dinámicas competitivas, preparando organizaciones para futuros alternativos mediante inversión deliberada en capacidades emergentes, demostrando que previsión estratégica acompañada de decisión ejecutiva oportuna genera ventajas duraderas de mercado y posicionamiento.

Claudia Bejarano Gutiérrez de Piñeres

Cerrejón

Evidencia una notable capacidad de liderazgo resiliente en contextos adversos, manteniendo el diálogo y la concertación con comunidades mientras equilibra compromisos ambientales, sociales y la sostenibilidad operacional. Su liderazgo demuestra que responsabilidad ambiental y operacionalidad son complementarias cuando se diseñan estratégicamente.

David Escobar Arango

Comfama

Sobresale por su metáfora del puente como herramienta de construcción social, enfatizando la capacidad de conectar diferencias y crear consensos en medio de la polarización, con un profundo compromiso con la democracia y la confianza como bien público esencial. Su liderazgo demuestra que las instituciones pueden ser espacios donde conflictividad se transforma en colaboración.

Ernesto Fajardo Pinto

Grupo Alpina

Muestra un compromiso profundo con la integración de la sostenibilidad en el ADN empresarial, combinando acciones climáticas contundentes con desarrollo rural inclusivo y enfoque diferencial de género en toda la cadena de valor. Su liderazgo transforma restricciones ambientales en oportunidades de competitividad diferenciada.

Gabriel Jaime Melguizo Posada

ISA

Proyecta un liderazgo que transforma restricciones en oportunidades, navegando entornos regulatorios complejos sin resignarse a limitaciones aparentes, siendo ejemplo paradigmático de cómo la capacidad analítica acompañada de coraje permite expandir fronteras de lo posible más allá de convenciones establecidas.

Harold Eder Garcés

Grupo Manuelita

Lídera con visión sistémica que integra múltiples dimensiones de sostenibilidad, siendo puente entre demandas financieras de accionistas y responsabilidades socioambientales complejas, demostrando que la generación de valor compartido requiere sofisticación estratégica para integrar estas aparentes tensiones.

Henry Gallardo

Fundación Santa fe de Bogotá

Proyecta liderazgo que articula crecimiento económico con responsabilidad social territorial, reconociendo que la sostenibilidad de operaciones depende de la capacidad para crear capacidades en comunidades y ecosistemas donde la empresa opera, fortaleciendo tejido social como activo empresarial intangible pero fundamental.

Jaime Gilinski Bacal

Grupo Nutresa

Expone un liderazgo que actualiza modelos de negocio para responder a megatendencias globales mientras preserva esencia de marca, demostrando que empresas familiares con propósito claro tienen capacidad de innovación y adaptación equiparable a cualquier actor corporativo multinacional.

Javier José Suárez Esparragoza

Davivienda

Encarna el posibilismo en servicios financieros al democratizar el acceso bancario mediante transformación digital inclusiva, reconociendo que la verdadera innovación no solo es tecnológica sino que radica en diseñar soluciones para segmentos históricamente excluidos, ampliando así el bienestar económico territorial.

John Alberto Maya Salazar

EPM

Se distingue por su enfoque en la recuperación de confianza institucional y su visión de evolución organizacional que responde a los desafíos del futuro, manteniendo un compromiso inquebrantable con el servicio público y la calidad de vida de las comunidades. Lidera transformación sin abandonar mandato social fundacional.

Jorge Mario Velásquez Jaramillo

Grupo Argos

Demuestra una excepcional capacidad para transformar estructuras complejas en oportunidades de valor, rediseñando la arquitectura organizacional mediante operaciones estratégicas que priorizan la especialización, manteniendo una visión clara sobre cómo las simplificaciones generan capacidad de crecimiento rentable y atracción de nueva base accionaria.

Juan Carlos Mora Uribe

Bancolombia

Integra magistralmente la continuidad histórica con transformación digital y sostenibilidad, proyectando una visión de largo plazo que equilibra tradición e innovación mientras abraza la responsabilidad con múltiples territorios y comunidades. Demuestra que la longevidad empresarial requiere capacidad de reinversión permanente sin perder identidad.

Juan David Correa Solórzano

Protección

Se caracteriza por mostrar un liderazgo que potencia innovación desde márgenes organizacionales, reconociendo que las ideas transformadoras frecuentemente emergen de espacios no convencionales y que el liderazgo posibilista requiere crear condiciones estructurales para que la creatividad colectiva florezca en toda la estructura organizacional.

