

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Transformational Leadership and Organizational Culture

**Ángela Montoya Santa**

ammontoyasanta@poligran.edu.co

**Cindy Londoño Muñoz**

cilondono@poligran.edu.co

**Jorge Ramírez López**

jmr Ramirezl@poligran.edu.co

**Juan Quijano Martínez**

juquijano1@poligran.edu.co

**Yenny Santos Rojas**

ytsantos@poligran.edu.co

**Tutor: Zully Ponce Palacio**

zponce@poligran.edu.co

Institución Universitaria  
Politécnico Grancolombiano  
Programa de Psicología

Recepción: 30.06.2021

Aceptación: 28.07.2021

Cite este artículo como:

Montoya, Á., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y., & Ponce, Z. (2021). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. (M. Quiroz, & D. Zamora, Edits.) *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4). Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/issue/archive>.

## Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como finalidad analizar la influencia del ejercicio del liderazgo transformacional en la cultura organizacional. Para esto, se hace una revisión documental de conceptos fundamentales relacionados con las dimensiones que conforman este estilo de liderazgo y la cultura organizacional resaltando también la importancia y utilidad que ha tenido para las organizaciones modernas. Como conclusión del proyecto, se puede mencionar que el liderazgo dentro de una organización es el componente principal en la materialización de la estrategia y la cultura, deben desarrollar y potenciar a las personas en las empresas, buscando que sus colaboradores sean más estratégicos, empáticos y asertivos.

## Palabras clave:

Liderazgo transformacional, Cultura Organizacional, Organizaciones

## Abstract

Transformational leadership, Organizational Culture, Organizations

## Keywords:

En el mundo laboral las empresas se están capitalizando, impulsando su Good Will y se han mantenido en el mercado con la venta de su producto o servicio. Mientras todo esto pasa, en varias de estas compañías, no tienen conciencia sobre la relevancia de los aportes significativos que el talento humano puede brindar en el logro de la ventaja competitiva por medio de sus capacidades, habilidades, destrezas, y en general, con sus competencias. El modelo full range of leadership FRL de Bass y Avolio (1997) expone que toda líder combina dosis de liderazgo, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los líderes más efectivos, despliegan más conductas activas que pasivas (Sosik et al., 2002). Así mismo, según Mendoza y Ortiz (2006) artículo “Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas” concluyeron en su estudio, que, las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, produciendo simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas, el grupo y los líderes que rápidamente se adaptan a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad (Sosik et al., 2002).

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación va enfocada hacia una competencia clave que deben poseer las personas inmersas en una empresa y específicamente, que deben tener los que gerencian las organizaciones denominado liderazgo transformacional. Cabe mencionar que un líder transformacional se caracteriza por ser una persona propositiva, creyente en las capacidades de su equipo de trabajo, busca engranar con ideas y asertivamente las acciones con los objetivos organizacionales. Krishnan (2001) afirmó que los líderes transformacionales se orientan hacia prácticas laborales de tipo colectivistas en las que importan más los objetivos e intereses de la organización que los propios. En esta exploración, se dará una mirada a distintos documentos o textos investigativos que ahondaron en su momento aspectos asociados con el liderazgo, sus tipos y su influencia en la cultura organizacional. Se pretende explorar a la luz de la teoría, cómo los líderes transformacionales tienen la capacidad de conducir actividades y objetivos estratégicos al éxito, con un grupo de trabajo comprometido, con diversidad de capacidades, conocimiento y experiencia adquirida. Además, la investigación apunta a confirmar el valor agregado de un líder transformacional dentro de la empresa y la empatía que genera con su equipo de trabajo, causando en él motivación, inspiración, confianza y sentido de pertenencia por las labores que realiza.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas y las organizaciones han venido avanzando de acuerdo con su entendimiento y su relación social entre ellas. Uno de los aspectos que se observan en estas organizaciones es precisamente el desarrollo y mantenimiento de una cultura organizacional alineada a los objetivos corporativos y para ello siempre debe existir un líder que enfrente la orientación a todo el equipo de trabajo. El estudio del liderazgo transformacional y la cultura organizacional es una constante desde hace años, debido a que la preocupación por desarrollar organizaciones más eficientes ha llevado a la búsqueda de modelos de liderazgo que puedan ofrecer mejores condiciones a los trabajadores de dichas organizaciones creando un clima de trabajo favorable; estos casos son evidentes en todo el mundo y este mismo fenómeno no puede ser ajeno al país.

