

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

### Transformational Leadership for the development of organizations

**Gabriel Pascual Del Rosario**

Ministerio de Economía y Finanzas, República de Panamá  
gpascual@mef.gob.pa; <https://orcid.org/0009-0005-8600-6984>

Fecha de recepción: 6/11/2024

Fecha de aceptación: 15/11/2024

DOI: <https://doi.org/10.48204/2710-7744.6748>

---

#### Resumen

La presente investigación presenta una revisión y análisis cualitativo conceptual de diversas literaturas o publicaciones científicas, entre otros autores, que aportan explicaciones (epistemológica) sobre la comprensión del liderazgo transformacional en el proceso de llevar a las organizaciones hacia el cambio y la innovación en un mundo globalizado y de dinamismo universal, donde impera un nuevo estilo gerencial, con un nuevo estilo de liderazgo capaz de transformar la filosofía de la organización.

En ese sentido, las investigaciones realizadas sobre el liderazgo transformacional nos orientan a establecer razones ventajosas como elementos inspiradores, capaz de responder a las necesidades para el desarrollo de las organizaciones que tienden a ser cada vez más compleja. Se pretende establecer un análisis constructivo y reflexivo de las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional en el marco de una nueva cultura organizacional, teniendo presente las variables de eficiencia - eficacia y liderazgo -integral y capacidad-, en la dinámica de las interrelaciones -líder y grupo- que se dan en el contexto organizacional.

**Palabras claves:** Liderazgo, liderazgo transformacional, cultura organizacional, globalización, tecnología, gestión pública.

## Summary

This research presents a conceptual qualitative review and analysis of various literatures or scientific publications, among other authors, which provide (epistemological) explanations on the understanding of transformational leadership in the process of leading organizations towards change and innovation in a globalized world of universal dynamism, where a new management style prevails, with a new leadership style capable of transforming the philosophy of the organization.

In this sense, the research carried out on transformational leadership guides us to establish advantageous reasons as inspiring elements, capable of responding to the needs for the development of organizations that tend to be increasingly complex. The aim is to establish a constructive and reflective analysis of the dimensions that make up transformational leadership within the framework of a new organizational culture, taking into account the variables of efficiency - effectiveness and leadership - integral and capacity -, in the dynamics of the interrelations - leader and group - that occur in the organizational context.

**Keywords:** Leadership, transformational leadership, organizational culture, globalization, technology, public management.

### I. Introducción

Frente a entornos sociales cada vez más cambiantes y exigentes, emergen fuerzas que obligan cambios en los procesos organizativos, impulsadas por la globalización, la incertidumbre, los cambios tecnológicos, la competitividad y la propia dinámica en el mundo, escenario que demanda un arquetipo de líder diferente, capaz de impulsar transformaciones dentro de una organización (MacGregor Burns, 1978), al replantear estrategias y patrones de gestión, en busca de estimular cambios, rapidez y flexibilidad

en la toma de decisiones organizacionales.

En ese sentido, esta investigación consiste en realizar un análisis inductivo e interpretativo de literaturas (epistemología) para profundizar en una reflexión crítica constructiva de las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional en el marco de una nueva cultura organizacional (Schein, 2002), producto de la ola de cambios que vive nuestra sociedad.

Bajo la premisa de que es el saber y no el capital el recurso clave (Drucker, 1993), se plantea de manera concisa, a) analizar la evolución y tendencia de las competencias de liderazgo en un contexto global, b) analizar las influencias del liderazgo en la determinación de la cultura organizacional, c) analizar la gestión del conocimiento como táctica que crea competitividad y sostenibilidad en las organizaciones, d) analizar variables en un contexto de modelo de liderazgo y sus aportes en la construcción y gestión de organizaciones inteligentes.

Es decir, no solo ha de cumplirse con el objetivo general, sino también con objetivos específicos, como: a) aplicar los fundamentos conceptuales sobre liderazgo, modelos de liderazgos y cultura organizacional, b) analizar variables de influencias en una relación positiva con la dimensión de liderazgo transformacional en las organizaciones en un contexto de globalización y desarrollo de nuevas tecnologías, c) considerar en un contexto de cambio, los valores esenciales dentro de las organizaciones inteligentes (Wei Choo, 1999) que ordenan la conducta profesional en las tomas de decisiones, ante la necesidad de generar valor en un mercado cada vez más complejo.