Juan Esteban Calle Restrepo

Cementos Argos

Sobresale por su visión integrada que combina innovación digital con creación de valor para accionistas, desarrollando programas que no solo cierran brechas de valoración sino que posicionan la gestión empresarial como ejemplo de coherencia entre discurso y acción de mercado, demostrando que la transparencia genera confianza institucional.

Juan Gabriel Cendales Rey

Lacardio

Se distingue por su liderazgo orientado a generar confianza institucional en contextos específicos, reconociendo particularidades locales y diseñando estrategias comerciales que resultan en preferencia de mercado sostenida, demostrando que relevancia territorial es activo competitivo diferenciador en economías regionales.

Juan Manuel Rojas Payán

Promigas

Lidera desde la integración de tecnología con propósito comunitario, demostrando que innovación digital tiene máximo potencial cuando se orienta hacia resolución de desafíos sociales reales, siendo catalizador de transformaciones que expanden acceso y oportunidad para poblaciones históricamente desatendidas de servicios esenciales.

Juan Ricardo Ortega López

GEB

Destaca por su enfoque en potenciación de capacidades colectivas, reconociendo que el desarrollo organizacional depende de la voluntad para identificar talentos latentes en otros y crear condiciones estructurales que permitan su expresión, manifestando liderazgo catalizador a nivel interno que amplifica potencial humano.

Liliana Restrepo Arenas

Frisby

Lidera desde el compromiso con el propósito superior, integrando sostenibilidad, valor compartido y relaciones genuinas como ejes de la gestión empresarial. Su enfoque fortalece el modelo BIC, impulsando una cultura organizacional basada en la evolución continua, el impacto positivo y el liderazgo consciente.

Luis Carlos Arango Vélez

Colsubsidio

Se caracteriza por ser un liderazgo que integra tradición institucional con innovación adaptativa, navegando transformaciones digitales sin perder identidad organizacional ni compromiso fundacional con comunidades, demostrando que la continuidad evolutiva es estrategia posibilista efectiva en contextos de cambio acelerado.

Luis Gonzalo Giraldo Marín

Cafam

Se distingue por su humanismo en contextos de complejidad operativa, reconociendo que la sostenibilidad empresarial depende de la calidad relacional con las comunidades y que el impacto social mensurable es tanto responsabilidad como oportunidad de diferenciación competitiva duradera en mercados contemporáneos.

María Fernanda Suárez Londoño

Banco Popular

Muestra un enfoque innovador en inclusión financiera, diseñando productos y servicios para segmentos tradicionalmente desatendidos y fortaleciendo la cultura organizacional orientada a resultados con compromiso social. Su liderazgo amplía concepto de mercado al incluir poblaciones históricamente excluidas.

María Lorena Gutiérrez

Grupo Aval

Se distingue por su visión sistémica de impacto, articulando sostenibilidad financiera con alcance territorial amplio y compromiso con la eliminación de brechas mediante inclusión financiera y proyectos emblemáticos de desarrollo comunitario. Su liderazgo demuestra que rentabilidad y equidad pueden coexistir estratégicamente.

Miguel Fernando Escobar Penagos

Postobón

Destaca por su optimismo estructural y su visión posibilista frente a los desafíos ambientales, rechazando narrativas apocalípticas y abrazando el capitalismo consciente como camino hacia el desarrollo sostenible con resultados tangibles. Su liderazgo integra realismo económico con responsabilidad ambiental sin falsas dicotomías.

Miguel Pardo Brigard
Homecenter/Sodimac

Desarrolla visión en contextos de volatilidad, demostrando capacidad para mantener una brújula estratégica clara mientras adapta las tácticas a cambios de mercado, siendo paradigma de liderazgos que equilibran persistencia con flexibilidad en la búsqueda de objetivos compartidos y transformación sostenida.

Óscar Bravo Restrepo
Terpel

Lidera desde la capacidad de anticipar disrupciones en su sector, diseñando hojas de ruta que preparan sus organizaciones para reinventarse ante cambios acelerados, demostrando que la adaptabilidad no es reactividad sino visión prospectiva acompañada de decisiones estructurales estratégicas que habilitan transformación.

Ricardo Jaramillo Mejía
Grupo SURA

Lidera desde la capacidad de construir ecosistemas colaborativos donde actores diversos encuentran sinergias, orquestando alianzas que multiplican impacto individual, reconociendo que transformación de escala requiere inteligencia colectiva y capacidad de facilitación superior a visión personalizada centralizada.

