

Jefatura y Liderazgo: Pilares Fundamentales en la Administración del siglo XXI

Leadership and Management: Fundamental Pillars in the Administration of the 21st Century

Martín González G.¹, Noemí Carrión de González²

¹Universidad de Panamá, Facultad de Administración Pública, Panamá; martin.gonzalezg@up.ac.pa; <https://orcid.org/0000-0003-1152-4718>

²Universidad de Panamá, Facultad de Enfermería, Panamá; noemi.degonzalez@up.ac.pa; <https://orcid.org/0009-0000-7703-7299>

Fecha de recepción: 25-02-2026

Fecha de aceptación: 15-04-2026

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.vian.v10n1.a10171>

Resumen: La globalización, la transformación digital y la intensificación de la competencia obligan a los administradores del siglo XXI a reconfigurar sus modelos de gestión, integrando competencias de liderazgo y capacidad de adaptación estratégica. El presente estudio analiza la integración de competencias de liderazgo y jefatura en administradores del sector público y privado en Panamá, examinando su incidencia en la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Se empleó un diseño no experimental, cuantitativo y descriptivo, aplicando un cuestionario de selección múltiple a una muestra de 51 colaboradores de ambos sectores, seleccionados de forma no probabilística. Los resultados revelan que el 49% de los participantes percibe a sus superiores exclusivamente como jefes, el 58.8% considera que estos priorizan el cumplimiento de tareas sobre el bienestar del equipo, y solo el 15.7% los identifica como líderes, evidenciando un déficit significativo de liderazgo transformacional en los contextos organizacionales estudiados. Estos hallazgos evidencian un déficit significativo de liderazgo transformacional y confirman la necesidad de promover modelos de formación gerencial que integren la capacidad directiva de la jefatura con la visión inspiradora del liderazgo, superando el paradigma administrativo tradicional.

Palabras clave: liderazgo, comportamiento organizacional, administración pública, toma de decisiones, globalización.

Abstract: Globalization, digital transformation, and intensifying competition compel 21st-century managers to reconfigure their management models, integrating leadership competencies and strategic adaptability. This study analyzes the integration of leadership and supervisory competencies among managers in the public and private sectors in Panama, examining their impact on decision-making and organizational performance. A non-experimental, quantitative, and descriptive design was employed, using a multiple-choice questionnaire administered to a convenience sample of 51 employees from both sectors, selected through non-probabilistic sampling. The results reveal that 49% of participants perceive their superiors exclusively as supervisors, 58.8% consider that they prioritize task completion over team well-being, and only 15% identify them as leaders, indicating a significant deficit of transformational leadership in the organizational contexts studied. These findings highlight a substantial lack of transformational leadership and confirm the need to promote managerial training models that integrate the directive capacity of supervision with the inspiring vision of leadership, thereby overcoming the traditional administrative paradigm.

Keywords: leadership, organizational behaviour, public administration, decision making, globalization.

1. Introducción

El pensamiento administrativo ha transitado desde los modelos clásicos de eficiencia operativa (Taylor, 1911; Fayol, 1916) hasta los enfoques contemporáneos centrados en el liderazgo estratégico y la gestión del capital humano (Chiavenato, 2001; Drucker, 1999). Este desplazamiento refleja el reconocimiento progresivo de que la productividad organizacional no depende exclusivamente de la estructura y el control, sino también de la capacidad de los administradores para influir, motivar y orientar a sus equipos hacia metas compartidas. En el siglo XXI, la globalización, la digitalización y la intensificación de la competencia han profundizado esta exigencia, configurando un entorno en el que la adaptabilidad gerencial constituye una ventaja competitiva crítica (Drucker, 1999; Yukl, 2013).

La literatura especializada distingue dos roles complementarios pero diferenciados en la práctica gerencial. La jefatura designa el ejercicio de autoridad formal para planificar, coordinar y supervisar el trabajo de un equipo en función de objetivos institucionales (Koontz y Weihrich, 2012; Robbins y Coulter, 2013). El liderazgo, en cambio, es un proceso de influencia social mediante el cual una persona moviliza el esfuerzo voluntario de otros hacia el logro de objetivos colectivos, con o sin autoridad formal (Yukl, 2013; Northouse, 2013). Robbins y Judge (2013) advierten que estos términos se emplean frecuentemente como sinónimos, aunque designan fenómenos de naturaleza distinta: no todo jefe ejerce liderazgo efectivo, ni todo líder ocupa una posición formal de jefatura.