Finalmente se busca atender a las consultas: ¿Cómo se pueden alternar los diferentes tipos de liderazgo, en situaciones específicas ante la dinámica del entorno organizacional y mundial?, ¿Cómo puede la cultura organizacional establecer un estilo

de liderazgo en la relación entre liderazgo transformacional y la eficacia organizacional?

## **II. Contexto**

En la sociedad del conocimiento impera la importancia de la competencia (Méndez Benavides, 2006), cuya relación está en la complementariedad y conexión, dando lugar a diferentes tipos de liderazgo (Blanchard y Hersey, 1970), según el comportamiento organizacional (Chiavenato, 2009). Cada tipo de liderazgo se alinea a cada nivel de desarrollo, utilizan tecnologías modernas para lograr los cambios y las transformaciones requeridas, procesos que conllevan al recurso humano - fuente de investigación y generador de recursos (Llanos, 1996) - a desarrollar nuevas estrategias para enfrentar presiones del entorno.

Sobre el imperativo, que en la economía del conocimiento -capital- los subordinados se convierten en socios estratégicos (Toscano, 2022), y desde una perspectiva de innovación tecnológica, resulta (organización) clave para la competitividad -sobrevivir y prosperar- en un mundo globalizado (proceso de expansión económica), por ejemplo, el líder ejecutivo eficaz (Drucker, 1969). Este debe guiar al equipo hacia el cambio, adaptándose a los cambios del entorno y generando valor en un mundo complejo y dinámico.

## **III. El liderazgo transformacional para el desarrollo de las organizaciones.**

El origen y evolución del liderazgo se remonta desde que el hombre comenzó a convivir en grupos, en la búsqueda de satisfacer sus necesidades individuales y colectivas, desde las civilizaciones griega y egipcia, hasta llegar a la Edad Media. En ese contexto, el concepto se encuentra constantemente en evolución, analizado desde diferentes perspectivas teóricas -Gran Hombre-Gran Mujer, la Conducta, entre otras-, que han conllevado a dar lugar a un estilo de liderazgo transformacional, que tiene relación

con las necesidades humanas y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Bass, 1985, p. 21). Inspirar para transformar. Las tendencias y estilos de liderazgo se transforman constantemente, como consecuencia de la ola de cambios en este siglo XXI (Poe, 2005). La evolución del concepto de liderazgo abarca desde el liderazgo transaccional (Cuadrado y Molero, 2002), que enfatiza los incentivos y la coerción, pasando por el liderazgo transformacional basado en la inspiración y persuasión -habilidades blandas-, hasta una combinación de ambos estilos de liderazgos, dando lugar a un tipo de liderazgo mixto (Bass, 1990).

En ese orden de ideas, la relación sociedad, Estado y empresa presenta una evolución histórica que evidencia una serie de enfoques estratégicos y modelos de comportamiento organizacional que apuntan a optimizar la acción del Estado y responder con solidez para asegurar su viabilidad social (Etkin, 2008), adaptándose al cambio.

En la actualidad y tal como lo señala Jacob Morgan (2022), “El mundo laboral cambia rápidamente: necesitamos líderes curiosos, ágiles y positivos para comandar los equipos y tener éxito”. La dinámica de los procesos está orientada a formar nuevos líderes con influencia carismática idealizada (Méndez Benavides, 2014) con métodos que le faciliten compartir su visión, fomentar equipos robustos y colaborativos, empoderados con el devenir de la organización y delegar responsabilidad para que guíen respetando los valores y se adapten a los cambios del entorno.

El estilo de liderazgo transformacional -integrador, carismático y visionario- es muy valorado en la actualidad, producto del creciente rol y dinámica que han dado lugar a que emerjan nuevas nociones de organizaciones -proceso dinámico, adaptativo e interactivo, sobre la cual se evidencia la existencia de una escasa reflexión sobre la relación entre liderazgo y desarrollo (CEPAL, 2021). En un entorno perceptible por la globalización, las

transformaciones digitales, la gestión del cambio y la competitividad se adaptan al estilo transformacional, o como dice Peter G. Northouse: “El liderazgo transformacional busca que una persona se comprometa con los demás y cree una conexión que eleve su nivel de motivación y moralidad”.