Este proyecto tiene como base algunos estudios relevantes que ponen en la mesa la importancia del liderazgo transformacional y la cultura organizacional y su relación causa-efecto, siendo conocedores que un eficiente liderazgo acertado, oportuno y pertinente, permitirá brindar una cultura agradable, con la práctica de valores que conlleva a un clima laboral saludable y así las personas quienes integran estas organizaciones se sientan satisfechas y decididas a prestar un servicio de calidad dentro de la tranquilidad. Todo esto plantea el cuestionamiento de cuál es el efecto de aplicación de un programa de liderazgo transformacional y las consecuencias de no tener líderes que busquen un objetivo en común y no consigan que sus empleados se comprometan en las empresas.

## Pregunta de investigación

¿Cómo el liderazgo transformacional influye en la cultura organizacional?

## JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto cobra relevancia en el ámbito investigativo porque desde la realidad de las empresas, el liderazgo transformacional se ha convertido en una herramienta de gran utilidad para lograr alinear, motivar y potenciar facultades o capacidades de los colaboradores, viéndose materializadas estas capacidades en el logro de los objetivos de la organización. Algunos estudios revelan que el fenómeno del liderazgo influye directamente en la cultura organizacional y en el desarrollo positivo, encaminado a la organización a destacarse en el mercado.

Es de resaltar el impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional, el cual permea la esencia de dicha cultura caracterizada por aspectos muy particulares que comparten todos los integrantes de la empresa y que

generan identidad organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que, desde la academia, los conocimientos se estén actualizando constantemente y por ende con el presente proyecto se busque contribuir al conocimiento relacionado con la comprensión del liderazgo transformacional y su influencia en la cultura organizacional, variables que están estrictamente vinculadas al éxito o fracaso de la organización.

Respecto al estudiante investigador, este estudio le permitirá ahondar sobre nociones significativas relacionadas con las competencias claves como lo son el liderazgo y aspectos como la identidad y compromiso organizacional que aportan a la productividad.

## OBJETIVO GENERAL

Realizar una revisión documental sobre la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Indagar documentos electrónicos en bases de datos relacionados con liderazgo y cultura organizacional en los períodos comprendidos entre el 2010 y 2020.
- ✓ Establecer unas categorías de análisis que permitan la organización de todos los documentos investigativos.
- ✓ Analizar a la luz de los documentos investigativos revisados, la influencia del liderazgo transformacional sobre la cultura organizacional.

## MARCO TEÓRICO

A través del tiempo, el recurso humano ha ido cobrando importancia para las organizaciones. Específicamente, en los antecedentes históricos que enmarcan la evolución de las personas como eje clave en las empresas, se encuentra que después de la era industrial 1900 hasta 1950 se presenta la era de la Industrialización Clásica, basada en la administración burocrática, rígida, tradicionalista, de sometimiento e imposición, se crea el Departamento de Relación Industrial. Es así como Chiavenato (2020) lo compara expresando que las personas son el apéndice de las máquinas. Debido a los cambios acelerados ocurridos después de la segunda guerra mundial en las industrias, el comercio dejó de ser local para darse a nivel nacional e internacional, este acontecimiento permite el paso a la teoría de la administración neoclásica (19050- 1990).

Chiavenato (2020) refiere, el modelo burocrático lo restituye la teoría estructuralista y la teoría de las relaciones humanas fue cambiada por la conductual. Surgen las teorías de los sistemas, las contingencias, la visión holística y el relativismo, estas dos últimas dan cuenta de la teoría administrativa del momento, reemplazando la estructura organizacional piramidal por

la matricial. De esta forma Chiavenato (2020, p. 289) expresa que se pretendía conjugar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos/servicios (P/S), a efecto de que proporcione las características adicionales de la innovación y el dinamismo para lograr una mayor competitividad. Busca dar mejoría a la estructura de las grandes organizaciones, no logrando acabar con la rigidez de la antigua estructura funcional y burocrática como se pretendía, pero sí se logró crear unidades estratégicas de negocio para estar más cerca del mercado y del cliente en una mejor administración, se habla de la Administración de Recurso Humano ARH, se crea el departamento de recursos humanos DRH, para asuntos salariales y de contratación, las personas se ven como recurso para la empresa.

Actualmente se menciona fuertemente la era del Conocimiento y de las competencias la cual surge cuando se presentan cambios instantáneos gracias a la tecnología de la información, la cual sienta las bases para la globalización de la economía global y se da paso a la nueva forma de administrar el recurso humano, conformando Equipos de Gestión del Talento Humano.