La integración de ambos roles ha sido identificada como un factor determinante del desempeño organizacional. Yukl (2013) demuestra que los líderes efectivos articulan procesos estratégicos que amplifican el compromiso colectivo; Kotter (2004) señala que, sin liderazgo, los procesos de cambio organizacional fracasan independientemente de la eficiencia administrativa; Bass & Riggio (2006) documentan que el liderazgo transformacional que combina visión, inspiración y consideración individual genera resultados superiores en productividad, satisfacción laboral y retención de talento. Sin embargo, la evidencia empírica disponible sugiere que en la práctica gerencial predomina el modelo directivo basado en jefatura formal, con escasa integración de competencias de

liderazgo (Yukl, 2013), lo que constituye una brecha entre el conocimiento teórico y la realidad organizacional.

Esta brecha es especialmente relevante en el contexto latinoamericano, donde las organizaciones públicas y privadas enfrentan simultáneamente presiones de modernización, escasez de talento calificado y demandas de mayor transparencia y responsabilidad institucional (Chiavenato, 2009; Drucker, 1999). La pregunta que orienta el presente estudio es: ¿en qué medida los administradores del sector público y privado en Panamá integran competencias de liderazgo y jefatura en su práctica gerencial, según la percepción de sus colaboradores?

El objetivo del estudio es analizar el grado de integración de competencias de liderazgo y jefatura en administradores panameños en el sectores público y privado, identificando sus implicaciones para la competitividad organizacional y la toma de decisiones en el contexto del siglo XXI.

2. Desarrollo

- **Concepto de Jefatura y Liderazgo**

Mintzberg (1990) describe la jefatura como un conjunto de roles organizacionales articulados en tres dimensiones: funciones interpersonales, mediante las cuales el jefe gestiona relaciones y representa a la unidad; funciones informativas, a través de las que procesa y distribuye información relevante; y funciones decisorias, con las que asigna recursos, negocia y resuelve perturbaciones. Esta conceptualización supera la visión reduccionista de la jefatura como mero ejercicio de autoridad, posicionándola como un rol complejo que integra control, planificación y supervisión de manera simultánea.

El control constituye una de las cinco funciones esenciales de la administración identificadas por Fayol (1916): previsión, organización, mando, coordinación y control. En el ejercicio de la jefatura, esta función se manifiesta en la verificación sistemática del desempeño, la comparación con los estándares establecidos y la adopción de medidas correctivas ante desviaciones. La aplicación rigurosa del control organizacional es condición necesaria para el mantenimiento de la calidad y la eficiencia operativa.

La planificación constituye el componente prospectivo de la jefatura: permite anticipar necesidades, asignar recursos y definir cursos de acción ante escenarios futuros. Drucker (1999) argumenta que el administrador eficaz no se limita a gestionar las demandas del presente, sino que orienta su acción hacia la definición de objetivos estratégicos y la construcción de capacidades organizacionales sostenibles. Esta dimensión prospectiva de la jefatura se articula en tres niveles: la planificación estratégica, centrada en el largo plazo y la visión institucional; la planificación táctica, orientada a la coordinación funcional de mediano plazo; y la planificación operativa, referida a la ejecución cotidiana de actividades (Koontz & Wehrich, 2012; Robbins & Coulter, 2013).

La supervisión, como tercera dimensión de la jefatura, integra el monitoreo continuo de las actividades del equipo con la evaluación sistemática del desempeño individual y colectivo (Koontz y Wehrich, 2012). Robbins y Judge (2013) amplían esta concepción al señalar que la supervisión efectiva trasciende la mera observación: incluye la provisión de retroalimentación específica y oportuna orientada al desarrollo de competencias. Es importante precisar que, en la jefatura, esta retroalimentación tiene un carácter correctivo y evaluativo; la dimensión motivacional e inspiradora corresponde al dominio del liderazgo, como se analiza en el siguiente apartado.

Koontz y Wehrich (2012) definen el liderazgo como el proceso mediante el cual una persona influye en otras para que contribuyan voluntariamente y con entusiasmo al logro de los objetivos del grupo y de la organización. Esta definición subraya tres elementos constitutivos: la influencia como mecanismo central, el esfuerzo voluntario como resultado esperado y el logro de metas como fin último. Por su parte, Kotter (2004) distingue el liderazgo de la administración señalando que el primero se orienta a producir cambio y movimiento, mientras que la segunda se centra en mantener la complejidad organizacional bajo control.

El liderazgo trasciende la función administrativa al incorporar una dimensión visionaria e inspiradora. Northouse (2013) lo conceptualiza como un proceso en el que una persona influye sobre un grupo de individuos para alcanzar una meta común, destacando que esta influencia se ejerce tanto a través de atributos personales como de conductas específicas. A diferencia de la jefatura, que opera sobre la base de la autoridad formal, el

liderazgo moviliza el compromiso voluntario mediante la articulación de una visión compartida, el reconocimiento del aporte individual y el fomento del desarrollo de competencias en los colaboradores.