Comprender la organización para liderar. Las organizaciones están constituidas por personas como fuentes de descubrimiento y generación de recursos (Llanos, 1996), pero enfrentan la necesidad de responder con rapidez a los cambios y a interactuar con clientes, proveedores y competidores (Porter, 1979), por lo que se hace necesario que los líderes prioricen la construcción de una cultura organizacional con valores que promuevan y mejoren el desempeño organizacional, con adecuado uso de conocimiento, cuyo resultado determinará el grado de éxito de las organizaciones y de las economías nacionales (Serradell y Pérez, 2004).

Desde un enfoque holístico-epistémico, salta a la luz entender el liderazgo como uno de los fenómenos sociales de mayor preeminencia que se han dado en los procesos de cambio en la humanidad. Hoy se requiere de liderazgos que generen eficiencia organizacional, que propicien cambios sociales y solidarios, indispensable para influir en el ámbito colectivo entre un liderazgo transformacional y la cultura organizacional producto de la globalización y la dinámica mundial.

Comprender el imperativo de que la organización es un sistema abierto (Chiavenato, 2007) -socio-técnico- que marca diferencias en la calidad de sus servicios o productos, y que la cultura organizacional (Schein, 2004) se compone de un conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas (Yopan et al 2019), adicional de patrones de comportamiento, que conllevan a potenciar el desempeño de un líder hacia el éxito organizacional, facilitando alcanzar sus objetivos y satisfacer los compromisos sociales. Es decir, el liderazgo es efectivo cuando el líder facilita y gestiona recursos motivacionales, ausentes dentro de la cultura de la organización.

La cultura y el liderazgo facilitan la comprensión de las organizaciones y están

interrelacionados entre sí, delegando en el líder el rol de administrador de la cultura organizacional (Schein, 1984). Entendiendo que las organizaciones son entidades sociales y desde una perspectiva relacional de factores que ejercen influencia entre el liderazgo y la cultura organizacional, se consideran las perspectivas culturales -liderazgo alineado al cambio-, los cambios que emergen en un entorno disruptivo e incierto, el nivel de incidencia del líder, entre otros, son aspectos, entre otros, son aspectos que facilitan la comprensión y entendimiento en un contexto globalizado.

Liderar la gestión del conocimiento como táctica de competitividad y sostenibilidad en las organizaciones. La comprensión de la gestión del conocimiento —estrategias para crear ventaja competitiva—, en una sociedad caracterizada por la globalización, la complejidad e incertidumbre, requiere de organizaciones conocedoras de sí mismas y del entorno —cambio—, que implica un cambio propio en la gestión de las organizaciones, mediante un adecuado uso de sus recursos, en virtud de que los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones —liderazgo transformacional—, manejo de escenarios y empowerment en una organización (Soto, 2008).

En ese orden, el liderazgo debe crear como táctica una estructura organizativa en la que defina la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Para ello, deberá adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología y el tamaño de la organización, que dan lugar a cambios en las prácticas de administración.

En el contexto de lo público, la dinámica mundial plantea retos que han conllevado a realizar procesos de ajustes de forma continua en la manera de operatividad y gestionar lo público (Coto, 2018), impulsando a las organizaciones a evolucionar en el tiempo, a permear en el entorno y a desafiar la economía del conocimiento, a través de la identificación de factores de éxito y de la eficiencia organizacional en un marco de mejora

continua, alineada a la competitividad y sostenibilidad organizativa, cuya efectividad organizacional puede definirse como: “el grado en el cual la organización cumple sus metas” (Daft, 2001).

Del conocimiento a las organizaciones inteligentes a través de los modelos de liderazgo. El liderazgo basado en el desarrollo de competencias se simplifica en cómo utilizar el cerebro de una manera más eficaz y por este medio desarrollar las competencias que son necesarias para tornarse en líder transformador (Crisien Castillo, 2005).