Teniendo en cuenta que el mundo está en constante cambio y las empresas se deben adaptar para vivir en el futuro y lograr mantenerse, Chiavenato (2020) expone que los profesionales de recursos humanos hoy asumen un papel de operativo y al mismo tiempo estratégico, pueden ser socios o vigilantes, agregar valor, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas dentro de la organización. El área de los RH está sufriendo cambios intensos, el capital humano e intelectual predomina. Las estrategias de RH, infraestructura, contribución de los trabajadores y cambio organizacional son las nuevas funciones de los recursos humanos. Los talentos (competencias, conocimientos y habilidades) y el contexto (arquitectura organizacional, cultura organizacional y estilo de administración basado en el liderazgo) son los dos componentes más importantes del recurso humano. Indicando que no es suficiente tener talento para el desarrollo de las habilidades, competencias y conocimientos, es importante el contexto de trabajo para el adecuado desarrollo de estas.

Chiavenato (2020) menciona que es importante para el éxito de la organización, que las personas coincidan con las estrategias del negocio (misión, visión y objetivo) en su desempeño y sus competencias, por ello desde la gestión del talento humano GTH las personas son vistas como seres humanos asociados a las organizaciones, talentosas (conocimiento-saber, habilidad-hacer, juicio-analizar, actitud-hacer que ocurra) proveedoras de competencias difíciles de conseguir ya que influye en un rango de 360° en la organización. Para las organizaciones se ha vuelto relevante la inclusión en la cultura organizacional de talentos colaborativos líderes, los cuales en un contexto físico, virtual y psicológico de trabajo son dinámicos, desarrolla compromiso, espíritu emprendedor, vitalidad,

creatividad e innovación, crea satisfacción y motivación a todos los grupos participantes.

Es necesario mencionar que la capacitación, educación corporativa, preparación de líderes, coaching, mentoring, el aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, se convierte en parte fundamental de la organización siendo más flexible, mutable, dinámica e innovadora para la preparación del mundo cambiante. Un gerente además de las experiencias que pueda tener, los conocimientos sobre diversas áreas, es ideal que esté capacitado y preparado en liderazgo, comunicación, administración de conflictos, creación o desarrollo de equipos multidisciplinarios, desempeño y muchas otras áreas que permitan manejar los talentos. No solo el jefe o administrativos son líderes, en otros niveles de la organización también se presenta el liderazgo. El trabajo en equipo se convierte en una parte fundamental en las organizaciones para integrar los talentos y competencias alineados con los objetivos de la empresa. La creatividad e innovación es importante en la organización ya que aporta cambios constructivos para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica en determinada situación. La comunicación asertiva hablada o escrita es una habilidad fundamental para los líderes.

La idea central del papel que desempeña el líder es promover, cultivando una visión donde se dé sentido al significado de los propósitos y actuaciones organizativas contando con dos grandes conceptualizaciones para describir este tipo de liderazgo; mientras que autores como Burns (1978) o Bass (1985), desde el campo no educativo, desarrollan la imagen transformativa como un estadio superior del “transaccional” a través de un intercambio entre el líder y los seguidores. Sus componentes son: recompensa, administración por excepción activa y pasiva, y liberalidad, desde el ámbito educativo, Leithwood y su equipo (1999) la presentan como una superación del liderazgo “instructivo”. Según Bass el liderazgo transformacional, surge con Burns (1978), pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”. Según Bryman (1996) el liderazgo transformacional se sitúa con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización, mediante los valores, creencias y necesidades.

De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales. Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes: Carisma, Inspiración, Consideración, Estimulación Intelectual. Igualmente, el término de liderazgo transformacional es según Leithwood (1999), el más adecuado al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994) estima, ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo “instructivo” se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen

“transformadora”: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, (p. 37).

En síntesis, se puede señalar que Leithwood (1994) ha subrayado, en paralelo a Bass (1985), la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace “transacciones” en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood (1994, p. 57-60) ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio para una organización escolar, en cuatro ámbitos: propósitos, personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), estructura y cultura. El liderazgo se comprende mejor si se percibe como construcción de identidad (Karp y Helgo, 2009), desarrollándose en situaciones de interacción entre personas, en acción de reconocer y ser reconocido, identificar características del liderazgo ayuda a comprender mejor su alcance y límites (Bolman y Deal, 1994).

Las características del liderazgo son:

1. El liderazgo ligado a cualidades personales y éticas de las personas, reconocibles y valoradas por los demás.
2. El liderazgo tiene componentes de naturaleza simbólica al operar en las dimensiones culturales modeladas por pensamientos, abstracciones, percepciones, estados emocionales, ideales, concepciones, etc.
3. El liderazgo no se identifica con la tarea de gestión, son diferentes.
4. El liderazgo no se identifica con el estatus ocupado en la institución.
5. El liderazgo tiene componentes políticos, implicado en ámbitos de valoraciones socioculturales, opciones de toma de decisión y promoción de iniciativas (Bolman y Deal, 1994).