Bass & Riggio (2006) identifican en el liderazgo transformacional cuatro componentes esenciales: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Este modelo trasciende la gestión transaccional basada en el intercambio de recompensas por desempeño al fomentar en los seguidores una transformación de sus valores, motivaciones y capacidades. La investigación empírica acumulada por Bass & Riggio (2006) demuestra que el liderazgo transformacional produce efectos superiores en compromiso organizacional, creatividad y satisfacción laboral en comparación con modelos directivos tradicionales.

En el campo de la teoría organizacional, Drucker (1999) distingue entre liderazgo y administración como funciones complementarias, pero de naturaleza diferente: la administración garantiza la eficiencia en los procesos existentes, mientras que el liderazgo orienta a la organización hacia el cambio y la innovación. Esta distinción no implica jerarquía entre ambos roles, sino interdependencia: las organizaciones que carecen de administración eficiente no pueden sostener sus operaciones; las que carecen de liderazgo efectivo no pueden adaptarse ni crecer.

La distinción fundamental entre liderazgo y jefatura radica en la naturaleza de su influencia y su horizonte temporal. Bass & Riggio (2006) señalan que el liderazgo opera mediante la transformación de los valores y motivaciones de los seguidores, orientándose hacia objetivos de largo plazo y el cambio organizacional. Kotter (1990) sintetiza esta idea al afirmar que el liderazgo produce cambio y movimiento, mientras que la administración genera orden y consistencia. La jefatura, por su parte, centra su acción en la gestión operativa: supervisión de tareas, control de recursos y cumplimiento de procedimientos establecidos (Fayol, 1916; Koontz y Weihrich, 2012).

En esa misma línea, Fayol (1916) identifica cinco funciones esenciales de la administración (previsión, organización, mando, coordinación y control) que en conjunto configuran el núcleo operativo de la jefatura. Estas funciones dotan a la organización de la

estructura necesaria para operar con consistencia y eficiencia, constituyendo la base sobre la cual el liderazgo puede desplegar su dimensión estratégica e inspiradora.

A pesar de sus diferencias, liderazgo y jefatura comparten una base competencial común. Koontz y Weihrich (2012) identifican entre estas competencias compartidas la comunicación eficaz, la capacidad de toma de decisiones y el manejo de conflictos. Esta convergencia es especialmente significativa porque sugiere que la integración de ambos roles no exige una transformación radical del perfil directivo, sino el desarrollo de una capa adicional de competencias inspiracionales sobre una base administrativa ya consolidada. En términos prácticos, un administrador con sólidas competencias de jefatura tiene los fundamentos necesarios para desarrollar las habilidades de liderazgo que demanda el siglo XXI.

- **Importancia de combinar liderazgo y jefatura en la gestión administrativa**

La evidencia acumulada en la literatura sobre comportamiento organizacional indica que la administración eficiente, entendida como la gestión óptima de recursos y procesos, es condición necesaria pero no suficiente para el éxito organizacional en entornos de alta incertidumbre. Koontz y Weihrich (2012) argumentan que la capacidad directiva requiere complementarse con liderazgo efectivo: la definición clara de funciones, la implementación de estructuras adecuadas, el reconocimiento del desempeño y la atención a las necesidades del equipo constituyen elementos que ningún sistema de control puede garantizar por sí solo.

La investigación empírica respalda de manera consistente la centralidad del liderazgo en el desempeño organizacional. Bass & Riggio (2006) documentan, mediante metaanálisis de más de cuatro décadas de investigación, que el liderazgo transformacional predice positivamente la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la efectividad del equipo en contextos organizacionales diversos.

En la actualidad, marcada por la turbulencia económica y financiera, la inestabilidad y la rapidez de los procesos sociales y económicos, el liderazgo se presenta como un complemento esencial dentro del ámbito administrativo. Pensadores como Hickman (1990) se cuestionan por qué aspectos clave como la calidad, el servicio, la innovación y los costos

no bastan para garantizar una ventaja competitiva. Según su perspectiva, la respuesta radica en superar la tensión inherente entre las funciones de administrador y líder. Hickman (1990) sintetiza este planteamiento al proponer que el administrador eficaz debe desarrollar la flexibilidad de rol para "ejercer su papel administrativo cuando se necesite y desempeñarse como líder cuando sea necesario" (p. 15). Esta alternancia competencial no implica contradicción, sino el dominio de un repertorio conductual amplio que permite responder a las demandas cambiantes del contexto organizacional.