En ese sentido, la gestión del conocimiento como proceso de creación, desarrollo, difusión y explotación de conocimiento para ganar capacidad competitiva (Revilla, 1998) reviste importancia en un contexto de modelo de liderazgo. Sin embargo, cada modelo enfatiza factores claves e inadvertidos en la administración de las organizaciones, resaltando a la luz de la investigación el modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership Model, FRL) propuesto por Bass en conjunto con Bruce Avolio (1997).

El modelo Bass y Avolio (1997) presenta variables como la influencia idealizada (atributos, conducta), la inspiración motivacional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica. Para evaluar las variables se pueden integrar tres de resultado: como la satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, cuyo entorno socioeconómico está orientando a las organizaciones hacia continuas estrategias sobre un mayor número de variables que influyen en el desarrollo de las actividades.

Por otro lado, tenemos el modelo (Mendoza Martínez, 2005) base para el diseño del instrumento de diagnóstico MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire), que permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos de liderazgo -capacidad y estilo- mediante la información por departamentos o el total de la organización. Entre las

variables destacadas se visualizan la eficacia, como variable de resultado: satisfacción de las necesidades individuales y grupales.

Es decir, el modelo FRL, a través de su instrumento de diagnóstico MLQ, ofrece un enfoque integral de cómo el grupo percibe al líder. (Mendoza, Ortiz, 2006), que le facilite acciones para la toma de decisiones respecto a áreas que requieren acciones de mejora, conllevando a que miembros de la organización se transformen en líderes - modelo cuántico propulsivo (Méndez, 2007)-, los cuales se encargarán de ejercer el liderazgo transformacional en los momentos oportunos y necesarios, permitiéndole desarrollar e implementar una cultura basada en el conocimiento compartido (Jones, 2002).

#### **IV. Conclusiones**

El análisis inductivo e interpretativo permite plantear una reflexión crítica constructiva de las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional en un contexto en el cual existen cada vez más posturas teóricas que defienden una relación estrecha entre liderazgo y cultura organizacional en el ámbito de las organizaciones, producto de la ola de cambios que vive nuestra sociedad.

En el contexto de las organizaciones, entendidas como sistemas abiertos -sociotécnicos- (Chiavenato, 2007), son unidades sociales cuyo entorno se caracteriza por la globalización y el cambio, por lo que una aproximación cultural al liderazgo debe destellar los resultados técnicos y prácticos del líder, en la cual las organizaciones requieren implementar y modificar su accionar direccional para que influya en el desarrollo y expresión de la cultura organizacional en el marco de gestión del conocimiento y de una cultura de aprendizaje.

Un modelo de liderazgo -carismático- transformacional, integrador y viable,

relacionado con la cultura organizacional, facilitará un modelo organizativo al líder a fin de modelar sus elementos para realizar tareas y alcanzar sus objetivos, toda vez que en el contexto actual se presentan múltiples actores clave con un sinfín de protocolos nuevos y que están alineados con las nuevas aproximaciones teóricas de un modelo de liderazgo orientado al cambio, que orienta a replantear el rol de la gestión pública en pro del bienestar social en un mundo competitivo y globalizado.

Finalmente, es claro que el liderazgo transformacional en el desarrollo de las organizaciones debe versar como fin último sobre la eficacia y eficiencia que demanda la organización en un marco de mejora continua, en procura de generar condiciones para la competitividad y sostenibilidad organizativa en pro del bienestar social en un mundo competitivo y globalizado.

## **V. Bibliografías**

- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. Universidad de Granada. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2019/03/DOC1-Lid-Aprendizaje.pdf>.
- Boscan, Fernández, Guedez, G., Juan, Jenny. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. <https://www.redalyc.org/journal/880/88053976004/html/>.
- Castelan, J. (2023). Las tendencias de liderazgo que dominarán el panorama empresarial en 2023. <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/tendencias-de-liderazgo/>.
- CEPAL. (2010). Desarrollo territorial, liderazgos públicos y colaboración. Notas de Planificación para el Desarrollo N° 10. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/note/files/Nota%2010%20%281%29.pdf>.
- Contreras Campos, E. (s. f.). La Ventaja Competitiva de Michel Porter (1). <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>.
- Correa, E. (s. f.). Breve biografía de Peter Drucker. <https://www.gestiopolis.com/breve-biografia-de-peter-drucker/>. Recuperado 1 de febrero de 2023, de <https://www.gestiopolis.com>