Roberto Junguito Pombo
Organización Corona

Desarrolla un liderazgo orientado hacia la integración de visiones económicas y sociales, articulando estrategias que reconocen tanto la necesidad de rentabilidad empresarial como la de impacto comunitario sostenible, siendo puente entre perspectivas que frecuentemente se ven como irreconciliables en el debate público.

Roberto Moreno Mejía
Amarilo

Lidera desde la construcción de propósito comercial que resuena con el consumidor contemporáneo, reconociendo que la preferencia de marca depende cada vez más de mantener coherencia entre valores comunicados y acciones verificables.

Tomás Andrés Elejalde Escobar
Metro de Medellín

Demuestra el liderazgo posibilista desde el servicio público, visualizando la movilidad urbana como función social que trasciende transporte, conectando con propósito de calidad de vida comunitaria, articulando innovación tecnológica con compromiso profundo con la accesibilidad y la inclusión ciudadana.

IN-SIGHT'
CENTRO DE LIDERAZGO DE IMPACTO EAFIT

**Impulsamos
liderazgos que
generan**

*Im
pac
to*

**positivo en personas,
organizaciones
y sociedad**

Escuela de Administración

Insights



1.
El liderazgo posibilista se fortalece cuando deja de comunicar solo coherencia y empieza a comunicar dirección.

Los resultados muestran liderazgos sólidos en cuidado, adaptación y continuidad, pero menos explícitos al señalar hacia dónde quieren llevar esa coherencia. Una puesta en marcha posible es transformar relatos que hoy describen valores en narrativas que indiquen decisiones, prioridades y renunciaciones. No se trata de prometer futuros ideales, sino de hacer visible el rumbo: qué se va a cambiar, qué se va a sostener y por qué. Ahí, la comunicación deja de ser solo legitimadora y se vuelve orientadora.

2.
Integrar temas transformadores exige pasar de la mención a la arquitectura.

Equidad, derechos y regeneración aparecen en el discurso, pero rara vez como sistemas articulados. Una oportunidad concreta es empezar a comunicarlos como procesos con estructura: con responsables, horizontes temporales, aprendizajes y criterios de avance. Cuando estos temas se narran como trayectorias —y no como declaraciones— dejan de percibirse como riesgos reputacionales y comienzan a operar como fuentes de diferenciación estratégica.

3.
El desarrollo del liderazgo no está en adoptar nuevos perfiles, sino en habilitar combinaciones más conscientes.

La distribución de arquetipos sugiere que muchas organizaciones ya cuentan con bases fuertes para liderar en contextos complejos. El paso siguiente no es reemplazar esas fortalezas, sino combinarlas deliberadamente con capacidades menos exploradas. Esto implica preguntarse qué dimensiones están subutilizadas, qué temas no han sido trabajados con intención y cómo integrarlos sin romper la identidad existente. El futuro posible no exige empezar de cero, sino reconfigurar lo que ya está en juego.

4.
La comunicación del liderazgo puede convertirse en un espacio de aprendizaje organizacional.

Leídos en clave prospectiva, los resultados permiten usar la comunicación no solo para mostrar lo que se hace, sino para pensar en voz alta como organización: ensayar posturas, reconocer tensiones, compartir dilemas y aprendizajes. Este enfoque no debilita la autoridad; por el contrario, la vuelve más creíble en entornos donde se valora la honestidad estratégica. Comunicar liderazgo, así entendido, es también construir criterio colectivo sobre cómo actuar frente a futuros inciertos.

Las cartas y comunicaciones hacia grupos de interés no son solo un requisito de reporte; son actos de liderazgo público. En ellas se define cómo se entiende el éxito empresarial, cómo se concibe el futuro y qué tipo de tejido productivo se está construyendo. El liderazgo posibilista, cuando se comunica con claridad estratégica, coherencia ética y visión colectiva, no solo fortalece la reputación corporativa; contribuye activamente a la construcción de confianza, resiliencia y futuro compartido.

Lecturas recomendadas y utilizadas para la elaboración de este texto

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Belidan, M., & Baghdad, H. (2024). Navigating materiality in sustainability reporting: A scoping review of single and double materiality approaches. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 48(4), 11–32. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.8687>

Bogdan, V., Rus, L., & Matica, D. (2025). The interconnection of double materiality assessment, circularity practices disclosure and business development in the fast fashion industry. *Sustainability*, 17(4), 1619. <https://doi.org/10.3390/su17041619>

Chen, S., & Shao, J. (2022). Feminine traits improve transformational leadership advantage: Investigation of leaders' gender traits, sex and their joint impacts on employee contextual performance. *Gender in Management: An International Journal*, 37(5), 569–586. <https://doi.org/10.1108/gm-06-2020-0167>

Conte, F. (2018). Understanding the influence of CEO tenure and CEO reputation on corporate reputation: An exploratory study in Italy. *International Journal of Business and Management*, 13(3), 54. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n3p54>

Craig, N., & Snook, S. (2014). From purpose to impact: Figure out your passion and put it to work. *Harvard Business Review*, 92(5), 104–111.