Bass (1985) citado por Chiavenato (2020) en su libro, identifica las características del líder transformacional como agentes de cambio, son valientes, creen en las personas, están motivados por valores personales, visionarios, hábiles para manejar la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad, aplican técnicas de interiorización e identificación, eternos aprendices. La evolución de la sociedad, de las organizaciones y su complejidad creciente no ha sido acompañada de la eficiencia necesaria en su gestión. Las expectativas puestas en el liderazgo no han demostrado su potencialidad para aportar soluciones efectivas a las necesidades de las organizaciones educativas. De esta forma, conocer la cultura o filosofía organizacional es descubrir la identidad de la empresa, se puede observar a través de sus efectos y consecuencias.

Chiavenato (2020) compara la cultura organizacional con el iceberg, la parte que sobresale es lo visible de la organización (locación, tecnologías usadas, métodos y

procedimientos de trabajo, colores empresariales, métodos y procedimientos de trabajo, políticas administrativas y de personal, puestos de trabajo), en la parte sumergida están los aspectos invisibles o difíciles de percibir (manifestaciones sociológicas o psicológicas). Las características principales de una cultura organizacional son: regularidad de comportamientos, valores, normas, filosofía, clima organizacional y reglas, estas dependen del estilo de cada organización. La real diferencia entre una organización y otra es su personalidad la forma de comportarse y vivir, su mentalidad y su alma es decir su cultura organizacional.

## METODOLOGÍA

El presente proyecto es una investigación teórica descriptiva de tipo documental, dado que el procedimiento implica el rastreo, organización, sistematización y análisis de un conjunto de documentos electrónicos sobre período comprendido entre 2010 al 2020. Arias (2012 p. 27), describe “la investigación documental como un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicos, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. En cuanto a las unidades de análisis, se toman todos aquellos documentos sobre el tema. Así mismo, como criterios de búsqueda, se incluyen los siguientes descriptores: “liderazgo” “liderazgo transformacional” “cultura organizacional”. Estos conceptos se combinan de diferentes formas al momento de la exploración con el objetivo de ampliar los criterios de búsqueda. En el momento de la búsqueda de los documentos, en las bases de datos, se preseleccionan 20 artículos o textos, de los cuales se escogieron ocho, teniendo presentes los criterios de inclusión y exclusión como lo son: Artículos que no estén relacionados con la temática y/o aquellos que no se encontraban en revistas indexadas.

Para lograr la organización de todos los documentos revisados, se crea una base de datos que comprenda las siguientes categorías: título del documento, autor, año, revista, variables investigadas, metodología, resultados y núcleo temático (liderazgo – liderazgo transformacional-cultura organizacional). Finalmente, se realiza un análisis de cada uno de los ejes temáticos buscando los puntos de convergencia y divergencia, se formulan algunas hipótesis, se establecen las conclusiones y recomendaciones.

## HALLAZGOS EMPÍRICOS

1. Arévalo, Padilla, Pino y Ceballos (2019) en su artículo “Los dominios de la personalidad y su relación con el estilo de liderazgo transformacional” Apuntan su investigación a confirmar si el liderazgo es un talante nato o propio del individuo, o si este puede

desarrollarse con la formación en su vida laboral. No es preciso determinar un cronograma básico de cómo se define un líder, pues existen diversidad de características en la personalidad de cada sujeto que define a un líder dentro de las organizaciones. Esta investigación está enfocada en encontrar similitudes en la personalidad que dan la pauta para definir a un líder transformacional, a través de un cronograma que permite presidir un estilo de liderazgo. La evidencia empírica demuestra que hay una relación en los diferentes rasgos de la personalidad que señalan, que se puede desarrollar estilos de liderazgo y que lo desmarcan del resto de individuos que no tienen esa habilidad de liderazgo.

La conclusión de este estudio realizado por (Arévalo, Padilla, Pinoy Cevallos (2019), deja ver, que hay varios aspectos que definen a un líder transformacional. La técnica es denominada Inventario revisado de personalidad NEO PI-R, el cual tiene cinco componentes:

- a. Extraversión: Extrovertido o enérgico vs solitario o reservado.
- b. Amabilidad: Amigable o compasivo vs frío o poco amable.
- c. Escrupulosidad: Eficiencia u organización vs despreocupado o descuidado.
- d. Neuroticismo: Sensible o nervioso vs seguro o confiable.
- e. Apertura a la experiencia: Inventivo o curioso vs consistente o cauteloso.

Los resultados arrojados en esta investigación dejan ver una correlación entre la extraversión y la escrupulosidad con el líder transformacional, porque hace este individuo más afianzable a trabajar en equipo y a integrarse fácilmente. La apertura a la experiencia también brindó un significado valioso a este estudio, porque proyecta al líder transformacional como una persona curiosa, creativa y con imaginación para desarrollar nuevas ideas y proyectos que lleven a ese líder a mejorar e implementar nuevas estrategias dentro de su departamento. La amabilidad no demostró ser un factor determinante en este estudio, debido a que las personas con esa cualidad tienden a ser más sumisos y obedientes y no logran llegar ser líderes transformacionales. El neuroticismo mostró un impacto un poco negativo, porque el líder transformacional debe ser una persona emocionalmente estable, para llevar la carga que implica trabajar bajo presión y dirigir un equipo de trabajo.