La evidencia teórica y empírica convergente indica que, tener un administrador que combine las competencias tanto de jefe como de líder en la administración, genera un impacto relevante que puede ser decisivo para el éxito organizacional Kotter (2009). Este enfoque combinado facilita la integración de la gestión eficiente de recursos y estructuras organizativas, característica propia de un jefe; con la capacidad de inspirar, motivar y orientar al equipo hacia metas comunes, cualidades propias de un líder.

Un administrador con competencias de liderazgo es capaz de influir positivamente en el clima organizacional. Esto se traduce en una mayor motivación y compromiso de los empleados, lo que impacta directamente en la productividad (Bass & Riggio, 2009). Los empleados tienden a ser más proactivos y colaborativos cuando trabajan bajo la guía de alguien que demuestra empatía y una visión clara.

En el escenario del siglo XXI, marcado por la incertidumbre y los cambios continuos, un administrador con habilidades de liderazgo posee la capacidad de dirigir a la organización en procesos de transformación estructural o estratégica. Como señala Kotter (2004), el liderazgo resulta fundamental para desarrollar una visión de cambio convincente y lograr que las personas se comprometan con dicha visión.

Las habilidades de liderazgo fomentan una cultura organizacional basada en la confianza, el respeto mutuo y la comunicación efectiva. Esto resulta crucial para captar y mantener talento en un entorno laboral donde la competencia es intensa (Goleman, 2013).

Cuando se integran la perspectiva estratégica de un líder con las habilidades analíticas de un jefe, el administrador es capaz de tomar decisiones más equilibradas, considerando tanto las metas a corto plazo como los objetivos a largo plazo (Yukl, 2013).

Múltiples perspectivas teóricas convergen en identificar los beneficios de la integración de liderazgo y jefatura sobre el clima organizacional. Goleman (2013) demuestra que los líderes con alta inteligencia emocional generan entornos de mayor confianza y colaboración. Yukl (2013) señala que la combinación de visión estratégica y competencia analítica mejora la calidad de las decisiones. Drucker (1999), por su parte, argumenta que el administrador efectivo del siglo XXI debe equilibrar la orientación a resultados con el desarrollo del capital humano.

- **Los administradores tradicionales**

Durante los siglos XIX y XX, los administradores tradicionales desempeñaron un papel fundamental en el desarrollo y consolidación de las organizaciones. Su estilo de gestión se fundamentaba en los principios clásicos de la administración, que incluyen la planificación, organización, dirección y control, planteados por Fayol (1916). Este enfoque jerárquico y estructurado concentraba la toma de decisiones en los niveles superiores, quienes transmitían las instrucciones de manera vertical a los empleados (Taylor, 1911). El objetivo principal de este modelo era garantizar la eficiencia y la productividad mediante la aplicación de normas claras, procedimientos estandarizados y una supervisión constante, características propias de la burocracia analizada (Chiavenato, 2001).

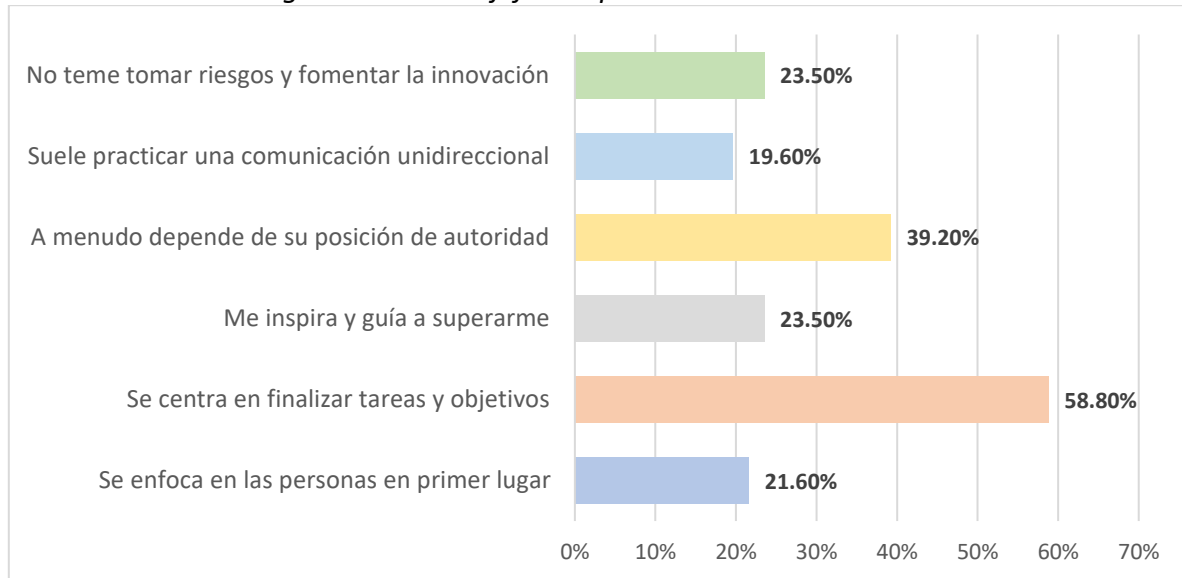
En términos de comunicación, los administradores tradicionales preferían un sistema vertical y unidireccional. La información fluía desde la alta dirección hacia los niveles inferiores, limitando la retroalimentación de los empleados. Este modelo buscaba evitar malentendidos y garantizar que las órdenes se cumplieran sin desviaciones. Sin embargo, esta rigidez también dificultaba la creatividad y la innovación, ya que los empleados tenían pocas oportunidades para aportar nuevas ideas o expresar sus opiniones.

