

**EL LÍDER TRANSFORMACIONAL Y SU PAPEL DENTRO DE LAS  
ORGANIZACIONES, PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS,  
FUNCIONAMIENTO Y EFECTIVIDAD.**



**LEIDY LORENA CUBILLOS PARADA**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE DESARROLLO  
ADMINISTRATIVO**

Director:

César Augusto Pinzón Torres

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA GESTIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO  
BOGOTÁ, FECHA 8 DE ABRIL DEL 2019**

## **RESUMEN**

El documento fue realizado por medio de una revisión documentada, que muestra cual es el papel que tiene el líder transformacional en las organizaciones y como lo asocia con la efectividad, funcionamiento y resultados. Evidenciando la importancia de satisfacer a las necesidades e inconformidades de los miembros del grupo de trabajo para actuar sobre las causas y convertirlas en motivación, por medio de las emociones, generando un espacio de desarrollo de nuevas estrategias de transformación, para movilizar a los miembros del grupo de trabajo hacia la innovación, estimulación y creatividad de nuevas ideas que contribuyan a la adopción del cambio y a acelerar los procesos para la obtención de resultados y lograr la satisfacción laboral.

**PALABRAS CLAVE:** Líder transformacional, Organización, Desarrollo organizacional

## **ABSTRACT**

The document was carried out through a documentary review, which shows the role of the transformational leader in the organizations and how we associate it with growth performances and results. Showing the importance of meeting the needs and disagreements of the members off the working group to act on the causes and turn them into motivation, in the midst of emotions, generating a space for the development of new strategies transformation, for the movement to the members of the working group towards the innovation, simulation and creativity of the new ideas that contribute to the adoption of the change, to accelerate the processes to obtain o results and to achieve the job satisfaction.

**KEY WORDS:** Transformational Leader, Organization, Organizational development

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>1. Introducción</b> .....	4
<b>2. Planteamiento problema</b> .....	6
<b>3. Objetivos</b> .....	7
<b>Objetivo general</b> .....	7
<b>Objetivos específicos</b> .....	7
<b>4. Marco teórico</b> .....	8
<b>Liderazgo</b> .....	8
<b>Liderazgo transformacional</b> .....	9
<b>Las organizaciones</b> .....	12
<b>La organización como organismo</b> .....	14
<b>El liderazgo transformacional y la ejecución de tareas en las organizaciones</b> .....	15
<b>Relación entre desarrollo organizacional y líder transformacional</b> .....	15
<b>Inteligencia emocional</b> .....	16
<b>5. Ventajas y desventajas del papel del líder transformacional en las organizaciones</b> .....	17
<b>6. Conclusiones</b> .....	20
<b>7. Recomendaciones</b> .....	22
<b>8. Bibliografía</b> .....	23

## 1. Introducción

*“Cuando soplan vientos de cambio, unos buscan refugios y se ponen a salvo y otros construyen molinos y se hacen ricos”.*

Claus Möller

Aproximadamente hace cuarenta años, se creía que la autoridad la ejercía la persona que tenía mandato o poder sobre las demás, creyendo que la enseñanza se daba por medio del respeto, como lo eran las religiones, el gobierno entre otras. Hoy en día se considera más viable enseñar para que la persona determine y tenga autonomía y responsabilidad de sus propias acciones convirtiéndolos en personas más eficientes y con mayor satisfacción laboral (Tovar, 2018).

El modo y la manera en que los miembros del equipo de trabajo realizaban los procesos, ha permitido orientar y direccionar al líder a un enfoque reestructurado dirigido igualmente hacia la efectividad, pero con beneficio individual, grupal y organizacional (Paolucci, et al (2018). Bass (1999) refiere que los cambios, la fuerza laboral y la inconformidad llevaron a adaptar un estilo de líder transformacional que empleen métodos y habilidades de comunicación e interpersonales, que promueva los niveles de logros, pero a la vez que los líderes fomenten en los grupos de trabajo intereses personales, autorrealización, valores, actitudes y emociones.

De acuerdo con Bass (1978), el liderazgo transformacional eleva la motivación e influyen y facilitan, los esfuerzos para generar interés por lo practicado, y busca mantener la efectividad convirtiéndolo en un factor primordial para generar cambios e incentivar a la innovación (Mendoza, Arévalo, & Rossell, 2006).