En conclusión, el líder transformacional se va formando con el tiempo, con un patrón de características personales que va desarrollando durante su educación, con su propia ética, valores y principios, las cuales son más trascendentales con la instrucción dentro de su núcleo familiar. La experiencia y la convivencia con su entorno laboral, impacta de manera positiva este tipo de personas, que buscan más la integración, el bien común y el buen desempeño de su equipo de trabajo que a la final da

excelentes resultados para la empresa con el cumplimiento del objetivo general.

2. Perilla, Gómez (2017), en su artículo “Relación del estilo del liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado; el rol del mediador de la confianza con el líder”. Enfocan su investigación, en analizar cómo impacta la salud y el bienestar del colaborador cuando tiene un líder transformacional. El resultado indica que un líder transformacional influye de manera positiva con la satisfacción laboral y en la disminución del estrés, también como de forma negativa interviene con el malestar de la población que tiene a cargo y que este resultado está medido por la confianza en el líder. Los estudios realizados hasta el momento hablan del impacto del líder transformacional con el bienestar de los empleados, pero no como influye este líder en la salud directamente de esta población.

El estudio confirma el papel que desarrolla el líder transformacional en su grupo de trabajo como la confianza y la autosuficiencia, características que dan como resultado el compromiso que tiene el individuo por desarrollar las tareas, construyendo confianza con su equipo de trabajo; sin embargo, la evidencia empírica que sustente cómo impacta el líder transformacional en la salud de sus colaboradores aún es escasa. En este segmento se describen las variables incluidas en este estudio, como la medición de la confianza con el líder, la salud y el bienestar de los colaboradores:

- a. El liderazgo transformacional: Se hace a través de una subescala de 20 puntos de liderazgo transformacional de la versión en español por Molero, Recio y Cuadrado (2010) y del multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ), forma 5X corta. Va en escala de 1 a 4, donde más alto es el puntaje, hay más percepción del liderazgo organizacional.
- b. La salud mental y el bienestar: Aquí se evaluaron diferentes aspectos tales como:
  - ✓ Síntomas de malestar
  - ✓ Bienestar psicológico
  - ✓ Satisfacción laboral

La confianza del medidor: Se midió con la subescala de la confianza en la gerencia, de la confianza interpersonal desarrollada en el trabajo desarrollada por Cook, y Wall (1980). Los ítems se responden de una escala de 1 a 7, siendo el más alto, positivo. Como resultado de este estudio, se puede analizar que los síntomas de malestar dentro del personal se mejoran considerablemente, cuando se tiene un líder transformacional que impacta de manera positiva dentro de sus colaboradores. El líder transformacional incide en la prevención de los problemas de salud mental, pero no en el desarrollo del funcionamiento positivo psicológico. Esto se da porque la felicidad es subjetiva, y va acompañada de muchos factores que inciden en la plenitud del ser humano, tales como su entorno familiar, sentimental, social y de los

sueños y metas que tenga trazado cada individuo. En este estudio se demuestra que el líder transformacional incide en el bienestar y en la prevención de trastornos mentales como la ansiedad y depresión. En este estudio no se pudo determinar cómo incide el líder transformacional en la satisfacción laboral a través de la confianza del líder, pues esto se puede dar porque el colaborador se ve sometido a las decisiones que imparte el líder.

3. Según Cruz, Salanova y Martínez (2013) en su artículo “Liderazgo Transformacional Investigación actual y sus retos”. Analiza el liderazgo transformacional desde 4 enfoques arrojando los siguientes resultados: primero a nivel personal, encontraron que el capital psicológico de los trabajadores es reforzado por el liderazgo transformacional, manifestado en emociones positivas, compromiso, eficacia colectiva y resiliencia. Cruz, Ortiz, Salanova y Martínez (2013).

El segundo enfoque explica el efecto positivo del Liderazgo transformacional a nivel colectivo, siendo manifestado por la integración grupal, el afecto y el humor dentro del grupo. El tercer enfoque está en los efectos del liderazgo a nivel tanto grupal como personal, teniendo en cuenta la relación entre liderazgo y satisfacción de cada uno de los miembros del grupo, además del comportamiento a nivel colectivo con relación al desempeño. Por último, el cuarto enfoque se refiere a la relación del liderazgo transformacional con las variables organizacionales para alcanzar el éxito empresarial. Un ambiente favorable interactúa positivamente con relación al liderazgo y los resultados innovadores, es por ello que el clima organizacional y la relación con el liderazgo transformacional favorecen la organización en su desempeño organizacional. Resaltando la importancia del liderazgo como un proceso que enmarca e influye en la cultura de la organización. El liderazgo se considera como un recurso para que la empresa logre sus objetivos, tanto con los trabajadores como con la sociedad.

