

**Liderazgo transformacional en la gestión del cambio organizacional**  
**Transformational Leadership in Organizational Change Management**

**Presentado por:**

**Adriana Rodríguez Muñoz**

**CC. 1130637292**

**Juan Pablo Bedoya Valencia**

**CC. 1143849704**

**Jimena Reyes Diaz**

**CC. 67021747**

**Director trabajo de grado**

**Camilo Murillas Arboleda**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ADMINISTRADOR(A) DE EMPRESAS**  
**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI**  
**CALI – 2024**

## **Liderazgo transformacional en la gestión del cambio organizacional**

### **Transformational Leadership in Organizational Change Management**

#### **Resumen**

El liderazgo transformacional se ha convertido en un factor disruptivo en la gestión del cambio organizacional, especialmente en un entorno empresarial en constante evolución con nuevas generaciones. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad para inspirar y motivar a los empleados, alineando sus objetivos personales con los objetivos organizacionales, y fomentando un ambiente de innovación y adaptación. Sin embargo, aún existe una falta de información detallada sobre cómo este estilo de liderazgo influye en los procesos de cambio dentro de las organizaciones. **Objetivo:** Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio organizacional. **Metodología :** Este estudio es de carácter literario y documental, enfocada en la revisión y análisis de información bibliográfica relevante y la extracción de datos de estudios y artículos especializados en liderazgo transformacional y gestión del cambio organizacional. Este estudio utiliza un enfoque cualitativo, llevando a cabo un análisis inductivo para explorar el tema en cuestión con la literatura disponible, permitiendo obtener una base sólida para la discusión sobre la influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio organizacional. **Resultados:** Los hallazgos muestran que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en el aprendizaje organizacional y en la capacidad del proceso de gestión del conocimiento, lo cual es imperativo para mantener una ventaja competitiva y mejorar el rendimiento organizacional. Esto demuestra la necesidad de incorporar líderes transformacionales y desarrollar una cultura de gestión del conocimiento que fomente un

entorno de aprendizaje continuo. Los líderes organizacionales deben poseer atributos específicos, ya que un líder transformacional puede inspirar a los empleados a alcanzar resultados anticipados o significativos, proporcionando a los colaboradores confianza en sí mismos sobre tareas específicas, así como el poder de tomar decisiones una vez capacitados.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional; Organizaciones; Revisión de literatura; Gestión del cambio y Desempeño Organizacional.

### **Abstract**

Transformational leadership has become a disruptive factor in managing organizational change, especially in an ever-evolving business environment with new generations. This type of leadership is characterized by its ability to inspire and motivate employees, aligning their personal goals with organizational objectives, and fostering an environment of innovation and adaptation. However, there is still a lack of detailed information on how this leadership style influences change processes within organizations. **Objective:** To analyze the influence of transformational leadership in managing organizational change. **Methodology:** This study is literary and documentary in nature, focusing on the review and analysis of relevant bibliographic information and the extraction of data from studies and articles specialized in transformational leadership and organizational change management. This study employs a qualitative approach, conducting an inductive analysis to explore the topic using available literature, providing a solid foundation for discussing the influence of transformational leadership in managing organizational change. **Results:** The findings show that transformational leadership has a significant impact on organizational learning and knowledge management process capability, which is imperative for maintaining a

competitive advantage and improving organizational performance. This demonstrates the need to incorporate transformational leaders and develop a knowledge management culture that fosters a continuous learning environment. Organizational leaders must possess specific attributes, as a transformational leader can inspire employees to achieve anticipated or significant outcomes, providing them with self-confidence in specific tasks as well as the power to make decisions once they are trained.

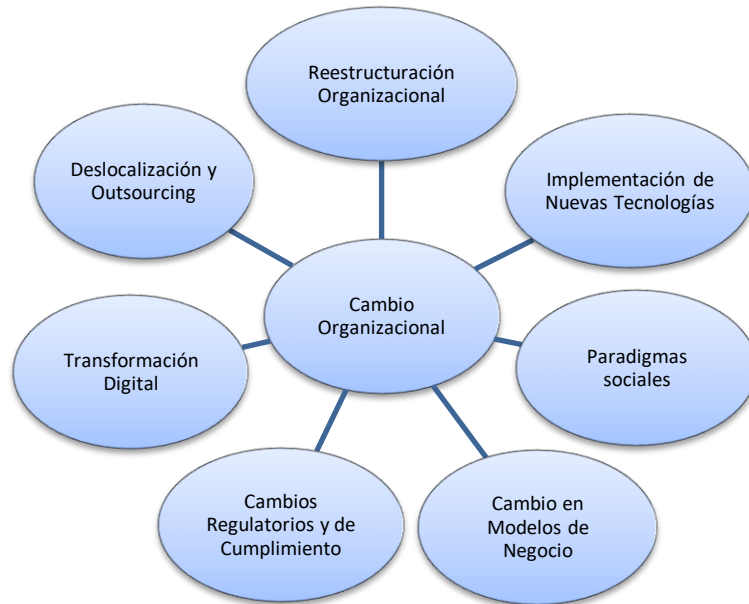
**Keywords:** Transformational leadership; Organizations; Literature review; Change management; Organizational performance.

### **Introducción**

En el campo del talento humano, el liderazgo transformacional ha cobrado importancia debido a los cambios generacionales. Este enfoque se ha vuelto relevante en la gestión del cambio organizacional por su capacidad para inspirar y motivar a los empleados, alineando sus objetivos individuales con los organizacionales y fomentando un ambiente de innovación y adaptación. Este liderazgo se basa en influir y no en imponer, promoviendo una transición más fluida hacia el cambio.