El liderazgo transformacional ha sido estudiado para observar el papel que cumple dentro de las organizaciones y la relación que tienen para asociarlo con la efectividad, funcionamiento y resultados. Por esta razón, el estilo de liderazgo transformacional ha sido considerado como un factor esencial, que se preocupa por las necesidades o inconformidades de los miembros de trabajo, generando un espacio que busca las causas y las convierte en motivación, satisfacción, compromiso normativo (que es la percepción de las obligaciones para el funcionamiento) - Paolucci, et al (2018).

Dado que, una construcción hacia el cambio del liderazgo transformacional es la manera de como incorpora en la organización el desarrollo integral de las personas, disminuyendo las organizaciones con estructura vertical, y aumentando acorde a las necesidades laborales, propuestas de trabajo que permiten tener una mejor experiencia laboral en los miembros de trabajo y al mismo tiempo se mejoraría la efectividad.

## **2. Planteamiento problema**

A partir de la información rastreada, se determina que, en las mayorías de las organizaciones, se habla de desarrollo o incorporación de tecnologías, enfoques hacia los procesos, políticas entre otros, midiendo a las organizaciones y al mismo tiempo al líder por los resultados obtenidos, además de considerar al líder como un determinante principal para el desarrollo y cumplimiento de los propósitos, pero si, solo se evalúa por los factores anteriormente mencionados, no se estaría incorporando ningún tipo de “ventaja competitiva”, por lo cual es importante evidenciar los aspectos intangibles y no dejar de lado lo que puede llegar a desempeñar el líder transformacional en las organizaciones por medio de los grupos de trabajo como un elemento integrador extrayendo lo mejor de cada persona.

Frecuentemente se escucha hablar a los miembros del equipo de trabajo sobre el déficit, inconformidades hacia el líder, llevando a la mayoría de personas a renunciar por motivos no contra la organización sino contra la persona que los dirigía. Por esta razón, es importante desarrollar nuevas estrategias de transformación, para movilizar a los grupos de trabajo hacia la innovación, permitiendo que la realidad sobre las situaciones de trabajo estimule la creación de nuevas ideas con efectividad y adopción al cambio, desempeñándose de manera más rápida, de tal manera que la organización trabaje como un todo y no por partes. Por lo tanto, se llega a establecer esta pregunta de investigación.

***¿Cuál es el papel del líder transformacional dentro de las organizaciones para la obtención de resultados, funcionamiento y efectividad?***

### **3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Conocer cuál es el papel que desempeñan los líderes transformacionales para la obtención de resultados, funcionamiento y efectividad.

#### **Objetivos específicos**

- Delimitar y conceptualizar, líder transformacional y desarrollo organizacional para obtención de resultados, funcionamiento y efectividad.
- Identificar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y desarrollo organizacional, determinando cómo influye en las organizaciones.
- Analizar las ventajas y desventajas del papel del líder transformacional en las organizaciones.

## 4. Marco teórico

### Liderazgo

Desde la perspectiva tradicional el líder cuenta con aspectos imperativos en las organizaciones que oponen para llegar a obtener los objetivos o metas, solo a beneficio propio. Además de evidenciar en las organizaciones una estructura vertical con principios de mando, el cual el subordinado solo podía tener un superior para obedecer la función específica, donde la escala de niveles de mando es de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad (Mejía, 2007).

Las cualidades personales del liderazgo inician desde lo religioso y contribuciones militares, siendo el líder un ser superior al resto de los miembros del grupo, considerándolo; más grande, inteligente y más capaz, dado que si demostraba su superioridad ante el resto se convertía en líder. Además, se consideraba que estos atributos para liderar eran transmitidos biológicamente o dado por un don de los dioses (Tovar, 2018).

Sin embargo, en la década de los cincuenta se había analizado el desarrollo de los procesos para influir en los resultados de las organizaciones considerando a un líder, cuando obtenía resultados favorables, volviéndolo en modelo a seguir. Por consiguiente, el líder desarrollo los procesos sobre la eficiencia en los miembros del grupo de trabajo que lo conllevarían a lograr sus tareas a beneficio propio (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014).



## **Liderazgo transformacional**

En enfoques contemporáneos el liderazgo transformacional incide e inspira de alguna manera sobre el grupo de trabajo para llevar a cabo los propósitos de la organización de una manera más efectiva Akio, P. (2009) refiere, que el líder debe ser una persona íntegra, transformador de hábitos, valores, conocimiento y actitud frente a las inconformidades dadas por los grupos de trabajo. Y posteriormente surgió integrar varios aspectos de la perspectiva humana como la parte emocional, donde se resalta la importancia de las relaciones, comunicación y reconocimiento del otro.