El presente artículo invita para que el liderazgo transformacional sea considerado tanto a nivel personal como en equipos de trabajo; muestra el camino para futuras investigaciones alineadas a la gestión del recurso humano y su misión, para que contribuya no solo al logro de los objetivos de la empresa sino también con el bienestar psicológico de sus trabajadores y equipos de trabajo.

4. En el artículo “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional”. Contreras y Barbosa (2013) Expone el liderazgo como dinámico y potencializador de cambios, permitiendo a las organizaciones adaptarse a los constantes cambios ocurridos de forma natural. Para ello el líder debe conocer la organización: la cultura, los valores, las creencias, la identidad y el clima organizacional construyendo los vínculos en todos los niveles y dimensiones que potencian la comunicación,

fortaleciendo la creatividad y la innovación. Por esta razón Contreras y Barbosa (2013) concluyen que el liderazgo y el clima organizacional pueden llegar a afectar la adaptación al cambio dentro de la cultura organizacional. El liderazgo transformacional va más allá del cumplimiento de tareas.

Potencia cambios a través de relaciones basadas en la confianza, abandona la necesidad de controlar analizando la organización de forma integral, a través de la interacción entre los grupos y funcionarios de la organización. Por esta razón los autores llegan a la conclusión de que el liderazgo transformacional es más efectivo en tiempos de crisis o de cambio, ayudando a que la organización se adapte o se transforme, ya que es considerada como un sistema vivo.

5. En el artículo "Cultura Organizacional: una puesta al día" Gabini (2017) Replica la frase: el núcleo de la Cultura Organizacional son las prácticas organizacionales de Gerson (2008), Hofstede (1990), Urteaga (2010). El liderazgo y la Cultura nacional también funcionan como variables directas que pueden predecir la cultura organizacional, pero no es claro aún, si es la cultura organizacional la que define el estilo de liderazgo o es el líder quien influye en la cultura de la organización, por lo que Gabini (2017) expone que el estilo de liderazgo es la consecuencia y antecedente de la cultura organizacional. Torres y Rodríguez (2009). citados por Gabini (2017), explican, la dificultad que se presenta al momento de definir cultura organizacional, por existir muchos modelos y teorías sin tener uno en concreto, ya que cada uno de ellos presenta amplias definiciones y algunos errores.

Deja al descubierto la necesidad de esclarecer las variables de la cultura organizacional, la relación entre el liderazgo, cultura nacional y rendimiento laboral. Gabini (2017) define con su investigación, la cultura organizacional como el compromiso con la empresa, la satisfacción laboral, el deseo de pertenecer o seguir perteneciendo a ella y el bienestar del funcionario, transmitiendo identidad, compromiso, estabilidad y una guía en los comportamientos de cada miembro. Gabini (2017) cita el modelo de Denison (2003) quien plantea el empoderamiento como fundamental en los trabajadores, centrada en los valores de la organización, orientado al trabajo en equipo y desarrollo de capacidades. Gabini (2017) plantea que cuando las organizaciones cumplen con estas características son más fuertes, adaptables y asumen riesgos. Definiendo las metas y objetivos claros, manifiesta como el liderazgo influye de forma negativa o positiva dentro de una empresa, ya que contribuye en la construcción de los valores organizacionales, transformándolo en estilo de liderazgo.

La cultura organizacional, es quien elige el tipo de liderazgo, indicando que el líder forma parte activa en la organización, reforzando el clima y la cultura organizacional. Al momento de proyectar la empresa al futuro el liderazgo, juega un papel muy importante,

reduciendo conflictos y creando un ambiente laboral sano para los empleados.

6. García, Pantoja, Duque (2011) en su artículo El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Un análisis descriptivo. Resaltan la importancia y beneficio que han obtenido las organizaciones modernas en el liderazgo transformacional, como evolución de las tendencias clásicas de liderazgo. Describen los estilos de liderazgo más notables como base para el análisis del surgimiento y evolución de esta propuesta. Realizan una descripción teórica del liderazgo transformacional, donde resaltan sus componentes esenciales, haciendo referencia al modelo de liderazgo de rango completo y su método de medición. Exponiendo los aspectos más relevantes que lo catalogan como una tendencia directiva aplicable a las organizaciones contemporáneas.