- Chávez Hernández, Torres Sanabria, N., Guillermo. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327351007>.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizaciona I.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizaciona_I._La_dina_mica_en_las_organizaciones.pdf).
- Etkin, [J.]. (2008.). Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia de lo imprevisto y lo impensado. [https://books.google.com.pa/books?id=ZGU1a3tqRLkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pa/books?id=ZGU1a3tqRLkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Recuperado 18 de enero de 2023
- Ferreira, I. (2020). La importancia del liderazgo transformacional y la cultura organizacional. <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-liderazgo-transformacional-y-cultura-ivan-ferreira>. Recuperado 1 de enero de 2023, de <https://es.linkedin.com/pulse>
- Liderazgo Cuántico: ¿Qué propiedades añade el adjetivo cuántico al fenómeno social? Liderazgo GuruX. (s. f.). <https://www.elgurux.com/lider-cuatum.html>.
- Liderazgo transformacional o cómo impulsar el cambio a través de las personas. (s. f.). <https://www.iberdrola.com/talento/liderazgo-transformacional#:~:text=Su%20creador%2C%20el%20historiador%20norteamericano,transformaci%C3%B3n%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Llanos, A. (1996). Organizaciones Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/3984>.
- Méndez Benavides, J. R. (2014). Teoría del Liderazgo. <file:///C:/Users/gpascual/Downloads/Teor%C3%ADa%20del%20Liderazgo.pdf>.
- Mendoza Martínez, García Rivera, Uribe Prado, I. A., Blanca Rosa, Jesús Felipe. (2013). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-48322014000100008](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-48322014000100008).
- Morffi, A. (2022). Liderazgo y Management. Artículo de Drucker. <https://2mprogress.com/la-importancia-del-liderazgo-segun-p-drucker/>. Recuperado 1 de febrero de 2023.
- Morgan, J. (2022). Like the explorers of old, leaders need to tap into the mindset of the explorer and embrace agility, curiosity, and growth. <https://thefutureorganization.com/why-leaders-need-to-think-and-act-like-explorers/>.

- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. <https://scholarworks.wmich.edu/books/651/>. Recuperado 1 de febrero de 2023.
- Pino, Y. A. (2015). La cultura y la Inteligencia Organizacional, pilares para la Innovación en el Siglo XXI. <https://books.scielo.org/id/4rwps/pdf/valentim-9786559541317-14.pdf>.
- Poe, R. (2000). El Liderazgo al estilo ola 4. Construyendo Redes. <file:///C:/Users/gpascual/Downloads/Richard%20Poe%20EL%20LIDERAZGO%20AL%20ESTILO%20OLA%204.%20Construyendo%20Redes.%20Time%20&%20Money%20Network%20Editions%20T%20&%20M%20Editores%20Buenos%20Aires%20Argentina%20www.timemoney.net.pdf>.
- Quintanilla Gavilánez, Moreira Basurto, J. A., Clemente Aladino. (s. f.). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. <file:///C:/Users/gpascual/Downloads/Dialnet-InfluenciaDelLiderazgoEnLaRelacionEntreCulturaYEfi-5833421.pdf>.
- Soto, Areche, M., Romel. (2008). El liderazgo en tiempo de incertidumbre en organizaciones inteligentes. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3217437>.
- Toscano, O. (2022). 3 ideas de Peter Drucker sobre liderazgo. <https://es.linkedin.com/pulse/3-ideas-de-peter-drucker-sobre-liderazgo-prof-oswaldo-toscano>.
- Kouzes, Posner, J. M., Barry Z. (2010). El desafío de liderazgo. Como obtener permanente logros extraordinarios. Granica. <https://ebooks.granicaeditor.com/reader/desafio-del-liderazgo-el?location=5>.
- Yopan Fajardo, Palmero Gómez, Santos Mejía, J. L., Neysi, José Roberto. (2019). Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20, pp. 263-289, 2020. [www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20en%20tanto,en%20el%20curso%20del%20tiempo](http://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20en%20tanto,en%20el%20curso%20del%20tiempo).