Otro autor llamado Terry Anderson define, el liderazgo transformador, como, “persona que involucra las fortalezas y reconoce el valor de los demás, eliminando la jerarquía para ser un líder con efectividad, incluyendo la visión, misión, planificación, comunicación y acción creativa, siendo un método de transformación donde se permita impactar simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad organizativa”. (Akio, P. 2009, p.17). El rol de liderar en la actualidad debe incorporar varios factores que integren y unifiquen el beneficio y los propósitos, entre el líder transformacional, miembros del grupo de trabajo y la organización generando espacios con autonomía y responsabilidad y creatividad para lograr las metas y/o resultados propuestos, más rápido de lo esperado.

El tema del liderazgo ha recibido muchas connotaciones en la administración. De tal modo que la mayoría de personas saben que el liderazgo existe desde la antigüedad en las organizaciones, pero poca gente puede identificar el estilo de liderazgo que se está utilizando. Por tal motivo, es importante conocer las características del líder transformacional para identificar la importancia y el papel que surge con finalidad de funcionamiento de los miembros del equipo de trabajo para alcanzar de una manera más efectiva los resultados proyectados (Burns 1978).

Los líderes transformacionales, buscan satisfacer las necesidades e inconformidades de los grupos de trabajo, para aumentar la participación de soluciones entre todos los miembros, generando ideas y obteniendo como resultado más de lo que originalmente se espera, cabe resaltar la metáfora de, tres cabezas piensan mejor que una. Las personas pertenecientes y identificadas a un grupo de trabajo están dispuestas a realizar con satisfacción las cosas y brindar opciones de mejora, siempre y cuando, se evidencie espacios de justicia, equidad, motivación inspiración, reconocimiento de desempeño, transformador de cosas negativas (Mendoza, M., & Ortiz, C. 2006). Esto permite que los miembros de trabajo se sientan comprometidos e identificados con la organización y con el líder transformacional para incrementar e incorporar soluciones creativas y transformadoras en beneficio propio y laboral.

Dentro de los enfoques contemporáneos, se analizaron los factores situacionales y de contingencia que tenían los líderes transformacionales para generar cambios en la organización y a la vez, observar como estos factores se asociaban con la efectividad, alineando los intereses esenciales, para la satisfacción de los trabajadores y al mismo tiempo, aumentar el desempeño organizacional con propósitos colectivos Páez, et al (2014).

Lo anterior permite que los líderes transformacionales incorporen de acuerdo con la necesidad aspectos relevantes y ajustados al cambio, como; los aspectos morales y de conducta, para la obtención de transformación de pensamientos, sentimientos, comportamientos y desempeño. (Fan, et al, 2014). Al surgir una necesidad en la organización, es porque algo debe ser reestructurado o debe estar orientado al cambio, para mejorar la cultura productiva se debe generar adaptabilidad frente a la parte de valores, actitud, hábitos, parte emocional y motivacional obteniendo una transformación de integridad de los miembros del grupo de trabajo, líder transformacional y organización.

La relación frente al desarrollo organizacional considera su rendimiento en términos de poder estabilizar su supervivencia, por factores como; cumplimiento de la misión y cumplimiento en metas, pero desde los años setenta han surgido otras variables para determinar el valor agregado a las organizaciones como, la innovación, motivación, la moral, adaptabilidad y orientación al cambio Gálvez, Riascos, & Contreras, (2014). El pensamiento frente a pertenecer y permanecer en un cargo de la organización, es orientado hacia los resultados en cantidad y no es tan observado desde la calidad, a partir de esto, se podía observar que la organización no generaba ningún tipo de diferenciador frente a los competidores, convirtiéndose en opción fácil de sustituir. Para brindar el valor agregado a la organización es necesario reestructurar sobre lo ya establecido, generando cambios de innovación frente al desarrollo de los procesos con calidad y cantidad, que motive a los miembros del grupo de trabajo a lograr los propósitos establecidos.

Para la obtención de resultados y funcionamiento de los miembros del equipo de trabajo, se necesita alinear factores, con la creación de sistemas, políticas, estructuras tecnológicas, pero con gran enfoque en lo intangible, debido que son fundamentales hacia el compromiso hacia sí mismo, hacia el líder y hacia la organización, el líder debe generar una influencia, y transformación por medio de la motivación, valores, es decir que el líder predica a través del ejemplo, para lograr mayores resultados y poder hablar sobre una “cultura productiva” y no de un sistema de productividad, para brindar la oportunidad de escuchar y de ser escuchado estableciendo una comunicación efectiva, que genere en los equipos de trabajo un factor determinante para aumentar la efectividad (Cruz & Rodea, 2014, p.23).