Las organizaciones enfrentan un entorno laboral cada vez más complejo, marcado por dinámicas sociales en constante evolución. Las generaciones actuales valoran formas de trabajo alineadas con la calidad de vida, lo que hace imperativo que las organizaciones se adapten a nuevas condiciones y desafíos para mantener su sostenibilidad (Vallejo, 2019). La gestión del cambio organizacional se ha convertido en un área esencial del talento humano, requiriendo que los líderes guíen a sus equipos a través de transiciones complejas y

disruptivas como se observan en la siguiente figura (Alcázar, 2020).Figura 1  
*Transiciones en la Gestión del Cambio Organizacional*



Nota: Elaboración propia del autor.

Entre las principales transiciones se encuentra la reestructuración organizacional, la cual implica cambios significativos en la estructura de la empresa, como la modificación de departamentos, la redistribución de funciones o incluso la reducción de personal. Este tipo de cambio sirve para mejorar la eficiencia y adaptarse a nuevas estrategias, pero puede generar incertidumbre y resistencia entre los colaboradores, así mismo, la implementación de nuevas tecnologías es otra transición crucial, ya que las innovaciones tecnológicas pueden transformar radicalmente los procesos operativos, la comunicación interna y la forma en que se entrega valor a los clientes, por lo que esta adaptación al cambio puede ser mas compleja para aquellas generaciones de mas de cuatro décadas, que a los nuevos jóvenes en edad productiva.

El cambio cultural también es un aspecto vital en la gestión del cambio organizacional. Esto se refiere a la modificación de los valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización, como se observa en la actualidad, en el que los horarios, las jornadas remotas y el carácter de jerarquía es esencial para alinear a los colaboradores con la nueva visión y estrategias de la empresa, pero puede ser un proceso largo y desafiante. Además, los cambios en modelos de negocio representan otra transición significativa, donde las empresas pueden pasar de un enfoque tradicional a uno más innovador o digital. Este tipo de cambio es necesario para mantenerse competitivo en mercados dinámicos, pero requiere una transformación profunda en la forma en que la empresa opera y genera ingresos.

Asimismo, las organizaciones deben adaptarse a cambios regulatorios y de cumplimiento, los cuales son transiciones necesarias para mantener la conformidad con leyes y normativas en constante evolución como son en nuestra país con el Sistema de Gestion- SG-SST.

La innovación y desarrollo de productos, la transformación digital y la deslocalización y outsourcing también son transiciones disruptivas que requieren una gestión cuidadosa, dado que implica crear nuevos mercados laborales o mejorar los existentes, Finalmente, la deslocalización y outsourcing pueden ser estrategias para reducir costos y mejorar la eficiencia, pero también presentan desafíos en términos de gestión del talento y control de calidad. Estas transiciones, en conjunto, representan el desafío continuo de adaptar y evolucionar en un entorno empresarial en constante cambio.

Aunque la evidencia sugiere que el liderazgo transformacional puede mejorar el rendimiento organizacional y la satisfacción de los empleados, su implementación efectiva en contextos de cambio sigue siendo un desafío. A pesar de ser un enfoque eficaz para guiar a las

organizaciones a través del cambio, existen vacíos significativos en la comprensión de cómo estos líderes pueden gestionar la resistencia al cambio, mantener la motivación de los empleados y asegurar el éxito de las transformaciones organizacionales (Wang et al., 2017). La capacidad de los líderes transformacionales para reformular las percepciones de los empleados y convertir el cambio en una oportunidad en lugar de una amenaza es crucial, pero los mecanismos específicos y las estrategias prácticas aún no están completamente explorados.

La transformación hacia un nuevo modelo de liderazgo radica en la capacidad de generar cambios positivos y duraderos dentro de las organizaciones. Los líderes transformacionales tienen la habilidad de influir en sus colaboradores a un nivel emocional y motivacional profundo, alineando sus metas y propósitos con las expectativas organizacionales. Este modelo de liderazgo promueve un desarrollo integral y sostenido de los empleados, resultando en una mayor adaptabilidad y resiliencia organizacional (Vargas, 2020).

El liderazgo transformacional abarca cuatro componentes clave para mejorar la cultura organizacional: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estos elementos permiten a los líderes transformacionales crear una visión convincente del futuro, desafiar las normas existentes y apoyar el crecimiento personal y profesional de sus seguidores. La investigación ha demostrado que el liderazgo transformacional está asociado con resultados positivos, como un mayor rendimiento organizacional, satisfacción laboral y compromiso de los colaboradores.

Estudios recientes han explorado la relación entre liderazgo transformacional y cambio organizacional. Carter et al. (2018) y Espinoza (2020) encontraron que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo en la capacidad innovadora de las organizaciones, lo cual es crucial durante los procesos de cambio. Sin embargo, la literatura carece de un análisis detallado de los mecanismos específicos mediante los cuales los líderes transformacionales pueden gestionar eficazmente el cambio organizacional, subrayando la necesidad de investigaciones adicionales en esta área (David y Amey, 2020).

En ese sentido es preciso, ejemplificar bajo un estudio de caso notable en el ámbito del sector tecnológico como es el caso de Satya Nadella en Microsoft. Al asumir el cargo de CEO en 2014, Nadella enfrentó el desafío de transformar una empresa que se percibía como estancada y resistente al cambio. Implementando principios de liderazgo transformacional, Nadella promovió una mentalidad de crecimiento desde un empoderamiento, alentando a los colaboradores a aprender de los fracasos y a innovar continuamente. Introdujo una cultura de colaboración y apertura, lo que permitió a Microsoft adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias tecnológicas y de mercado, como la computación en la nube y la inteligencia artificial. Bajo su liderazgo, Microsoft no solo mejoró su posición en el mercado, sino que también recuperó su reputación como líder en innovación tecnológica (FasterCapital, 2014).