Al igual que describen las diferencias básicas entre el liderazgo transformacional y el transaccional, enfatizando en el liderazgo transformacional como elección eficaz para involucrar a directivos, empleados, líderes y colaboradores dentro de los sistemas de planeación estratégica en las compañías. Estas difieren en cuanto a la forma de relación e intercambio de información entre superiores y subalternos. Desde una óptica gerencial "los líderes transaccionales se enfocan en el presente, son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos [...] los líderes, al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos le tienen" (Daft, 2006: 156).

## COMPONENTES BÁSICOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional lo componen cuatro características esenciales. De acuerdo con Bass y Avolio (1994), los líderes transformacionales logran los resultados cuando son carismáticos ante sus seguidores siendo una fuente de inspiración; pueden relacionarse individualmente con los subordinados para satisfacer sus necesidades y pueden estimularlos intelectualmente. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada y motivación inspiracional. También describen la teoría del Liderazgo de Rango Completo donde buscan integrar el aspecto transformacional y transaccional del liderazgo, donde brinde resultados de satisfacción de las necesidades de las personas del grupo, el esfuerzo adicional requerido para el logro de los objetivos, la eficacia y la efectividad dentro de la organización.

Este modelo está basado en la idea donde un líder no necesariamente debe desenvolverse en solo un estilo, sino que debe mezclar una parte de cada uno. La mayor eficacia se da, cuando son mezclados tanto el liderazgo transaccional, que dice cómo deben hacerse las cosas, con el liderazgo transformacional el cual estimula el trabajo en equipo, la motivación y el compromiso. Métodos y Herramientas de Evaluación de Liderazgo Transformacional Es importante desde una perspectiva científica, ya que tener técnicas precisas de medición permite adquirir evaluaciones, validaciones y estudios comparativos (Transformational Leadership Report, 2007) que facilitan la identificación del estilo dentro de la organización. Aunque existen otras herramientas (Transformational Leadership Report 2007), la más reconocida para el diagnóstico del liderazgo fue la propuesta por Bass y Avolio para su modelo FRL, denominada Cuestionario Multifactor de Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés). "Este cuestionario permite hacer un diagnóstico sobre el estilo o mezclas de estilos del liderazgo que maneja cada líder en la organización, basándose en los conceptos de colegas, colaboradores y jefes de liderazgo." (Mendoza y Ortiz, 2006: 122). Esta herramienta tiene la estructura de las ocho dimensiones del FRLM (Full Range Leadership Model) en el que consiste en 142 declaraciones acerca del comportamiento del líder, en el cual se dividen en dos grupos: la Forma Líder que consiste en un formato que diligencian los mismos líderes, y la Forma Tipo, que es un formato similar diligenciado por los líderes colegas. Como es natural, la Forma Líder puede tener un sesgo, por lo que la Forma Tipo es considerada la más importante de las dos. (Transformational Leadership Report, 2007).

7. Según (2010) en su artículo "La Cultura Organizacional: Una Oportunidad de Éxito para las Micro y Pequeñas Empresas de la Confección, el Caso de Aguascalientes "Examina la relación causal entre las variables independientes y el grado de éxito o permanencia alcanzado por las MYPES dedicadas a la industria de la confección en Aguascalientes. La operación y análisis de las variables independientes que comprenden los factores, que están ligados a las características de estructura y gestión en las empresas donde se aprecian en el planteamiento de varias hipótesis.

La investigación que se lleva a cabo es de tipo cuantitativo y cualitativo, utilizándose el método de análisis correlacional de Spearman, el análisis de frecuencias y el análisis de significancia de variables. Como método cualitativo, se empleó el estudio de caso de una pequeña empresa del sector de la confección y del vestido. Según los criterios de Schmelkes (1998: 75), la investigación también es transaccional, ya que las encuestas son en un momento en el tiempo del año 2004; de carácter exploratorio, descriptivo correlacional y explicativo, puesto que se buscan las relaciones causales entre variables. El autor concluye en su obra que existe influencia de los factores de la cultura organizacional en

las MYPES de ese sector de la confección, se puede decir que, si se adopta alguna tipología como base en la gestión empresarial, las probabilidades de permanencia en el mercado, a pesar de la competencia nacional e internacional son favorables.

Demostrando con esto la existencia de la relación entre la cultura organizacional y la permanencia de las MYPES en el sector de la confección de Aguascalientes. A través del estudio se detectó que no es indispensable mantener una situación financiera solvente para ser competitivo y tener oportunidad de permanencia en el mercado, ya que lo que es realmente relevante es la adopción de la cultura organizacional orientándose a la innovación y con esto asegurando la continuidad en la operación.