## **Las organizaciones**

Las organizaciones se encuentran en un ambiente de tensión generadas a partir de un ambiente competitivo, que es cada vez más dinámico y agresivo, que coloca a prueba el desempeño y la función del líder transformacional frente a la satisfacción, armonización y efectividad, en la transformación de pensamientos y actos para integrar las decisiones de gestión y generar valor a la organización (Sandoval, J 2014). Lo que busca las organizaciones es mantener o aumentar los resultados, pero si bien es cierto las personas deciden pertenecer a una organización, es por el buen nombre que tiene, pero también decide renunciar no por la organización si no por el líder que le ha sido asignado, por tal motivo, se necesita de un líder que genere transformación al cambio basada en la creatividad y la emoción, para entrelazar los cambios de los miembros del grupo de trabajo con los procesos, generando transformación en las actitudes y formas de actuar, que continúan con reafirmación de los cambios organizacionales en beneficio de todos.

Así es como el liderazgo transformacional se convierte en un factor de la gerencia dentro de las organizaciones, debido que a partir de este cargo dependen varios resultados hacia las organizaciones y hacia los miembros del grupo de trabajo, tales como desempeño y rendimiento colectivo (Páez, et al 2014). Por tal motivo empezó a ser visto como un complemento de la organización enfocada en el desarrollo de los empleados.

## **La organización como una máquina**

Las teorías de las organizaciones iniciaron en la primera revolución industrial con el desarrollo por Taylor, Fayol y Weber siendo lugares con restricción, sin opción de dar sugerencias para estimular a cambios ni generar transformaciones, solo eran sujetos de dominación y relación solo enfoque a la tarea, como parte independiente del resto de los procesos. No obstante, estos modelos han tenido una reestructuración sobre el poder y el

control que trabajan por una gestión más humana enfocada a los procesos, pero al mismo tiempo enfocada en el desarrollo integral de las personas (Montoya & Montoya, 2003).

Lo anterior contribuyó a mejorar la forma en que se realizó el trabajo, aumento en la productividad de bienes y/o servicio, mejorando la condición humana, que fue sugerido por los hombres después de la Segunda Guerra Mundial, exigiendo que el ambiente de trabajo satisficiera algunas de sus necesidades sociales, diferentes a las necesidades de supervivencia y seguridad (Grieves, 2000). A partir, de las sugerencias sobre las inconformidades y necesidades laborales, surgieron pensamientos que reestructuraron la condición humana, permitiendo observar a los miembros del grupo de trabajo como personas y no como máquinas de producción, elevando en ellos la parte emocional, que permite incentivar y motivar, para generar satisfacción por lo realizado y a la vez se genera en las personas compromiso frente a la organización.

Según cada estrategia de control hoy en día disminuye la utilidad frente al nuevo paradigma de innovación, modificando las nuevas formas de pensamiento (Peña, 2006; Arocena y Sutz, 2006; Urdaneta y Petit, 2008; Sebastián, 2009). Tomado de (Torres, 2015). Para que el desarrollo organizacional pueda ser más transformacional, se debe vincular cambios; en las capacidades sociales (comunicación), educación y cultura sobre factores que determinan al cambio, y ayudan a fomentar al empoderamiento del personal a través de la creatividad, teniendo reconocimiento y oportunidades sobre el valor colectivo (Torres, 2015). Y al mismo tiempo, permite que todos desarrollen su potencial que fue incentivado por medio de la motivación, y así aprovechar las capacidades que tienen las personas, logrando alcanzar conductas sobre una nueva cultura organizacional (Mendoza, Arévalo, & Rossell, 2006). Lo que el líder debe pensar al momento de querer transformar algo en pro de la productividad, no es necesariamente innovar sobre una nueva idea, por el contrario, es reestructurar las situaciones y demás inconformidades dadas en beneficio de

todos y construida por todos “lluvia de ideas” como método de integridad, reconocimiento del otro para aprovechar el potencial de cada miembro del grupo de trabajo, centrándose en las ideas que pueden generar valor agregado a la organización.

A lo que se refiere el autor es que el desarrollo organizacional se encuentra centrado en el desarrollo integral de las personas que permite generar creatividad, orientada de acuerdo al estímulo de motivación, para acudir de manera correcta frente a los procesos.