Los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a 51 colaboradores (muestra no probabilística por conveniencia) revelan un predominio de la jefatura sobre el liderazgo en los contextos organizacionales estudiados. El 58.8% de los participantes indicó que sus superiores priorizan el cumplimiento de tareas sobre el bienestar del equipo, y el 39.2% percibe que sus jefes recurren a la autoridad posicional para garantizar la ejecución de las tareas. Sin embargo, solo el 23.5% de los encuestados considera que su jefe los guía hacia

la superación. Esto evidencia que la mayoría de los jefes o supervisores no ejercen un rol motivador ni fomentan el desarrollo personal y profesional de sus subordinados (Figura 1).

Figura 1

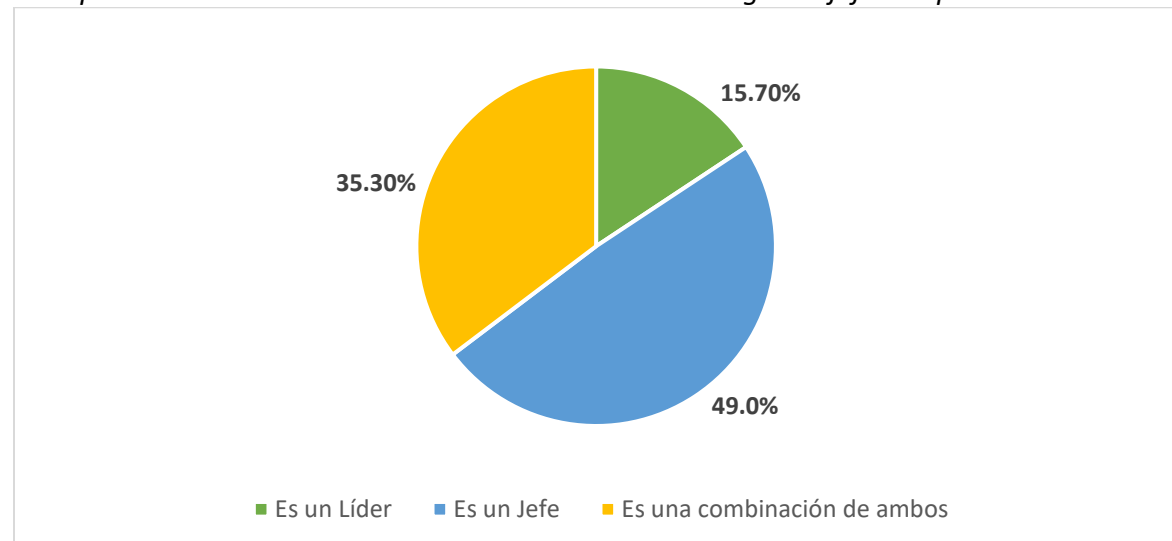
Cualidades de liderazgo atribuidas al jefe o supervisor inmediato



Por otro lado, los resultados del instrumento aplicado a los colaboradores de organizaciones públicas y privadas revelan que el 49% de los colaboradores percibe que quienes los dirigen actúan únicamente como jefes y no como líderes. Solo un 35.3% considera que su jefe es una combinación de ambos roles; mientras que apenas un 15.7% percibe a su jefe o supervisor como un líder (Figura 2).

Figura 2

Percepción de los colaboradores sobre el estilo de liderazgo del jefe o supervisor



Estos hallazgos sugieren la necesidad de que las organizaciones promuevan en sus administradores la importancia de combinar habilidades de liderazgo y jefatura y no solo planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2009; Koontz y Weihrich, 2012).