8. Hermosilla, Amutio, da Costa, Páez (2016) en su artículo "El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Variables Mediadoras y Consecuencias a Largo Plazo". Resaltan el liderazgo transformacional, como pilar fundamental para orientar la organización hacia la innovación y el cambio, ya que el liderazgo transformacional genera motivación para que los funcionarios realicen trabajo extra, por su nivel de satisfacción. Mediante pruebas aplicadas por Hermosilla, Amutio, da Costa, Páez (2016) en cuatro organizaciones que apuntan a la excelencia y calidad, tanto a líderes como a subordinados, llegan a la conclusión de que el liderazgo transformacional refleja mayor satisfacción, motivación y efectividad; relacionando la importancia del liderazgo transformacional en la innovación e incertidumbre que genera las crisis socio-económica actual.

En algunas de las empresas que participaron del estudio, se practica el liderazgo transformacional y en las restantes, el liderazgo transaccional. Los resultados obtenidos al finalizar la prueba arrojan la efectividad del liderazgo transformacional al momento de afrontar las demandas de adaptación en semejanzas y diferencias culturales a raíz de la globalización. Hermosilla, Amutio, da Costa, Páez (2016) Señalan la importancia del tipo de liderazgo transformacional en la cultura y el clima organizacional. La necesidad presentada por las empresas para sobrevivir y crecer las ha llevado a realizar cambios representativos de innovación, siendo el liderazgo transformacional con su carisma quien contribuye a ello, ya que es el modelo más aceptado por los subalternos.

Hermosilla, Amutio, da Costa, Páez (2016) sugieren realizar un estudio estadístico donde se pueda ver reflejada la influencia que tiene el liderazgo transformacional en la cultura organizacional desde la variable de la persuasión, es decir el cambio que puede ejercer sobre las personas y sobre la organización. Los líderes transformacionales, destacan en valores para quienes los siguen, generan acción, como resultado de ello se crea una identidad social, dirigiéndolos a mayor bienestar, creación de su empoderamiento como sujeto activo en el proceso de crear identidad.



## CONCLUSIONES

En éste proyecto de investigación donde el Liderazgo y la Cultura Organizacional son actualmente el pilar de toda organización independientemente de su tamaño, prioriza la posibilidad de prever resultados positivos a través de una planificación y control; a raíz de esto se prevé de un ambiente laboral estable, así mismo, es evidente que un buen acompañamiento y el comportamiento de un líder es de vital importancia para la estabilidad en la organización generando cambios positivos en el interior de la organización, llevando al buen desempeño de sus seguidores con la finalidad de cumplir el objetivo general de la empresa. A partir de uno de los hallazgos, Perilla, Gómez (2017), donde se enfatiza en la salud y bienestar de los empleados al tener un líder transformacional, obtienen como resultados una gran disminución de estrés, satisfacción laboral, y por ende, el gran compromiso del empleado para desarrollar sus labores.

El empoderamiento es imprescindible en los colaboradores, se centra en los valores de la organización, encaminado al trabajo en equipo y progreso de capacidades. Cuando las organizaciones cumplen con estas características son más fuertes, adaptables y asumen riesgos.

De aquí que, el Liderazgo Organizacional se considera como un recurso para que la empresa logre sus objetivos de la mano con sus trabajadores y con la sociedad.

## REFERENCIAS

Alles Martha (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias, Argentina, Granica.

Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme

Arévalo, Padilla, Pino, Cevallos (2019) Revista Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Vol 30 N° 3. la serena junio (2019) Los dominios de la personalidad y su relación con el estilo de liderazgo transformacional.

Chiavenato Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional, México, Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto (2020). Gestión del talento humano por competencias, México, Mc Graw Hill. 6. Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Revista Universidad Y Empresa, 15(25), 13-32. 7. Contreras, Barbosa (2013) Revista Virtual Universidad Católica del Norte N° 39 mayo-agosto Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional.

Gabini (2017) Revista de Psicología GEPU, 8 (2), 155- 178. Universidad Abierta Interamericana/ Argentina 178.

Gairin Joaquin (2018). Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones, España, Wolter Kluwer.

Gairín Sallán, J. y Mercader Juan, C. (2018). Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones. Wolters Kluwer España. Recuperado de 11. García Velasco, M. A., Pantoja Ospina, M. A., & Duque Salazar, L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. TEUKEN BIDIKAY. Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad., 2(2), 94 - 110.

Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32(3), 135-143.

Lazzati S. (2019). Liderazgo Gerencial, Argentina, Granica.

Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? UNIREvista, 1(3), 1-12..

Ortiz Riaga, C., & Mendoza Torres, M. (junio de 2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1), 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>

Perilla, Gómez (2017) Revista de Psicología y del trabajo en las organizaciones. Volumen 33 N° 2 Madrid. Relación del estilo del liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado; el rol mediador de la confianza en el líder.