### **La organización como organismo**

La organización como organismo encuentra nuevas formas de estímulo para la productividad, desempeño y resultados, por medio de lo intangible entre el líder transformacional y los miembros del equipo de trabajo, como lo es la motivación, inspiración y influencia, permitiendo potencializar la comunicación y produciendo una organización de sistema abierto y en contacto frecuente con su ambiente.

A demás, se debía tener en cuenta el encontrar los objetivos y fenómenos de forma integral y como parte de un todo, que conforma un conjunto de elementos que están en constante interacción, así un cuerpo humano que todas las partes del cuerpo trabajan para las demás partes, también produce nuevas cualidades con finalidad de mejorar el componente. Comprendiendo la complejidad de una manera global sobre las acciones sobre lo natural y lo social, haciendo que surja un enfoque unificador con mayor eficacia de la acción (Montoya & Montoya, 2003). A través de organizar y la acción eficaz, busca generalizaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, los medios de Entrada, Proceso y Salida realizando una retroalimentación que permita analizar la forma en que se comportan, teniendo la capacidad de responder y de adaptación ante diferentes entradas del medio.

## **El liderazgo transformacional y la ejecución de tareas en las organizaciones**

Bass (1985) refiere que el líder transformacional atiende a las necesidades de las personas que conforman los grupos de trabajo, para lograr la efectividad en los procesos se realizan conductas constructivas que den soporte al porque se debe de hacer, y al mismo tiempo se motive a la persona, convenciéndola a dar lo mejor de sí, brindando un espacio que construya ideas, sobre algo nuevo o sobre un problema establecido, como resultado las personas de los miembros de trabajo tienden a comportarse de una manera que brinda la adecuada ejecución de las tareas (Bacha, 2014). Cuando una persona se siente motivada genera espacios de creatividad frente a problemas, debido que está enfocada en la organización, caso contrario, cuando la persona se encuentra con problemas de motivación, no genera espacios de creatividad debido que la mayor parte de su tiempo, los pensamientos están centrados en como elevar la motivación mas no en brindar alterativas de solución. Por el cual una persona motivada inspira y construye hacia los propósitos con una perspectiva retadora y realista aludiendo a enfoques de procesos y estrategias.

### **Relación entre desarrollo organizacional y líder transformacional.**

Para comprender la relación entre desarrollo organizacional y líder transformacional, se logra construir un perfil de persona que sea promotor y genere influencia por medio del liderazgo a manera individual y de equipo. El punto de encuentro consiste en estar enfocados hacia el cambio, creatividad, solucionador problemas, desafíos laborales y efectividad, convirtiéndose en lo más importante para la satisfacción laboral de todos los miembros de trabajo. A demás de estar alineado con los intereses y valores del líder, miembros de trabajo y con las políticas de la organización (Mendoza, Arévalo, & Rossell, 2006). Hoy en día no basta con un líder que solo tenga la parte racional, por el contrario, se busca la complementariedad con la parte del “ser” que incorpore medios de

transformación frente a si mismo y al mismo tiempo que inspire en los demás a generar cambios favorables, como herramienta para la obtención de resultados tanto en calidad como en cantidad.

De esta manera, el liderazgo influye en las percepciones de la organización y de sus grupos de trabajo, debe tener y mantener una comunicación sincronizada, ordenada, persuade y con retroalimentación que direcciona todo hacia el mismo fin, esto genera promover hacia la innovación, acelerar el proceso de cambio y de intercambio de información más constante (Ortiz, 2010). También se puede decir que el aprovechar las ideas de todos los integrantes de grupo, exploración de recursos, permite generar y desarrollar las capacidades de los miembros de trabajo y líder, centrándose en las ideas que pueden llegar a generar valor en la organización.

### **Inteligencia emocional**

Las emociones son dadas por el entorno como una preparación ante las reacciones frente a los procesos de cambio, siendo una paradoja porque los dos términos son opuestos debido que la inteligencia es objetiva y las emociones subjetivas, pero la relación que existe entre inteligencia emocional y liderazgo va acorde a empoderar a los líderes con las habilidades de intuir a las necesidades e inconformidades de los miembros del grupo de trabajo, además de brindar herramientas para satisfacer a estas necesidades (Rodrigo 2012). Se deben considerar las emociones como datos valiosos en la organización para resolver una situación, que implique el reconocer y considerar particularmente las emociones propias y luego la de los demás, para controlar y determinar el momento oportuno para ser asertivo e inducir a nuevos cambios, que fomenten a espacios de armonía y cultura productividad, sin temor al fallar porque se evidencia el respeto frente a las ideas y el recogimiento frente a las buenas ideas.



## **5. Ventajas y desventajas del papel del líder transformacional en las organizaciones.**

Las ventajas que se pueden evidenciar del papel que desempeña el líder transformacional en las organizaciones, es sobre el intercambio de ideas, y la influencia de interrelaciones que puede haber entre los miembros de trabajo y el líder, Bass (1999) confirma la existencia de una relación entre costo-beneficio que estimula la conciencia de los trabajadores, en cuanto a las necesidades humanas y dominio del crecimiento personal,

Las dimensiones del liderazgo transformacional como lo son: la influencia idealizada, motivación inspiradora, estímulo intelectual, consideración individualizada y reconocimiento contingente, ayudan a que el líder sea más efectivo y carismático demostrando como el conjunto de comportamientos, influye sobre los miembros de trabajo (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohórquez, 2014).

**Influencia idealizada.** Según Shamir, House y Arthur (1993) cuando los miembros del grupo de trabajo se identifican más con el líder transformacional y la organización, incrementan el desempeño brindando más de lo que se espera porque se sienten comprometidos, motivados y responsables de los actos a realizar. Cuando se establece el sentido del propósito todos trabajan como uno solo, asumiendo y comprendiendo los atributos y/o características de las crisis y del éxito aumentando la moralidad, confianza e integridad.

**Motivación inspiradora.** Por medio de esta dimensión, el líder transformacional propone expectativas altas, visiones retadoras alcanzables y esperanzadoras, motivando e inspirando a los miembros de trabajo para que ellos encuentren sentido y significado a su labor, permitiendo que participen durante el desarrollo para alcanzar las metas de manera colectiva (Bass.1998). El líder transformacional, tiene la habilidad para motivar a los

miembros del grupo de trabajo para mejorar y convencer sobre las habilidades y desempeño con los que carecen, creando espacios de cambio y transformación esperando el mejor esfuerzo de cada uno.

**Estimulo intelectual.** El líder transformacional busca estimular intelectualmente a los miembros de trabajo permitiendo generar la capacidad creativa, construyendo entre todos, opciones de ideas que pueden ser viables para el desarrollo de la organización, generando en las personas nuevos paradigmas y disminuyendo el miedo a establecer nuevas opciones de trabajo (Bass.1998). No basta ahora, solo con el conocimiento del líder para que funcione la organización, ahora se ve incorporado como un todo la organización, el líder transformacional y los miembros del grupo de trabajo, empoderan cada vez más sobre el tema a desarrollar y demás temas que no son estrictamente de la función de ellos pero que es necesario conocerlos para generando en todos una experiencia de conocimiento, el cual es compartido sin ningún tipo de problema generando espacios para pensar sobre el hacer frente a una necesidad o inquietud.

**Consideración individualizada.** El líder transformacional desarrolla la capacidad de inspirar, transformar, reconocer, atender y contribuir a las necesidades e inconformidades de las personas para desarrollar oportunidades de crecimiento personal y profesional (Bass.1998). El líder transformacional desarrolla habilidades de escucha activo y comunicador fuerte para tener empatía con los miembros del grupo de trabajo y genere en ellos pensamientos retadores y con viabilidad de oportunidades.

**Reconocimiento contingente.** En esta dimensión se habla sobre, el estilo transformacional donde el líder establece objetivos claros permitiendo alcanzar en los miembros de los equipos, niveles de desempeño esperados (Mendoza & Ortiz, 2006).

Cuando estas dimensiones interactúan de manera concertada, permite que el rol de liderazgo transformacional atienda a las necesidades individuales, pero al mismo tiempo, generar en los miembros de trabajo a estar más dispuestos a escuchar y a aprender en beneficio hacia la organización, estimulando a cambios de visión con efecto multiplicador, el cual estimula tanto en el desarrollo de cada individuo, como la transformación colectiva, en beneficio hacia la organización.

Las desventajas que se podrían evidenciar sobre el papel que desempeña el líder transformacional sobre la organización, es que no es aplicable en todas las organizaciones debido que si son con un entorno estable se puede generar otro tipo de liderazgo debido que tanto los miembros de trabajo como los líderes cuentan con mayor experiencia y disfrutan del trabajo como se encuentra, es importante identificar la organización para determinar qué tipo de cambio requiere para mejorar y mantener el equilibrio y el rendimiento de las personas pertenecientes al grupo de trabajo (Martínez, 2017).

## 6. Conclusiones

Se puede concluir que el liderazgo transformacional es admirado por sus conocimientos, habilidades y destrezas, pero también desarrolla emociones transformadoras en sí mismo y en los miembros del grupo de trabajo, considerándolo como datos valiosos, siendo capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar y teniendo como resultado más de lo que originalmente se espera y piensa de ellos.

El papel que desempeña el líder transformacional ha venido reestructurándose acorde a las necesidades e inconformidades de los miembros del grupo de trabajo impulsando estrategias hacia el cambio con la importancia del reconocimiento de valor hacia los demás, impactando positivamente con su actuar frente al desarrollo organizacional, centrándose en aspectos intangibles pero con mayor fuerza para la obtención de resultados, como lo es, la capacidad de actuar, crear e implementar nuevas formas de trabajo incorporando enfoques contemporáneos para agrupar o integrar varios aspectos, basados en aumentar la satisfacción laboral, motivación inspiradora, comunicación efectiva y acción creativa, siendo un método de transformación donde se permite impactar simultáneamente con el desarrollo personal y la productividad de la organización.

El rol que desempeña el líder transformacional dentro de las organizaciones es fundamental para la dirección de obtención de resultados como instrumento integrador hacia el funcionamiento y efectividad, generando en los miembros del equipo de trabajo, mayor satisfacción que permite elevar sus capacidades para resolver situaciones con respuesta rápida que a la vez genere en la organización algún tipo de ventaja competitiva.

No se puede predecir con exactitud cuál emoción se debe profundizar o transformar más, o cual sería la más necesaria para desarrollar el papel dentro de la organización para la obtención de resultados, funcionamiento y efectividad, pues para ello hay que determinar varios aspectos que se encuentran en constante cambio y aprendizaje, por eso se necesita un líder visionario que pueda guiar con efectividad a los miembros del grupo de trabajo mejorando y obteniendo más rápido los resultados.

Los resultados encontrados acorde a la recopilación y revisión teórica permite analizar, que la gerencia en las organizaciones debe asumir un rol activo durante los procesos de cambio, generando valor a los miembros del grupo de trabajo y a la organización, donde se orienta hacia los resultados, pero con enfoques hacia la innovación, creación, sostenibilidad competitiva y gestión, por medio de la parte emocional que permite vincular los procesos de dirección estratégica.

## **7. Recomendaciones**

Los líderes que quieran transformar cambios frente a las necesidades e inconformidades de los miembros del equipo de trabajo, deberán implementar enfoques dirigidos hacia la integridad y motivación para impulsar la aceleración de los procesos, como clave para obtener de manera efectiva los resultados.

Todavía se necesita investigaciones o documentos que recopilen más información sobre el liderazgo transformacional y su papel que desempeñan dentro de las organizaciones, para comprender más a fondo los factores que conllevan al funcionamiento de los miembros del equipo de trabajo y sobre la obtención de resultados, y efectividad.

También, se recomienda realizar investigaciones teóricas o prácticas que analicen o determinen las relaciones de causa y efecto, para aprender y comprender acerca del rol del liderazgo transformacional en las organizaciones, desde una perspectiva diferente y no tan perfecta, debido que nos encontramos en un mundo de constante cambio.

## 8. Bibliografía

- Ashwell, M. L. (2017b). The digital transformation of intelligence analysis. *Journal of Financial Crime*, 24(3), pp-393-411. doi:10.1108/JFC-03-2017-0020
- Akio, P. (2009). Desarrollo del liderazgo. Washington, E.E.U.U: National Minority AIDS Council.
- Bacha, E. (2014). The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. *Journal of Mgmt Development*, 33(4), 410-420. doi:10.1108/JMD-02-2013-0025
- Bowen, T., & Pennaforte, A. (2017). The impact of digital communication technologies and new remote-working cultures on the socialization and work-readiness of individuals in WIL programs. *Work-integrated learning in the 21st century* (pp. 99-112) Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/S1479-367920170000032006 Retrieved from <https://doi-org.ezproxy.umng.edu.co/10.1108/S1479-367920170000032006>
- Carr, A. N. (2011). The use and abuse of storytelling in organizations. *Journal of Mgmt Development*, 30 (3), 236-246. doi:10.1108/02621711111116162
- Cruz, Y., & Rodea, M. (2014). “Liderazgo transformacional como herramienta de la productividad de los empleados” (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del estado de México.
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy & nbsp; *Estudios Gerenciales*, (32) pp- 262-268.
- Gálvez, E., Riascos, S., & Contreras, F. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y mediana empresas colombianas. *EG Estudios Gerenciales*, 355-364.
- Grieves, J. (2000). Introduction: The origins of organizational development. *Journal of Mgmt Development*, 19 (5), 345-447. doi:10.1108/02621710010371865
- Henry, C. (2017). Leadership and strategy in the news. *Strategy & Leadership*, 45(4), 42-46. doi:10.1108/SL-05-2017-0056
- Harvard Business Review. (2004). Liderazgo. Bogotá: Deusto.
- Hong, Y., Liao, H., & Catano, V. M. (2011). Leader emergence: The role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Org Development J*, 32(4), 320-343. doi:10.1108/01437731111134625
- Ikeda, K., & Marshall, A. (2019). Strategies for competing in markets enabled by digital platforms. *Strategy & Leadership*, 47(1), 30-36. doi:10.1108/SL-10-2018-0097
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders’ virtual communication adoption. *Leadership & Org Development J*, 39(7), 826-843. doi:10.1108/LODJ-10-2017-0297

- Martinez, I. (2017, "Junio 15, "). Ventajas y desventajas del liderazgo que necesitas conocer. Recuperado de <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo/>
- Mejia, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, *XIII*, (34), 343-348.
- Mendoza, I., Arevalo, M., & Rossell, H. (2006). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional, (7) pp- 25-41.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Facultad De Ciencias Economicas*, vol (14) pp- 118-134.
- Moren, M., Navarro, C., & Humanes, M. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España., Vol. (17), 946-978. doi:10.5294/pacla.2014.17.3.16
- Montoya, A., & Montoya, I. (2003). Las organizaciones y los métodos de su entendimiento. *INNOVAR. Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, (22) pp-63-72.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, , 223-236. Retrieved from [https://ac-els-cdn-com.ezproxy.umng.edu.co/S0123592315000054/1-s2.0-S0123592315000054-main.pdf?\\_tid=f2dcc462-17a0-4adf-8539-ac0a898f6f58&acdnat=1552273662\\_e55f4b655d0bdd9018cbf9246c2cfc20](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.umng.edu.co/S0123592315000054/1-s2.0-S0123592315000054-main.pdf?_tid=f2dcc462-17a0-4adf-8539-ac0a898f6f58&acdnat=1552273662_e55f4b655d0bdd9018cbf9246c2cfc20)
- Nurkka, J., & Uusi-Rauva, C. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corp Comm: An Int Jnl*, *15*(3), 299-314. doi:10.1108/13563281011068140
- Ortiz, J. (2010). El rol del comunicador en la era digital. *Centro De Estudios Y Comunicación*, , 73-85.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). &nbsp;un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de colombia&nbsp;; *Escuela De Administración De Negocios*, (76), pp- 22-43
- Paolucci, N., Dórdio, I., Zappalà, S., Lourenço, P., & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, (34) 3 pp- 135-144.
- Rejas Pedraja, L., Ponce Rodriguez, E., & Ponce Rordriguez, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora., 578-579. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/central/docview/210198428/fulltextPDF/CF7B9A0DC5A14E1FPQ/18?accountid=30799>



- Roos, J. (2013). The benefits and limitations of leadership speeches in change initiatives. *Journal of Mgmt Development*, 32(5), 548-559. doi:10.1108/02621711311328318
- Rodrigo, A. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración* 28 (47), 91-104.
- Sandoval, J (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *ELSEVIER DOYMA*, 30(4),162-171. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Shaughnessy, H. (2018). Creating digital transformation: Strategies and steps. *Strategy & Leadership*, 46(2), 19-25. doi:10.1108/SL-12-2017-0126
- Torres, E. (2015). EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL&nbsp;INNOVADOR: UN CAMBIO CONCEPTUAL PARA PROMOVER EL DESARROLLO. *De Ciencias Sociales*, (18) pp- 74-88.
- Tovar, R. (2018). *Habilidades gerenciales*. Colombia: ECOE EDICIONES
- Williams Jr, R., Raffo, D. M., & Clark, L. A. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: What about credibility?*Journal of Mgmt Development*, 37(6), 512-524. doi:10.1108/JMD-03-2018-0088
- Zanetti, D. (2007). *Del Know How al Do How*. Barcelona: Gestión 2000.
- Zerfass, A., Wiesenber, M., & Verčič, D. (2016). Managing CEO communication and positioning: A cross-national study among corporate communication leaders. *Jcom*, 20(1), 37-55. doi:10.1108/J COM-11-2014-0066