- **Características de un administrador exitoso en el siglo XXI**

El administrador del siglo XXI se distingue por su capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, sociales y económicos en un mundo globalizado y digitalizado en constante transformación. En un entorno donde las filosofías y técnicas evolucionan continuamente, debe demostrar flexibilidad y estar preparado para aprovechar herramientas avanzadas, como la inteligencia artificial, con el fin de fortalecer la competitividad en los sectores público y privado. Al respecto, Sousa & Rocha (2019) sostienen que la gestión moderna exige una agilidad de aprendizaje donde el dominio de las tecnologías emergentes no es opcional, sino un requisito para la toma de decisiones estratégicas en ecosistemas de innovación digital. Esta capacidad de integrar el talento humano con las capacidades analíticas de la IA permite a las organizaciones no solo reaccionar al cambio, sino anticiparse a las demandas de un mercado globalizado.

La globalización ha reconfigurado profundamente las exigencias del rol directivo, demandando que los administradores desarrollen capacidad de análisis estratégico en entornos multiculturales y orienten sus decisiones hacia estándares de calidad y satisfacción del cliente en escala global (Koontz y Weihrich, 2012). En este contexto, las responsabilidades directivas se han expandido para abarcar la gestión de proyectos, el control de calidad, la responsabilidad social empresarial y, fundamentalmente, el desarrollo del capital humano como activo estratégico diferenciador (Drucker, 1999; Chiavenato, 2009)

El perfil competencial del administrador del siglo XXI integra dimensiones estratégicas, relacionales y tecnológicas que la literatura especializada ha ido sistematizando en respuesta a los desafíos del entorno (Chiavenato, 2001; Goleman, 2013; Sousa & Rocha, 2019). La Tabla 1 sintetiza las ocho dimensiones del perfil competencial del

administrador del siglo XXI, articulando categorías identificadas en la literatura, sus atributos diferenciadores y su contribución al desempeño organizacional.

Tabla 1
Características del administrador del siglo XXI

Categoría	Características Clave	Descripción
Visión Estratégica	Pensamiento crítico y planificación	Anticipa cambios, analiza información y toma decisiones fundamentadas.
Liderazgo Transformacional	Inspiración y motivación	Fomenta la innovación, el compromiso y el desarrollo del equipo.
Adaptabilidad y Gestión del Cambio	Resiliencia y flexibilidad	Se adapta a entornos inciertos y lidera procesos de transformación.
Uso de Tecnología y Digitalización	Competencias digitales	Domina herramientas tecnológicas, analiza datos y optimiza procesos con IA.
Ética y Responsabilidad Social	Transparencia y sostenibilidad	Aplica principios éticos y promueve la equidad, diversidad e inclusión.
Habilidades Comunicativas	Comunicación efectiva y negociación	Facilita el trabajo en equipo y resuelve conflictos en entornos diversos.
Innovación y Emprendimiento	Mentalidad creativa	Detecta oportunidades y desarrolla proyectos innovadores.
Orientación a Resultados	Eficiencia y productividad	Mide el desempeño, optimiza recursos y mejora la competitividad.

Goleman (2013) identifica en la inteligencia emocional el fundamento de las competencias interpersonales del líder eficaz: la autoconciencia, la autorregulación, la empatía, la motivación intrínseca y las habilidades sociales son las dimensiones que determinan la calidad de las relaciones de liderazgo. Northouse (2013) complementa esta perspectiva al señalar que la comunicación efectiva y la capacidad de resolución de conflictos constituyen competencias transversales tanto del liderazgo como de la jefatura, cuyo dominio diferencia a los administradores de alto desempeño. Esta convergencia de competencias interpersonales representa el punto de articulación entre ambos roles: es precisamente en el dominio de la influencia relacional donde la jefatura y el liderazgo se integran de manera más efectiva (Bass & Riggio, 2006).

Las competencias nucleares de la jefatura (planificación estratégica, supervisión del desempeño y cumplimiento de metas) constituyen la infraestructura administrativa sobre la cual el liderazgo transformacional puede desplegarse con eficacia (Koontz & Weihrich, 2012). Sin esta base operativa, las iniciativas de liderazgo carecen de la estructura necesaria para traducirse en resultados organizacionales concretos y sostenibles. En síntesis, el perfil del administrador exitoso del siglo XXI no se define por la predominancia de uno de estos roles, sino por la capacidad de integrarlos de manera dinámica y contextualmente adaptada, respondiendo tanto a las demandas operativas de la jefatura como a los imperativos estratégicos e inspiracionales del liderazgo (Yukl, 2013; Bass & Riggio, 2006).

- **Desafíos en la integración de liderazgo y jefatura**

La integración de liderazgo y jefatura enfrenta obstáculos estructurales y culturales documentados en la literatura. El principal desafío radica en la tensión entre las orientaciones de cada rol: la jefatura privilegia la eficiencia operativa, la estabilidad y el cumplimiento de normas, mientras que el liderazgo exige tolerancia a la ambigüedad, disposición al cambio y visión de largo plazo (Kotter, 2004). De acuerdo a Yukl (2013), los administradores que intentan integrar ambos roles frecuentemente experimentan conflictos de rol cuando las demandas operativas inmediatas entran en tensión con las iniciativas estratégicas de largo plazo.