Dhodhi, G. (2024). Double materiality assessment, implications for the oil and gas sector. <https://doi.org/10.2118/220418-ms>

Empson, L., Langley, A., & Sergi, V. (2022). When everyone and no one is a leader: Constructing individual leadership identities while sustaining an organizational narrative of collective leadership. *Organization Studies*, 44(2), 201–227. <https://doi.org/10.1177/01708406221135225>

Felber, C. (2012). La economía del bien común. Deusto.

Ghosh, D., & Sinha, A. (2024). Dark triad traits, gender, and leadership effectiveness among private sector employees. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(2), 1777–1789. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.2.0656>

Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's development. Harvard University Press.

Graham, P., Nikolova, N., & Sankaran, S. (2020). Tension between leadership archetypes: Systematic review to inform construction research and practice. *Journal of Management in Engineering*, 36(1). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000722](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000722)

Griffiths, O., Roberts, L., & Price, J. (2018). Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce. *Australian Journal of Management*, 44(1), 32–49. <https://doi.org/10.1177/0312896218781933>

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Jung, C. G. (1968). *The archetypes and the collective unconscious* (2nd ed., R. F. C. Hull, Trans.). Princeton University Press. (Original work published 1934-1954).

Landauer, G. (2010). *Revolution and other writing: A political reader*. PM Press. ISBN: 978-1-60486-054-2

McKnight, P. E., & Kashdan, T. B. (2009). Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. *Review of General Psychology*, 13(3), 242–251.

Meadows, D. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.

Mehra, A., Dixon, A., Brass, D., & Robertson, B. (2006). The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, 17(1), 64–79. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0158>

Men, L., & Stacks, D. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>

Mezzanotte, F. (2024). Examining the reasons for impact materiality in EU corporate sustainability reporting. *European Business Law Review*, 35(7), 925–946. <https://doi.org/10.54648/eulr2024048>

Morin, E. (2008). *On complexity*. Hampton Press.

Noddings, N. (2013). *Caring: A relational approach to ethics and moral education*. University of California Press.

R., T., & Kuipers, B. S. (2023). Leadership: The collective pursuit of delivering on purpose. In B. Burnes & M. Hughes (Eds.), *Routledge Studies in Organizational Change & Development*. Routledge.

Santos, B. S. (2003). *Crítica de la razón indolente: Contra el desperdicio de la experiencia*. Desclée de Brouwer.

Lecturas

Stelmokienė, A., & Vadvilavičius, T. (2022). Can dark triad traits in leaders be associated with positive outcomes of transformational leadership. *Psihologijės Teme*, 31(3), 521–543. <https://doi.org/10.31820/pt.31.3.3>

Stoker, J., Garretsen, H., Soudis, D., & Vriend, T. (2023). A configurational approach to leadership behavior through archetypal analysis. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022299>

Unger, R. M. (2019). *The knowledge economy*. Verso Books.

Yazıcı, A., & Öztirak, M. (2023). The mediator role of the organizational culture in the relationship between charismatic leadership and corporate reputation. *Organizacija*, 56(3), 247–264. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0017>

Yue, C., & Thelen, P. (2023). What drives perceived internal reputation? Empirical evidence from Chile. *Journal of Communication Management*, 27(4), 471–492. <https://doi.org/10.1108/jcom-09-2022-0106>

Wright, J. G., Hallam, P. R., & Bowles, W. B. (2023). Learning-centered leadership: Exploring how distinguished learning-centered principals apply key processes of learning-centered leadership. *NASSP Bulletin*, 107(2). <https://doi.org/10.1177/01926365231179967>

Zhu, Y. (2014). The mediating effects of managerial skills on the relationship between managerial values, ethical leadership, and organizational reputation. *Journal of Asia-Pacific Business*, 15(4), 335–359. <https://doi.org/10.1080/10599231.2014.965965>

Conoce
más sobre
**no
so
tros**



IN-SIGHT¹
CENTRO DE LIDERAZGO DE IMPACTO

**UNIVERSIDAD
EAFIT**