Así mismo, se encuentra otro caso particular, este desarrollado en Colombia que también representa parte de los avances de seguir adaptando al cambio y de apertura, donde se identificaron dos dimensiones principales del liderazgo transformacional: la primera vista desde la influencia idealizada y la segunda sobre motivación inspiradora. Estas dimensiones

se reflejan en la forma en que los líderes del sector floricultor lograron un alineamiento con sus equipos de trabajo y fomentaron un ambiente de trabajo energético, dinámico y motivador.

Por ejemplo, en el caso de la influencia idealizada realizada por Páez et al.(2014), los gerentes demostraron comportamientos que inspiraron confianza y respeto en sus equipos, logrando que sus colaboradores se identificaran con los valores y objetivos de la empresa desde un ímpetu de crecimiento profesional y desarrollo emocional del ser y su visión en el proyecto de vida. Esta alineación dio lugar a una mayor cohesión y compromiso por parte de los trabajadores, quienes se mostraron más dispuestos a ir más allá de sus responsabilidades básicas para contribuir al éxito organizacional, sin exceder tiempos y ser mayormente productivos trabajando desde la entrega de resultados.

En cuanto a la motivación inspiradora, los líderes del sector implementaron reuniones periódicas con sus equipos para escuchar inquietudes, proponer ideas y ofrecer retroalimentación constructiva a través de focus group y onboarding . Este enfoque participativo no solo aumentó la moral y el compromiso de los colaboradores, sino que también promovió un sentido de pertenencia y propósito compartido. Los trabajadores respondieron positivamente a este estilo de liderazgo, demostrando una mayor proactividad y disposición para alcanzar los objetivos colectivos.

Lo anterior, permite observar a los líderes transformacionales bajo un esquema eficaz en el que el cambio organizacional mediante la implementación de una visión clara, la promoción de una cultura de innovación y la motivación de sus seguidores (colaboradores) para alcanzar metas conjuntas y que beneficie ambas partes. Sin embargo a pesar de estos

ejemplos exitosos, es evidente que la literatura aún necesita profundizar en los mecanismos específicos a través de los cuales los líderes transformacionales facilitan estos cambios, destacando la importancia de futuras investigaciones en esta área y seguir construyendo guías precisas de como adaptar estas metodologías a la practicidad del mercado laboral (Páez et al., 2014).

Por otro lado, la investigación de Alcázar (2022) proporciona evidencia empírica sobre cómo el liderazgo transformacional puede facilitar la adaptación y el éxito en entornos dinámicos. Los autores observan que es fundamental que los líderes adopten un estilo de liderazgo que motive a los empleados a ser más creativos y efectivos (Wang et al., 2017). Este enfoque no solo mejora el desempeño inmediato, sino que también prepara a las organizaciones para enfrentar desafíos futuros mediante la construcción de una cultura organizacional que valora la innovación y la mejora continua. De esta manera, el liderazgo transformacional puede ser utilizado por los gerentes para implementar estilos de liderazgo que fomenten la innovación y, en última instancia, mejoren el desempeño organizacional (Espinoza, 2020).

Por lo tanto, el presente artículo quiere analizar ¿cómo influye el liderazgo transformacional en los procesos de cambio organizacional y cuáles son los desafíos que enfrentan en este proceso? Para ello, se toma como referencia estudios y artículos más relevantes sobre liderazgo transformacional y gestión del cambio organizacional. Se seleccionan estas fuentes teniendo en cuenta su relevancia en el campo académico y práctico. De acuerdo con investigaciones recientes, las organizaciones que implementan efectivamente el liderazgo transformacional muestran mejoras significativas en sus procesos de gestión del cambio. Por

ejemplo, organizaciones líderes reportan un mayor compromiso de los empleados, un incremento en la innovación y una mejor alineación con los objetivos organizacionales. Estos estudios destacan que el liderazgo transformacional no solo mejora el desempeño inmediato, sino que también prepara a las organizaciones para enfrentar desafíos futuros mediante la creación de una cultura organizacional que valora la innovación y la mejora continua.

### **Objetivo general y específicos**

#### **Objetivo General**

Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio organizacional.

#### **Objetivos específicos.**

- Identificar las características y prácticas del liderazgo transformacional en las organizaciones.
- Establecer los enfoques actuales de la gestión del cambio en las empresas y su efectividad.
- Determinar cómo el liderazgo transformacional puede influir en la gestión del cambio organizacional dentro del contexto empresarial.

## **Metodología**

Durante el desarrollo de esta investigación, se emplearon métodos para asegurar una adecuada recolección y análisis de datos. La estructura de este apartado proporciona una comprensión completa del diseño de la investigación, el tipo de estudio, las fuentes de información, los criterios de selección de documentos y las técnicas de análisis aplicadas. Estos aspectos metodológicos garantizan que el cuerpo del trabajo sea sólido, especialmente en lo referente al liderazgo transformacional y su influencia en la gestión del cambio organizacional, apoyándose en aportes de diferentes autores.

Esta investigación se enmarca en una revisión literaria y documental, centrada en la captura y análisis de información bibliográfica pertinente, así como en la revisión de estudios y artículos especializados en liderazgo transformacional y gestión del cambio organizacional. Este tipo de investigación se basa en la identificación, análisis e interpretación de datos obtenidos de diversas fuentes bibliográficas, de acuerdo con la definición propuesta, en este sentido, los investigadores se apoyan en informes y estudios preexistentes, buscando no solo profundizar en la comprensión de los datos, sino también identificar patrones y similitudes que enriquezcan el análisis y aporten valor a la investigación en curso (Morales, 2022; Guirao, 2015).

**Tipo de estudio:** Descriptivo con un enfoque cualitativo, dado que la investigación descriptiva busca caracterizar y explicar la situación actual del liderazgo transformacional en la gestión del cambio organizacional sin intentar establecer relaciones causales o inferir conclusiones definitivas (Sampiere & Mendoza, 2018). Este enfoque descriptivo implica

recopilar información de diversas fuentes para proporcionar una visión general de cómo el liderazgo transformacional está siendo aplicado en el contexto empresarial actual.

Del mismo modo, el enfoque de la investigación es cualitativa, pues se centra en la recopilación y análisis de datos no numéricos, tales como textos, documentos, entrevistas y otros contenidos escritos que se utilizarán para el desarrollo del mismo, por tanto algunos insumos son los artículos académicos, casos de estudio en las áreas de talento humano y otras fuentes textuales para tener una comprensión detallada de los factores involucrados y las perspectivas de los actores relevantes en este campo.

**Método:** Se emplea el método inductivo dado que se busca identificar patrones, tendencias y conceptos emergentes en relación con el liderazgo transformacional y la gestión del cambio organizacional, logrando una exploración flexible de la literatura en diferentes idiomas, facilitando el descubrimiento de ideas y teorías con relación al objeto de estudio (Duque & Díaz, 2019).

**Fuentes de recolección de información:** Inicialmente, se identifican fuentes relevantes de información académica y científica, así como informes técnicos y prácticos relacionados con el liderazgo transformacional y la gestión del cambio organizacional. Del mismo modo, se utilizan bases de datos académicas de la Universidad Santiago de Cali, además de otras bibliotecas digitales y motores de búsqueda especializados, tales como Scopus, Dialnet, Redalyc y SAGE Journals, Google Scholar, PubMed, y Web of Science, para recopilar artículos indexados, libros y otros recursos pertinentes al tema de estudio.

**Fases:** Se aplican criterios específicos destinados a identificar los materiales más relevantes. Estos criterios incluyen la relevancia del contenido, la actualidad de la información y su

aplicabilidad al contexto de estudio, por lo cual para su búsqueda en bases de datos, se emplearon palabras clave como: liderazgo transformacional, gestión del cambio organizacional, resistencia al cambio, motivación de empleados e innovación organizacional.

Tras la selección de los documentos, se procede con un análisis de la literatura asociada mediante una matriz bibliográfica. En esta matriz, cada artículo se relaciona con su relevancia respecto a los objetivos específicos del estudio. De esta manera, se centra en la identificación de artículos relevantes a partir de los títulos y resúmenes. Luego, se realiza una lectura de los artículos seleccionados para evaluar su pertinencia y metodología, por lo cual, los estudios que cumplan con los criterios establecidos serán quienes aportes a este documento en cuestión(Alcázar, 2022; Simari, 2019).Este análisis se centra en identificar tendencias, patrones, conceptos clave y enfoques utilizados en la gestión del cambio organizacional bajo el liderazgo transformacional. Los hallazgos se categorizan y se destacan las ideas clave, permitiendo una comprensión detallada y proporcionando una base sólida para la discusión sobre el tema.

### **Desarrollo y discusión**

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de los líderes para visualizar y motivar, siendo estos dos elementos fundamentales para un liderazgo efectivo. Según la literatura tradicional sobre liderazgo transformacional, estos líderes guían y fomentan la atención plena de los empleados al articular una visión que eleva la conciencia y la consideración de los valores, objetivos y desempeños organizacionales (Alcázar, 2020). Así, la teoría del liderazgo transformacional pone un fuerte énfasis en la parte de una visión

compartida; es decir, un conjunto idealizado de objetivos que la organización busca alcanzar algún día. Los líderes transformacionales, a través de una articulación clara, influyen significativamente en los sentimientos de sus seguidores, cultivando en ellos un sentido de éxito y competencia (Díaz et al., 2019).

Los líderes transformacionales son capaces de mejorar los resultados organizacionales conforme a los requisitos del mercado mediante el desarrollo de recursos humanos y la implementación de modificaciones justificadas. La adquisición de conocimientos específicos está relacionada con el nivel de motivación intrínseca de una persona y su disposición para adquirir conocimientos desarrollando competencias particulares y un aprendizaje significativo (Bush, 2018). El liderazgo transformacional tiene el poder de aumentar la capacidad de empoderamiento psicológico, lo que se refiere a la motivación intrínseca. Según la literatura, la motivación se define como "el conjunto de razones por las cuales las personas se comportan de la manera en que lo hacen"; por ejemplo, la motivación intrínseca es "el estado motivacional en el cual los empleados se sienten impulsados por sus intereses en el trabajo en lugar de por un enfoque de contrato por recompensas para completar una tarea". Un estudio de Chung y Espinoza (2020) identificó que la motivación intrínseca está altamente influenciada por el liderazgo transformacional, ya que el líder transformacional guía y apoya efectivamente, aumentando así la auto-motivación para ser una parte efectiva y beneficiosa de una organización.

Corroborando la afirmación anterior, bajo los efectos del modelo teórico en términos de las relaciones entre liderazgo, gestión y cultura dentro de una organización desde el rol del líder,

en el que la relación entre liderazgo y gestión presenta un efecto directo de 0.4228, lo que sugiere que una mejora en el liderazgo contribuye positivamente a la gestión. Además, el efecto indirecto de 0.4077 indica que el liderazgo también influye en la gestión a través de otras variables, como la cultura organizacional. El efecto total combinado, que es la suma del efecto directo e indirecto, es de 0.8305, lo que demuestra la efectividad intrínseca del proceso (p.365)

En cuanto a la relación entre liderazgo y cultura, el liderazgo muestra un efecto directo de 0.7541 sobre la cultura organizacional, sin efectos indirectos. Esto significa que una mejora en el liderazgo influye directamente y de manera significativa en la cultura de la organización. A su vez, la cultura organizacional tiene un efecto directo de 0.5407 sobre la gestión, lo que indica que una cultura sólida y positiva contribuye directamente a la mejora de la gestión dentro de la organización. Estos efectos en suma, demuestra la importancia de implementar un liderazgo transformacional que no solo mejore la gestión directamente, sino que también fortalezca la cultura organizacional, creando un entorno propicio para una gestión eficiente y efectiva.

El liderazgo transformacional comprende cuatro dimensiones comportamentales interconectadas, incluyendo influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Rojero et al., 2019). Todas estas dimensiones pueden influir en la motivación intrínseca de los empleados. Primero, los líderes transformacionales utilizan la influencia idealizada y ofrecen motivación inspiradora a través de la comunicación de una visión colectiva atractiva, es decir que a través de esta un se promueve la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones, lo

que fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos comunes. El reconocimiento constante de los logros y contribuciones individuales también juega un papel determinante sobre el salario emocional y las condiciones laborales, ya que refuerza el comportamiento positivo y eleva la moral del equipo desde un todo, por lo tanto, a través de estas acciones específicas, los líderes transformacionales no solo inspiran a sus equipos, sino que también crean un entorno de trabajo colaborativo y orientado a objetivos, facilitando así la transformación efectiva del equipo.

Esta visión colectiva proporciona una idea significativa de las tareas del equipo, lo que aumenta la motivación intrínseca de los empleados (Mendoza et al., 2014). El liderazgo transformacional puede desarrollar resultados positivos como el optimismo y el alto interés propio en todos los miembros del equipo, lo que, en última instancia, aumenta el placer y la satisfacción laboral relacionados con la tarea. En segundo lugar, la estimulación intelectual de los líderes transformacionales aumenta la confianza de los miembros del equipo para desarrollar una mayor estabilidad emocional y situacional, y resolver sus problemas por sí mismos, un ejemplo de esto se puede observar en el caso de Google bajo el liderazgo de Sundar Pichai. Pichai fomentó un ambiente de trabajo donde la innovación y el pensamiento crítico son altamente valorados. A través de programas como "20% Time," que permite a los empleados dedicar una parte de su tiempo laboral a proyectos personales relacionados con la empresa, Pichai incentivó la creatividad y la autoeficacia. Este enfoque no solo incrementó la estabilidad emocional de los empleados al permitirles trabajar en proyectos apasionantes, sino que también desarrolló una cultura de resolución de problemas proactiva y empoderada, contribuyendo significativamente al éxito continuo de Google en el mercado tecnológico (Escuela Superior de Negocios, 2020).

También se motiva a los empleados a comprender y fomentar el conocimiento básico y las habilidades de otros compañeros de trabajo para compartir nuevas ideologías. En tercer lugar, los líderes transformacionales diferencian las ideas e intereses de los individuos, promueven sus ideas para describir su singularidad y las consideran a través de la consideración individualizada (Godoy & Bresó, 2013). Cuando los empleados observan los comportamientos de sus líderes, todos se sienten motivados y tratan de construir las ideas y competencias de los demás para crear soluciones innovadoras a los problemas. Por lo tanto, se espera que todas las dimensiones del liderazgo transformacional animen a los empleados a invertir mayor disposición y energía en su trabajo y tareas, lo que demuestra su mayor motivación intrínseca (Andoko et al., 2024).

Ahora bien, desde la contemporaneidad se observa que los líderes transformacionales exitosos son capaces de crear visiones claras y convincentes para el futuro. Estos líderes dedican sus esfuerzos a establecer una visión compartida, fijar objetivos a largo plazo, alinear y modificar sistemas, y desarrollar y capacitar a su equipo. Según Bass, estos líderes también exhiben comportamientos transaccionales. Inicialmente, se pensaba que los grandes líderes nacían con habilidades innatas, cuestionando así la credibilidad del mismos, sin embargo los rasgos intelectuales, físicos y de personalidad que diferenciaban a los líderes de los no líderes sugería que solo existían diferencias menores entre seguidores y líderes (Dong, 2024).

Aunque el liderazgo situacional se centra mayormente en el líder, destaca la importancia de la dinámica grupal, identificando estilos de liderazgo como el autocrático, donde el líder dicta qué hacer, el democrático, que incorpora a otros en la conceptualización, planificación

e implementación, y el laissez-faire, que otorga libertad total de acción con poca o ninguna dirección (Eitan & Gazit, 2024). El líder servidor, por su parte, se enfoca en las necesidades del seguidor y los ayuda a volverse más autónomos, libres y conocedores. Para lograr un buen desempeño, se pueden ofrecer apoyos positivos, remuneraciones por mérito, promociones, mayor rendimiento y cooperación (Bracho & García, 2013).

En el contexto de la gestión del cambio organizacional, los líderes transformacionales juegan un papel crucial, ya que no solo motivan a sus equipos a aceptar y adaptarse al cambio, sino que también trabajan para alinear los objetivos individuales con los organizacionales, promoviendo un ambiente de innovación y mejora continua, su capacidad para inspirar y guiar a través del cambio es esencial para el éxito organizacional a largo plazo (Molina, 2023).

Las características y prácticas efectivas de este estilo de liderazgo pueden variar significativamente entre las diferentes generaciones de trabajadores. A continuación, se presenta en la Tabla 1 el detalle de las características y prácticas del liderazgo transformacional más determinantes en la actualidad para abordar distintas generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z.

### **Tabla 1**

*Características desde el liderazgo transformacional en un agente de cambio y crecimiento*

<b>Variable</b>	<b>Característica desde la practica</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Millennials</b>	<b>Gen Z</b>
<b>Estimulación Intelectual</b>	Fomento de la creatividad e innovación, cuestionando suposiciones y enfoques tradicionales.	Valoran el conocimiento profundo y la experiencia.	Aprecian la creatividad y la oportunidad de desafiar el status quo.	Prefieren entornos de trabajo flexibles y tecnológicamente avanzados.
<b>Consideración Individualizada</b>	Provisión de apoyo personalizado y desarrollo individual.	Valoran el mentorazgo y el desarrollo profesional.	Aprecian el feedback constante y la oportunidad de crecimiento.	Buscan el apoyo en el desarrollo de habilidades digitales y técnicas.
<b>Motivación Inspiradora</b>	Comunicación de una visión atractiva y desafiante para motivar a los seguidores.	Se sienten motivados por una visión estable y clara.	Se sienten inspirados por una visión que resuene con sus valores personales.	Se sienten motivados por visiones innovadoras y tecnológicas.
<b>Influencia Idealizada</b>	Líderes actúan como modelos a seguir, ganándose el respeto y confianza de los seguidores.	Valoran la ética y la integridad del líder.	Aprecian la autenticidad y transparencia del líder.	Buscan líderes que sean accesibles y auténticos.
<b>Experiencia Onboarding</b>	Proceso de integración de nuevos empleados que facilita su adaptación y productividad rápida.	Prefieren un onboarding estructurado y detallado.	Aprecian un onboarding interactivo y tecnológico.	Buscan un onboarding que sea rápido y digitalmente integrado.

<b>Variable</b>	<b>Característica desde la practica</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Millennials</b>	<b>Gen Z</b>
<b>Inteligencia Emocional</b>	Capacidad del líder para reconocer y gestionar sus propias emociones y las de los demás.	Valoran líderes empáticos y comprensivos.	Aprecian la autenticidad y la empatía en la comunicación.	Buscan líderes que puedan manejar el estrés y la incertidumbre con calma.
<b>Trabajo en Equipo y Colaboración</b>	Promoción de un entorno de trabajo colaborativo donde se valoren todas las contribuciones.	Valoran la cohesión y el espíritu de equipo.	Aprecian la colaboración y el trabajo en red.	Buscan un ambiente inclusivo y colaborativo con acceso a herramientas tecnológicas.
<b>Feedback Continuo y Constructivo</b>	Provisión de feedback regular para fomentar el crecimiento y la mejora continua.	Prefieren feedback estructurado y formal.	Aprecian el feedback frecuente y constructivo.	Buscan feedback instantáneo y basado en datos.
<b>Flexibilidad y Adaptabilidad</b>	Capacidad de los líderes para adaptarse a los cambios y fomentar un entorno flexible.	Valoran la estabilidad con capacidad de adaptación moderada.	Aprecian la flexibilidad y el balance vida-trabajo.	Buscan flexibilidad extrema y adaptabilidad constante a nuevas tecnologías.

<b>Variable</b>	<b>Característica desde la practica</b>	<b>Baby Boomers</b>	<b>Millennials</b>	<b>Gen Z</b>
<b>Innovación y Uso de Tecnología</b>	Fomento de la adopción de nuevas tecnologías y métodos innovadores.	Valoran la innovación que mejora la eficiencia.	Aprecian la tecnología que facilita la colaboración y la productividad.	Buscan estar a la vanguardia de la tecnología y la innovación.
<b>Compensación y Beneficios</b>	Valoración de escalas salariales y emocionales.	Valoran todo aquello que les represente una mayor ingreso.	Aprecian los esfuerzos, pero deben ser recurrentes y soportados en verdaderos beneficios.	Buscan ingresos pasivos a través de productividad, no por carga laboral. Crecimiento y expansión de conocimiento real.

Nota: Elaboración propia, basada (Pontón, 2023).

Si bien lo anterior, indica de manera precisa las practicas, es necesario cerrar este primer acercamiento a las características, indicando que, el liderazgo transformacional ha evolucionado más allá de la simple gestión de equipos y recursos para convertirse en una fuerza que guía, inspira, empodera y transforma (Rojero & Quintero, 2019). Este tipo de liderazgo promueve el desarrollo personal, no solo enfocado en las habilidades profesionales, sino también en las aspiraciones y talentos únicos de cada individuo. Fomentando un ambiente de crecimiento y alineando oportunidades de desarrollo con las metas personales de los colaboradores, los líderes transformadores crean un entorno en el que cada miembro se siente valorado y motivado, lo cual repercute positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso (Dong, 2024).

Además, el liderazgo transformador se destaca por su capacidad para fomentar la innovación. Esto se logra promoviendo un cambio de perspectiva y creando un ambiente seguro para la creatividad, donde los fracasos se ven como oportunidades de aprendizaje. Los líderes transformadores valoran la diversidad de pensamiento y promueven una colaboración efectiva, donde cada voz es escuchada y respetada. Al desarrollar empatía y respeto, estos líderes construyen equipos cohesionados y capaces de abordar desafíos de manera creativa y eficiente (Tapia & Antequera, 2020).

Por último, el liderazgo transformador se centra en liderar con propósito, responsabilidad y ética. Los líderes transformadores definen un propósito inspirador para sus organizaciones, toman decisiones éticas y buscan tener un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Empoderan a otros, fomentando una cultura de liderazgo en todos los niveles de la organización, lo que no solo alivia la carga del líder principal, sino que también libera el potencial de cada individuo, creando un entorno donde todos se sienten capacitados para liderar. Este enfoque en el legado y la visión a largo plazo tiene un impacto significativo no solo en la organización, sino en la sociedad en su conjunto.

Ahora bien, el liderazgo transformacional debe ir acompañado de la gestión del cambio organizacional dado las transiciones en las que se incurren, desde la adaptación a mercados globales dinámicos, de ahí que, la efectividad de los enfoques de gestión del cambio se puede medir a través de diversas métricas, como el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, la tasa de éxito en la implementación de cambios y el rendimiento organizacional. Los estudios muestran que las organizaciones que adoptan enfoques de

liderazgo transformacional y fomentan la innovación y el desarrollo continuo tienden a tener mayores niveles de éxito en sus iniciativas de cambio (Mendoza et al., 2014).

Como lo menciona Golhar (2023) en el que los modelos de gestión del cambio ofrecen marcos valiosos para que las organizaciones gestionen eficazmente el cambio en un entorno empresarial en constante evolución, entre ellos el Modelo de Gestión del Cambio de Lewin, el Modelo de los 8 Pasos de Kotter, el Modelo ADKAR, el Proceso de 3 Fases de Prosci y el Modelo de Transición de Bridges proporcionan metodologías específicas que guían a las organizaciones a través de los complejos procesos de cambio.

El Modelo de Gestión del Cambio de Lewin es un enfoque de tres pasos que incluye descongelar el estado actual, transicionar a un nuevo estado y volver a congelar el nuevo estado para hacerlo la norma. Este modelo resalta la importancia de preparar a las personas para el cambio, crear un sentido de urgencia y asegurar que el cambio se mantenga dentro de la organización. Por su parte, el Modelo de los 8 Pasos de Kotter se centra en crear un sentido de urgencia, construir una coalición guía y establecer una visión clara para el cambio. Este modelo enfatiza el papel del liderazgo y la comunicación continua para lograr iniciativas de cambio exitosas.

El Modelo ADKAR es un enfoque centrado en el individuo que se enfoca en Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo. Este modelo destaca la necesidad de entender las necesidades individuales durante el proceso de cambio y aborda la resistencia proporcionando el apoyo necesario. Similarmente, el Proceso de 3 Fases de Prosci combina el modelo ADKAR con un enfoque que incluye preparar el cambio, gestionar el cambio y

reforzar el cambio. Este modelo enfatiza la importancia de la planificación, la comunicación efectiva y el apoyo continuo a los empleados.

Por otro lado, el Modelo de Transición de Bridges se enfoca en gestionar la transición emocional y psicológica que experimentan las personas durante el cambio. Este modelo aborda las etapas de finales, la zona neutral y nuevos comienzos, subrayando la necesidad de manejar las emociones y ayudar a las personas a navegar la incertidumbre y ambigüedad del cambio.

Por lo tanto, los modelos de gestión del cambio son herramientas esenciales que ayudan a las organizaciones a manejar eficazmente las transiciones y a mantener su competitividad en el mercado, al elegir e implementar el modelo más adecuado para sus necesidades específicas, las organizaciones pueden facilitar la adopción del cambio, involucrar a los stakeholders y conducir iniciativas exitosas que aseguren el crecimiento y la innovación continua; sin embargo a pesar de los beneficios, la implementación de estos enfoques no está exenta de desafíos. Las barreras culturales, la resistencia al cambio y la falta de alineación estratégica pueden afectar negativamente la efectividad de la gestión del cambio.

## **Conclusiones**

A través de un análisis literario y documental, el estudio explora las características y prácticas del liderazgo transformacional, destacando su capacidad para gestionar transiciones complejas y disruptivas dentro de las empresas. Cualquier organización corre el riesgo de volverse obsoleta sin un proceso de aprendizaje constante y evolutivo que facilite la adaptación al cambio, este proceso de aprendizaje solo puede ser efectivo a través del liderazgo, proporcionando a los colaboradores y miembros activos de la compañía la

conciencia y la retroalimentación necesarias para determinar sus propios objetivos de aprendizaje en un contexto laboral, visibilizando así la oportunidad de crecimiento personal y profesional.

En el análisis y la búsqueda de material de apoyo se evidencian estudios previos que han demostrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en las actitudes y el desarrollo de habilidades blandas, así como en la cultura y la visión organizacionales. Además, desde el enfoque personal, este tipo de liderazgo influye en características de los colaboradores como el empoderamiento, el compromiso, la autoeficacia, la satisfacción laboral, la confianza y la motivación. Aunque se ha comprobado que estos comportamientos están fuertemente influenciados por el liderazgo transformacional, este estudio no abarca de manera exhaustiva todas las formas en que estos comportamientos son afectados, pero sí los fundamenta y los sitúa en contexto.

Este artículo, analiza constantemente el concepto de aprendizaje organizacional como una adaptación al cambio fundamental para el éxito empresarial, concluyendo que, si una organización desea orientarse hacia el aprendizaje, el liderazgo transformacional es esencial. Al adoptar las dimensiones y características de un objetivo común y visionario desde un enfoque de cambio, se convierte en un objetivo alcanzable. Este tipo de liderazgo puede desempeñar un papel crucial en la construcción de una cultura organizacional competitiva, aunque no es suficiente por sí mismo para garantizar el éxito. Las organizaciones pueden apropiarse de una identidad corporativa y actuar de manera sostenible en el entorno dinámico actual solo si implementan este tipo de liderazgo. El estudio actual resalta la

importancia del liderazgo transformacional y concluye que este actúa como un predictor del aprendizaje organizacional.

Finalmente, este documento aporta significativamente una comprensión más profunda del liderazgo transformacional y su rol en la gestión del cambio organizacional. Se enfoca en cómo los líderes transformacionales pueden influir en la cultura organizacional, mejorar la gestión y fomentar la innovación. Además, ofrece ejemplos prácticos y estudios de caso que ilustran cómo este tipo de liderazgo puede transformar efectivamente una organización, inspirando y motivando a los colaboradores para alinear sus objetivos personales con los organizacionales, fomentando un ambiente de innovación y adaptación.

### **Principales Limitaciones**

Entre las limitaciones del trabajo se destaca la falta de un análisis cuantitativo más detallado y la necesidad de realizar más estudios que validen las teorías presentadas. Además, el documento subraya la importancia de investigaciones futuras para explorar los mecanismos específicos mediante los cuales el liderazgo transformacional puede gestionar eficazmente el cambio organizacional. Asimismo, se debe adaptar estas metodologías a la práctica en diferentes contextos y mercados laborales.

La generalización de estos hallazgos es limitada para el contexto colombiano, dado que hay pocas investigaciones sobre liderazgo transformacional en comparación con a otros países de América, lo que podría significar un rezago de vacíos teóricos relacionadas con el liderazgo y el comportamiento organizacional. Se ha concluido que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en el comportamiento de los colaboradores y que hay un amplio campo de acción por explorar, especialmente en la conexión directa entre este

tipo de liderazgo y comportamientos como la productividad y la autoeficacia, la satisfacción laboral, la empatía y el compromiso. Es fundamental considerar la recopilación de datos en diferentes contextos, como en otros países con culturas, normas y valores distintos. Además, se recomienda explorar la teoría del liderazgo transformacional en diversas industrias para obtener una visión más completa y aplicable al entorno general laboral.

## Referencias

- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, . *Revista de temas de coyuntura y perspectivas*, 5(4), 89-121. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.2415-0630>
- Andoko, B., Prawoto, N. W., & Susilowati, I. (2024). The Future of Leadership: Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance. . *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), 1-26.
- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. . *Revista Telos*, 15(2), 165.
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 883-887. <https://doi.org/><https://doi.org/10.1177/1741143218795731>
- Chung, V., & Espinoza, J. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Revista Tzhoecoen*, 12(3), 360-370. <https://doi.org/><https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>
- de la Roche, M., Estupiñán, A., & Pulido, M. (2021). Características e importancia de la metodología cualitativa en la investigación científica. *Revista Semillas del Saber*, 1(1), 18-27.
- Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. . *Información*

*Tecnológica*, 30(5), 121-130. <https://doi.org/https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>

Dong, B. (2024). Environmental dynamism's influence on firm growth: Transformational leadership and strategic flexibility insights. *Journal of High Technology Management Research*, 35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100499>

Duque, H., & Díaz, E. (2019). Análisis Fenomenológico interpretativo. Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando Psicología*, 15(25), 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.16925/2382-3984.2019.01.03>

Eitan, T., & Gazit, T. (2024). Explaining transformational leadership in the digital age: The example of Facebook group leaders. *Technology in Society*, 78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102637>

Escuela Superior de Negocios. (2020). *Características de liderazgo que se pueden aprender de Sundar Pichai, CEO de Google*. CEOliderazgo. <https://www.escuelasuperiordenegocios.mx/post/caracter%C3%ADsticas-de-liderazgo-que-se-pu>

FasterCapital. (2014). Estudio de caso de estilo de liderazgo transformacional: Satya Nadella. *Crowding*. <https://fastercapital.com/es/palabra-clave/estudio-caso-estilo-liderazgo-transformacional-satya-nadella-satya-nadella-director-ejecutivo-microsoft>

- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? . *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 59-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Golhar, A. (2023). *Change Management Models: Exploring Different Approaches to Managing Change*. . LinkedIn.
- Guirao, J. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Mendoza, I., García, B., & Uribe, J. (2014). *Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México*.
- Molina, G. (2023). Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 783-801. <https://doi.org/https://doi.org/10.36390/telos253.14>
- Morales, W. (2022). Análisis de Prisma como Metodología para Revisión Sistemática: una Aproximación General. *Saúde em Redes*, 8(1), 339-360.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, , 76(1), 22-43. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20631321003>
- Pontón, A. (2023). *Liderazgo transformador: Inspirando cambio y crecimiento*. . LinkedIn.

- Rojero, R. G., & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estg>
- Rojero, R., Gómez, J., & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. . *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.18046/j.estg>
- Sampiere, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. :Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Tapia, Z., & Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. . *Revista Ad-Gnosis*, 9(9), 119-134. <https://doi.org/> <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>