La resistencia al cambio constituye uno de los obstáculos más documentados en la transformación organizacional. La gestión del cambio organizacional encuentra uno de sus pilares fundamentales en el modelo trifásico formulado originalmente por Lewin (1947), el cual comprende las etapas de descongelamiento de estructuras, implementación de la transición y recongelamiento de las nuevas prácticas. Como destaca Newstrom (2008), este esquema clásico persiste como un marco de referencia esencial en la literatura administrativa contemporánea para orientar los procesos de transformación institucional. Schein (2010) profundiza en esta problemática al señalar que las culturas organizacionales profundamente arraigadas generan resistencia activa a la adopción de nuevos valores y prácticas, especialmente cuando estos entran en conflicto con los supuestos básicos sobre los que se ha construido la identidad organizacional.

- **Beneficios de liderar y gestionar eficazmente**

En un entorno caracterizado por cambios rápidos y constantes, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar los desafíos que se presenten. Los administradores como jefes principales, responsables del éxito organizacional, necesitan desarrollar un liderazgo que les permita identificar errores y plantear soluciones efectivas y eficaces (Kotter, 2004). Además, para aquellos que tienen personal a su cargo, dominar las habilidades necesarias para ser un buen jefe puede marcar una diferencia importante. Complementariamente, ejercer un liderazgo adecuado contribuye al éxito organizacional al fomentar un ambiente laboral positivo, lo que se traduce en mejores resultados y en equipos más eficientes y productivos (Covey, 2003).

Fundamentados en los planteamientos de Bass y Riggio (2006), Nader y Castro Solano (2007) sostienen que la convergencia entre los roles de jefe y líder genera beneficios sustanciales para las organizaciones. Bajo esta perspectiva, una dirección eficaz fomenta la confianza y el compromiso, impactando directamente en el desempeño individual. Simultáneamente, una gestión administrativa adecuada optimiza la organización de recursos y objetivos, facilitando una ejecución ágil de las tareas. Esta sinergia no solo incrementa la productividad, sino que permite que los equipos operen con cohesión, alcanzando metas institucionales con mayores estándares de rapidez y calidad.

Este fenómeno se ejemplifica cuando un líder fomenta un entorno de confianza y apertura hacia las ideas de su equipo, lo cual actúa como un catalizador del rendimiento individual. No obstante, dicha motivación requiere de una gestión eficaz que garantice la disponibilidad de recursos y la optimización de procesos para evitar cuellos de botella operativos. Al respecto, Kotter (1990) sostiene que mientras la administración se ocupa de mitigar la complejidad mediante el orden y la consistencia, el liderazgo es el encargado de impulsar el cambio y la motivación. Esta sinergia es la que Hickman (1990) define como la integración necesaria entre la orientación hacia la estructura y el enfoque en la cultura organizacional. En última instancia, la convergencia entre las facultades del jefe y la visión del líder constituye la dualidad esencial que garantiza tanto la estabilidad operativa como el éxito estratégico de la organización.

Maxwell (2012) señala que un liderazgo y una gestión eficaces no solo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, sino que también favorecen la retención del talento y la satisfacción laboral. Cuando los líderes priorizan el bienestar de sus empleados y administran los recursos de manera eficiente, los trabajadores se sienten valorados y escuchados. Esto propicia un entorno laboral más armonioso, donde la satisfacción profesional reduce la inclinación a buscar nuevas oportunidades en otras organizaciones.

La retención del talento humano representa un factor crítico para la sostenibilidad organizacional, dado que la sustitución de personal implica elevados costos operativos y una inversión considerable de tiempo. En este sentido, un liderazgo efectivo que reconozca los logros del equipo y fomente el desarrollo profesional es fundamental para crear un entorno de seguridad y respeto, lo cual reduce significativamente la rotación. Esta sinergia, potenciada por una gestión administrativa adecuada, no solo fortalece el compromiso y la satisfacción laboral, sino que asegura la permanencia de los colaboradores más competentes, permitiendo que el talento clave se mantenga alineado con los objetivos de la empresa a largo plazo (Chiavenato, 2009).

3. Conclusiones

Los resultados del presente estudio permiten concluir que, en el sector público y privado panameño, predomina la jefatura sobre el liderazgo, evidenciándose una limitada integración de competencias de liderazgo en la práctica directiva. Los datos indican que el 49% de los colaboradores percibe a sus superiores exclusivamente como jefes, el 58.8% señala una priorización de las tareas sobre el bienestar del equipo, y solo el 15.7% los identifica como líderes, lo que confirma una brecha significativa entre ambos enfoques de dirección. En particular, el hecho de que solo el 23.5% de los colaboradores perciba orientación hacia su desarrollo personal y profesional evidencia debilidades en dimensiones clave del liderazgo transformacional.

