



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: EVOLUCIÓN Y
CARACTERÍSTICAS”

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL

ARTICULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. KELLY GIOVANNA VELASQUEZ ZARATE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2020



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: EVOLUCIÓN Y CARACTERÍSTICAS

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: EVOLUTION AND CHARACTERISTICS

Kelly Giovanna Velásquez Zárate
Universidad Nacional del Altiplano,
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas,
Escuela Profesional de Administración,
Av. Sesquicentenario N° 1150 Ciudad Universitaria.
Zamira205@hotmail.com

RESUMEN

El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo, implica la interacción del líder con sus colaboradores en un ambiente de respeto, considerando las emociones, valores y objetivos a largo plazo de los colaboradores. Tomando en cuenta la relevancia de este liderazgo, para el buen funcionamiento de las organizaciones, se realiza la revisión bibliográfica cuyo objetivo es sintetizar algunas consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo transformacional y su importancia para la evolución y desarrollo de las organizaciones. La metodología que se ha usado es la revisión bibliográfica, a través de la hermenéutica; realizando la revisión de diferentes bases de datos de acceso abierto, tales como Google académico, Scielo, Dialnet, Science Direct, DOAJ, Redalyc, entre otros. Se consideró como criterios de selección: los países de Latinoamérica, las palabras clave y los años de publicación. Luego de tal revisión se llegó a la conclusión de que el liderazgo transformacional puede ser aplicado en cualquier tipo de organización puesto que implica convertir a los colaboradores en personas creativas, motivadas al logro, comprometidas e identificadas con los objetivos de la organización. Diferenciándose del liderazgo transaccional que es el más usado actualmente y que se centra en el papel de supervisión, organización y todo el desempeño del grupo; el líder promueve el cumplimiento de sus seguidores a través de los premios o castigos.

Palabras Clave: Compromiso organizacional, Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Motivación, Organización

ABSTRACT

The transformational leadership can be directive or participatory, since it implies the interaction of the leader with his collaborators, this interaction occurs in an environment of respect, considering the emotions, values and long-term objectives of the collaborators. Taking into account the relevance of this leadership, for the proper functioning of organizations, this theoretical review is carried out whose objective is to



synthesize some theoretical considerations about the concept of transformational leadership and its importance for the evolution and development of organizations. The methodology that has been used is the literature review, through hermeneutics; performing the review of different open access databases, such as google scholar, scielo, dialnet, sciencedirect, scopus, redalyc, among others. The selection criteria were considered: Latin American countries, keywords and years of publication. After such a review, it was concluded that transformational leadership can be applied in any type of organization since it implies turning employees into creative people, motivated to achieve, committed and identified with the objectives of the organization. Differentiating itself from the transactional leadership that is currently the most used and which focuses on the role of supervision, organization and the entire performance of the group; The leader promotes compliance with his followers through awards or punishments.

Key Words: Leadership, Motivation, Organizational Commitment, Organization, Transformational Leadership

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas y privadas requieren de la interacción de líderes y seguidores para el logro de metas y objetivos; existen diferentes tipos de liderazgo, entre ellos el liderazgo transformacional. En estudios realizados, este tipo de liderazgo motiva a los seguidores haciendo suyas las metas organizacionales.

El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización incrementando la confianza de los seguidores, que se ve reflejado en el crecimiento y desarrollo de sí mismos y de la organización

Por ello, el éxito del líder está ligado a la confianza de los seguidores, a su esfuerzo y al compromiso que éstos adquieren con él, mientras más confianza brinde el líder a sus seguidores, mejores resultados se obtienen, esto demuestra que el líder transformacional conecta mejor con su equipo de trabajo permitiendo que este asuma compromisos mas claros y objetivos. (Vasquez, 2013).

El propósito de este artículo es reconocer la investigación que hasta ahora se ha hecho sobre el liderazgo transformacional, presentando una revisión de la literatura que busca explicar la construcción del concepto de liderazgo transformacional y la forma en que su aplicación influye en el desarrollo de las organizaciones

El liderazgo, en la obra fundamental de Burns (1978) considera como propósitos la motivación de los seguidores hacia el trabajo en metas trascendentales en lugar del interés personal, el logro y la autorrealización en lugar de limitarse a la seguridad y la



protección. No obstante, para (Ordoñez Santos, Botello Bautista, 2017) en el liderazgo, los subordinados y asociados desarrollan mayor efectividad en la satisfacción con el liderazgo y menos en el esfuerzo extra. El liderazgo es indispensable para guiar a las organizaciones hacia objetivos estratégicos, entonces es necesaria la existencia de un líder que guíe y oriente a las personas para la consecución de los fines comunes (Leadership & Leadership, 2015)

Liderazgo Transformacional se enfoca en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, logrando así la productividad, y el compromiso con la misión organizacional, poniendo primero el interés colectivo antes que el de uno mismo; concordando con este pensamiento (Bass y Avolio, 2006) menciona que este tipo de liderazgo motiva a las personas a esforzarse en el logro de expectativas, produciendo cambios en las organizaciones y la sociedad lo que representa un beneficio para la colectividad (Perdana, 2018)

Coincidiendo con lo señalado, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional está orientado a la participación de los seguidores, puesto que se comprometen con el alcance de la misión de la organización; entonces este líder tiende a motivar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones (Gunter, Hall, & Bragg, 2013). Así mismo, el liderazgo transformacional es un proceso de dirección en el cual se transforma el entorno a través de motivación a los seguidores, estableciendo un proceso de dirección centrado en la transformación institucional (Esquiel, José, Flavia, & Arlenis, 2018). Sin embargo Sun & Liethwood, (2012) discrepan, pues piensan que lo estudiado es insuficiente, puesto que no se considera el contexto en el que los líderes trabajan.

Los grandes propósitos de tener un buen liderazgo transformacional para un buen clima organizacional son: incrementar la productividad, disminuir el ausentismo, reducir costos y aumenta sobre manera el desempeño que permita a la organización alcanzar el éxito (Oseda, Chávez, & Castro, 2016), el liderazgo transformacional funciona como una balanza puesto que promueve el intercambio y eleva las ideas, motivando así a los seguidores a trascender sus propios intereses y desarrollar metas para el bien común (González, González, Ríos, & León, 2013). Godoy & Bresó (2013) apoya la práctica de un liderazgo transformacional efectivo al motivar a sus seguidores, lo cual se observa de forma necesaria en el rendimiento organizacional. Por otro lado, Martínez (2013) considera que un líder transformacional tiene metas definidas, sabe actuar en diferentes contextos, tiene una personalidad atrayente, y dirige según la situación que se presente.



El liderazgo transformacional, pueden abrir espacios para promover una participación democrática que motive y comprometa a un desarrollo profesional y personal (Sansón & Gabriela, 2010). Según menciona Antares (2013) existen nexos entre la efectividad del líder transformacional, la posición estratégica y la cultura organizacional de instituciones públicas, estableciéndose una serie de relaciones potenciales entre las operaciones y prácticas del liderazgo transformacional y los elementos organizacionales. El desarrollo del liderazgo transformacional plantea varias ventajas: permite la integración de las organizaciones, incrementa el desempeño y la efectividad organizacional, generan cambios positivos en los empleados a través de los líderes (Perilla & Gómez, 2017).

Factores del liderazgo transformacional

Consideración individual: el líder transformador es individualista al abordar a sus seguidores, buscando alcanzar logros y crecimiento en cada uno de ellos, dentro de sus posibilidades (Leithwood, Mascall y Strauss, 2009), crea oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, lo mismo opina (Esquirol et al., 2018), ya que considera las necesidades del personal y garantiza un clima de respeto y tolerancia entre líder y seguidores; actuando, creando un ambiente cómodo, fluido, y de confianza. El líder transformacional tiene la capacidad de generar en sus seguidores, afecto positivo de entusiasmo, optimismo, y satisfacción con el trabajo. generando altas dosis de vigor, y dedicación , tal como lo menciona (Llorens 2009).

Estimulación intelectual: el líder transformacional estimula a sus seguidores a buscar diferentes soluciones a los problemas que se presenten, generando retos para buscar nuevas soluciones a problemas (Bracho & Garcia, 2013); además puede desarrollar programas de entrenamiento que generen relaciones más democráticas y competitivas que potencien la iniciativa y la autonomía en el aprendizaje (Saturnino & Goicoechea, 2013). Se ve al líder interesado en la inteligencia, racionalidad, lógica y solución de problemas en la organización (Mendoza, Uribe, & García, 2014).

Influencia idealizada: el líder transformacional ejerce su influencia a través del logro de relaciones basadas en el respeto y confianza en los seguidores, provee las bases para aceptar cambios radicales así como en la forma en que las organizaciones realizan sus operaciones y generan influencia sobre el personal (Leithwood, Mascall y Strauss, 2009), la cooperación se obtiene mediante el intercambio de recompensas (Maciel & Nascimento, 2013). El líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas para conducirles al compromiso con la organización, siendo este



uno de los motivadores más importantes del liderazgo transformacional (Hermosilla et al., 2016)

Según Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez (2014) y Páez et al. (2014) las competencias que el líder transformacional debe desarrollar son: **Integridad y confianza**, el líder tiene la capacidad de obrar con honestidad y rectitud demostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; **Orientación a la obtención de resultado**, el gerente es capaz de llevar a cabo la misión y visión de la empresa, integrando los esfuerzos individuales y colectivos; **Importancia en la acción**, el líder es capaz de generar oportunidades y convertir en acciones concretas, las ideas, los planteamientos y los proyectos; **Perseverancia**, cuando las cosas son adversas, el líder transformacional consigue el logro de objetivos a través de la perseverancia; **Uso efectivo del tiempo**, es la forma como el líder emplea su tiempo y su capacidad para realizar sus tareas y funciones de manera oportuna; **Comunicación**, es la capacidad para transmitir información clara y oportuna de manera asertiva y respetuosa además de escuchar al líder; y **Capacidad de direccionamiento estratégico**, el líder implementa estrategias con el fin de lograr los objetivos propuestos con los resultados esperados.

MÉTODO

El método usado para la realización del artículo fue la revisión bibliográfica; para la localización de los documentos bibliográficos se utilizó motores de búsqueda como Google académico, Scielo Perú, Scopus, Scencedirect, Dialnet, entre otros. Se obtuvieron un resultado inicial de 100 documentos. Para depurar la información se aplicaron dos filtros: i) estudiar trabajos publicitados en los últimos 10 años, y ii) estudiar trabajos que utilicen las palabras claves: liderazgo transformacional, motivación, organización

Se seleccionaron aquellos documentos que contenían información relevante del tema, como resultados de la aplicación del liderazgo transformacional en los últimos 10 años, la relación que existe entre el liderazgo transformacional y otros factores que afectan a la organización; entre otros. Los registros obtenidos oscilaron entre 20 y 30 registros tras la combinación de las diferentes palabras clave; de los cuales, solo fueron usados 21 artículos que evidenciaron en su contenido el estudio de liderazgo transformacional.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

A partir de la revisión de los conceptos relacionados con liderazgo Transformacional, se presentan los resultados en tres secciones, i) la tendencia en investigación sobre liderazgo Transformacional y iii) análisis de la aplicación del liderazgo Transformacional



i) La tendencia en investigación sobre liderazgo Transformacional

Tabla 1

Países donde se realizaron artículos de investigación relacionados al Liderazgo Transformacional

PAÍS	CANTIDAD
Perú	12
España	8
Colombia	5
México	2
Venezuela	2
Chile	2
TOTAL	31

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la revisión de la literatura, se encontró que en los últimos diez años se han desarrollado estudios sobre Liderazgo Transformacional en diversos países, entre los que destacan 6 países, tal como lo muestra la tabla 1; resaltando que es el Perú, el país con mayor cantidad de investigaciones al respecto; seguido de España con seis artículos científicos. Lo cual no significa que el resto de países no lo realice estas investigaciones, lo que muestra es que en los demás países hay poco interés en desarrollar estudios relacionados con el tema.

Tabla 2

Año de publicación de los artículos científicos

AÑO DE PUBLICACIÓN	NÚMERO DE REVISTAS
2009	1
2010	1
2012	3
2013	8
2014	3
2015	2
2016	2
2017	2
2018	3
TOTAL	25

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se muestra la tendencia de publicación de artículos relacionados al liderazgo transformacional, mostrándose que el año 2013 tuvo mayor cantidad de publicaciones, sin embargo, esta tendencia disminuye los siguientes años, esto no quiere decir que esos años no se realizaron investigaciones, sino que se realizaron menos publicaciones relacionadas al tema.



ii) Concepto de liderazgo transformacional

Tabla 3

Conceptos de liderazgo transformacional según algunos autores

Autor	Año	Concepto
Bass y Avolio	2006	Es un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.
Lerma	2007	Presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía
Leithwood, Mascall y Strauss	2009	Se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización
Perdana	2018	motiva a las personas a esforzarse en el logro de expectativas produciendo cambios en las organizaciones y la sociedad lo que representa un beneficio para la colectividad
Esquiél, José, Flavia, & Arlenis	2018	Es un proceso de dirección en el cual se transforma el entorno a través de motivación a los seguidores, estableciendo un proceso de dirección centrado en la transformación institucional



Gunter, Hall, & Bragg	2013	El líder tiende a motivar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones
Oseda, Chávez, & Castro	2013	funciona como una balanza puesto que promueve el intercambio y eleva las ideas, motivando así a los seguidores a trascender sus propios intereses y desarrollar metas para el bien común
González, González, Ríos, & León	2013	Motivar a sus seguidores, lo cual se observa de forma necesaria en el rendimiento organizacional.
Sansón & Gabriela	2010	Para promover una participación democrática que motive y comprometa a un desarrollo profesional y personal
Perilla & Gómez	2017	Permite la integración de las organizaciones, incrementa el desempeño y la efectividad organizacional, generan cambios positivos en los empleados a través de los líderes

Fuente: Elaboración propia

Después de la revisión teórica realizada y viendo las anteriores definiciones presentadas se puede destacar que el liderazgo transformacional, es un liderazgo motivacional, en el que el líder se preocupa por motivar a sus seguidores o colaboradores, de manera que integren sus intereses propios con los de la organización, lograr un compromiso de cada uno de los colaboradores, incluyendo al líder, esto con la finalidad de lograr la efectividad organizacional y el logro de metas y objetivos.

iii) Análisis de la aplicación del liderazgo Transformacional

Tabla 4

Ámbito de aplicación del liderazgo transformacional

ÁMBITO	NUMERO DE REVISTAS
Educación	9
Salud (psicología)	7
Otros	5
TOTAL	21

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, se muestra el ámbito de aplicación de las investigaciones respecto al liderazgo transformacional, en el sector educación existen 9 investigaciones, estas investigaciones hacen hincapié en el sector educación, puesto que muchas veces este sector carece de esta competencia y en el sector salud existen 7 publicaciones, esto se debe a que el área de psicología estudia la motivación de los trabajadores y esta se encuentra relacionada con el tipo de liderazgo. Siendo estos dos ámbitos los más se ha investigado y aplicado el liderazgo transformacional, otros sectores son agricultura, construcción, pero en menor cantidad con 5 publicaciones, esto se debe a que aun existe el liderazgo autocrático, donde el líder es el que manda sin tomar en cuenta los intereses de sus colaboradores, o el liderazgo transaccional, aun basado en el método de premios o castigos.

CONCLUSIONES

Luego de la revisión teórica realizada, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones: Primero, que las últimas investigaciones acerca del liderazgo transformacional lo consideran como un factor clave para alcanzar resultados excelentes a nivel organizacional a través de la motivación a los seguidores, y segundo, que la investigación acerca del liderazgo transformacional es bastante compleja, por lo que es pertinente proponer líneas de investigación que exploren los vínculos complejos entre el liderazgo transformacional, y los temas relacionados con el mismo, como el comportamiento organizacional, la motivación, la cultura organizacional entre otros, de modo que se pueda interrelacionar para la mejora continua de las organizaciones.

Por último, desde el punto profesional en el que me vengo desarrollando considero que el liderazgo transformacional debe ser incluido en el sector educación de nuestro país, debido a que el líder transformacional motiva a sus seguidores, así como es un ejemplo a emular buscando objetivos comunes que permitan el logro de las metas institucionales a partir de preguntas como: : ¿Cuáles son los patrones de interacción entre las operaciones del líder transformacional y la cultura organizacional de una institución que



influyen en el cambio educativo? ¿Cómo influye la cultura organizacional en la formación del líder transformacional ante el cambio educativo? Lo que se puede lograr con la participación de toda la comunidad educativa, tomando en cuenta el liderazgo transformacional como un proceso dinámico e interactivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E., (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bracho Parra, O., & Garcia Guiliany, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical Considerations About Transformational Leadership*. *Telos*, 15(2), 165–177. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf><http://redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Esquiél, R., José, A., Flavia, V., & Arlenis, M. (2018). *Liderazgo transformacional en la educación universitaria . Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre , Venezuela Transformational leadership in university education . University Polytechnic Territorial of the West of the Sucre state ,. Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(1390–9150), 210–224.
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 15(3), 355–371.
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T., y Raeder, S. (2012). *Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 46–57. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051811429573>
- Gunter, H., Hall, D., & Bragg, J. (2013). *Distributed Leadership: A Study in Knowledge Production*. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5), 555–580. <https://doi.org/10.1177/1741143213488586>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>



- Leadership, T., & Leadership, T. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*. *ReiDoCrea*, 24–27.
- Llorens-Gumbau, S. (2009). *Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo : un estudio de caso en una empresa de construcción*. *Revista Directivos Construcción*, 220, 48.
- Mendoza Martínez, I. A., Uribe Prado, J. F., & García Rivera, B. R. (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*. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412–1429. [https://doi.org/10.1016/s2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/s2007-4719(14)70384-9)
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*. *Psicothema*, 22, 495–501.
- Nielsen, K. y Munir, F. (2009). *How do transformational leaders influence followers' affective wellbeing? Exploring the mediating role of self efficacy*. *Work & Stress*, 23, 313–329. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Ordoñez Santos, Botello Bautista, M. M. (2017). *Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total Leadership styles from a full range perspective*. *Espacios*, 38(1), 1–14. <https://doi.org/07981015>
- Oseña, D., Chávez, A., & Castro, W. (2016). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia*. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 06(01), 41–47. <https://doi.org/10.18259/acs.2016008>
- 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 A Study of Transformational Leadership and Managerial Competencies in the Flower Agricultural Sector of Colombia Etude de cas des politique*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 76(0120–8160), 22–43.
- Sansón, D., & Gabriela, D. (2010). *Transformacional Basado En Las*. *Revista Del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 8(32), 81–97.
- Saturnino Murua, N. S., & Goicoechea Piédrola, J. J. (2013). *Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: Un estudio en ciclos formativos de grado superior*. *Revista de Educacion*, (362), 594–622. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2013-362-243>



- Sun, J., & Liethwood, K. (2012). *Efectos del liderazgo escolar transformacional en el rendimiento de los estudiantes. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación.*, 12(4e), 41–70.
- Tyssen, A.K., Wald, A. y Heidenreich, S. (2014). *Leadership in the Contexto of Temporary Organizations A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers Commitment in Projects. Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 376393. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051813502086>
- Vallejo, M.C. (2009). *Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 105–122