Estos resultados son consistentes con la literatura sobre el déficit de liderazgo transformacional, asociado con la reducción de la capacidad motivacional, limitaciones en el desarrollo del talento y menor adaptabilidad estratégica. En este contexto, el predominio del modelo clásico de administración tradicional, centrado en la planificación, organización,

dirección y control, así como en la supervisión jerárquica, resulta insuficiente para responder a los desafíos del entorno organizacional contemporáneo.

La principal contribución del estudio radica en aportar evidencia empírica contextualizada sobre esta brecha en organizaciones panameñas, incorporando datos del contexto latinoamericano a un campo en el que los estudios empíricos regionales aún son limitados. En términos prácticos, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer los programas de formación gerencial mediante la incorporación de competencias de liderazgo transformacional como complemento del perfil directivo, ampliando sin sustituir las habilidades administrativas tradicionales.

En consecuencia, superar la brecha entre jefatura y liderazgo exige una reorientación del perfil directivo en las organizaciones panameñas. Resulta fundamental fortalecer competencias como la comunicación efectiva, la empatía organizacional, la adaptabilidad al cambio, la promoción de la innovación y el trabajo colaborativo, a través de procesos de formación continua. Esto implica trascender los modelos directivos tradicionales y adoptar un enfoque proactivo, flexible y orientado al crecimiento individual y colectivo. La integración de la visión estratégica del liderazgo con las capacidades analíticas de la gestión administrativa permite tomar decisiones más eficaces, constituyendo una condición indispensable para la competitividad organizacional en un entorno globalizado y en constante transformación.

Finalmente, futuras investigaciones deberían ampliar la muestra mediante muestreo probabilístico estratificado por sector, nivel jerárquico y tamaño organizacional, con el fin de obtener estimaciones más representativas del contexto panameño. Asimismo, se recomienda validar el instrumento mediante análisis de confiabilidad y estructura factorial, e incorporar diseños longitudinales que permitan evaluar el impacto de intervenciones formativas en liderazgo sobre indicadores organizacionales medibles, como la productividad, la retención de talento y el clima organizacional.

Referencias bibliográficas

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo. Teoría, proceso y práctica*. (3ra ed.). McGraw Hill. <https://es.slideshare.net/slideshow/administracin-proceso-administrativochiavenato1pdf/256113882>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra ed.). McGraw-Hill. <https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. (3ra ed.). 41 Paidós. <http://200.70.33.130/images2/SGHPE/7%20HABITOS.pdf>
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Business. <https://es.scribd.com/document/725378465/Drucker-P-F-1999-Management-challenges-for-the-21st-century-New-York-HarperBusiness>
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. (10ma ed.). El Ateneo Editorial. https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: El Poder de la Inteligencia Emocional*. Ediciones B, S.A. <https://afiliadosycapital.com/wp-content/uploads/2024/05/LIDERAZGO-EL-PODER-DE-LA-INTELIGENCIA-EMOCIONAL-DANIEL-GOLEMAN.pdf>
- Hickman, C. R. (1990). *Mind of a manager, soul of a leader*. Wiley. https://archive.org/details/mindofmanagersou00hick_1/page/n3/mode/1up
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (14va ed.) McGraw-Hill. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/administracion-una-perspectiva-global-y-empresarial-14-edi-koontz.pdf>
- Kotter, J. P. (2004). *Liderando el cambio*. McGraw Hill. México <https://es.scribd.com/doc/301821148/Kotter-John-El-Lider-Del-Cambio-Libro-Completo>
- Kotter, J. P. (2009). What leaders really do. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 18-28. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. https://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdfef83vxvgaM.pdf
- Maxwell, J. C. (2012). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson Publishers. <https://theoffice.pe/wp-content/uploads/John%20C.%20Maxwell%20-%20Las%2021%20Leyes%20irrefutables%20del%20Liderazgo.pdf>
- Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3ff902e33bd2a4ee783c5823b3fe3183ecd3dfaf>
- Nader, M., y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64760318.pdf>
- Newstrom, J. W. (2008). *Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional* (13va ed.). McGraw-Hill. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications. https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2013). *Administración*. (13va ed.). Pearson. https://www.academia.edu/84145485/ROBBINSAdministracion_Robbins_Coulter_13e
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (13ra ed.). Pearson Prentice Hall. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/46439/1/311.pdf>
- Sousa, M. J., & Rocha, A. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers. <https://dn790007.ca.archive.org/0/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8va ed.). Pearson Education. <https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf>