

**Desarrollo organizacional en instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano: rol del liderazgo transformacional**

Vanessa Suárez Valencia

Asesor

Adriana Paola Rodríguez Riaño

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios- ECACEN

Especialización en Alta Gerencia y Desarrollo Organizacional

2025

## Resumen

Este trabajo explora la influencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) en Colombia, ya que, en un entorno dinámico y competitivo, estas instituciones enfrentan desafíos como la transformación digital y la necesidad de ofrecer educación de alta calidad. La investigación subraya que el liderazgo transformacional es crucial para que las organizaciones se adapten a nuevas circunstancias y superen las expectativas de rendimiento, fomentando la motivación, el estímulo y el desarrollo de habilidades en los empleados. El estudio justifica la importancia de analizar el liderazgo transformacional para mejorar las competencias de las instituciones ETDH, ya que promueve un ambiente de trabajo positivo, fomenta la innovación y la resiliencia organizacional; por lo cual, el objetivo general busca analizar las contribuciones de este tipo de liderazgo al desarrollo organizacional en la educación para el trabajo y el desarrollo humano, describiendo el liderazgo transformacional desde una perspectiva teórica, identificando sus prácticas en estas instituciones y comprendiendo su contribución al desarrollo organizacional. Se concluye que el liderazgo transformacional es un factor decisivo para la sostenibilidad y el desarrollo organizacional de las instituciones ETDH, potenciando su impacto y relevancia social, lo cual se logra al fortalecer una cultura organizacional flexible, colaborativa y orientada al aprendizaje continuo. Además, impulsa la innovación, el compromiso del personal, la productividad y la eficiencia operativa, y mejora la calidad de los programas educativos y la reputación institucional.

***Palabras clave:*** liderazgo, desarrollo, educación, organización, transformación.

### **Abstract**

This study explores the influence of transformational leadership on the organizational development of Institutions of Education for Work and Human Development (ETDH) in Colombia. These institutions face significant challenges, such as digital transformation and the demand for high-quality education, within an increasingly dynamic and competitive environment. The research emphasizes that transformational leadership is crucial for helping organizations adapt to changing circumstances and exceed performance expectations by fostering motivation, encouragement, and skill development among employees. The study underscores the importance of analyzing transformational leadership as a means to strengthen the competencies of ETDH institutions. This leadership style promotes a positive work environment, encourages innovation, and enhances organizational resilience. Accordingly, the general objective is to analyze the contributions of transformational leadership to organizational development in ETDH institutions. This involves describing the concept from a theoretical perspective, identifying its practices within these institutions, and understanding its impact on organizational growth. The findings conclude that transformational leadership is a decisive factor in ensuring the sustainability and development of ETDH institutions, enhancing their impact and social relevance. This is achieved by fostering a flexible, collaborative, and continuous learning-oriented organizational culture. Additionally, transformational leadership drives innovation, employee commitment, productivity, and operational efficiency, while also improving the quality of educational programs and institutional reputation.

***Keywords:*** leadership, development, education, organization, transformation.

## Contenido

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Introducción .....	6
Descripción del Problema .....	7
Planteamiento del Problema.....	7
Sistematización del Problema .....	8
Justificación.....	10
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos.....	12
Marco de Referencia .....	13
Estado del Arte .....	13
Marco Contextual.....	20
Marco Teórico .....	23
Marco Conceptual .....	31
Metodología .....	34
Método .....	34
Tipo de Estudio .....	35
Recolección de Datos .....	35
Resultados .....	37
Fundamentos Conceptuales del Liderazgo Transformacional y su Influencia en el Desarrollo Organizacional.....	37

Prácticas de Liderazgo Transformacional en las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano .....	43
Contribución del Liderazgo Transformacional al Desarrollo Organizacional en las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.....	48
Conclusiones .....	53
Bibliografía.....	56

## Introducción

En el ritmo acelerado del entorno actual, las instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) están bajo la influencia de los cambios sociales y de las demandas del mercado laboral, por lo cual, el liderazgo emerge como un factor distintivo, más allá del papel administrativo del líder en el cambio cultural y estratégico; razón por la cual este estudio identifica la importancia del liderazgo transformacional en el refuerzo o transformación de la cultura organizacional en las instituciones ETDH. El liderazgo, en este sentido, se entiende como la capacidad de estimular, motivar y guiar a aquellos que trabajan en colaboración directa hacia metas comunes más allá de los intereses individuales, dichos objetivos deben estar basados en los elementos fundamentales para la supervivencia y sostenibilidad de estas instituciones en un contexto mundial transformado por la competencia, lo que requiere instituciones innovadoras, comprometidas, cooperativas y flexibles.

Por lo tanto, el propósito de esta monografía es explorar cómo las instituciones ETDH se han visto impactadas por el liderazgo transformacional en relación con la cultura organizacional; a través de una presentación conceptual y contextual, busca proporcionar evidencia de cómo este perfil de liderazgo puede ejercer una influencia determinante en la creación de culturas organizacionales dinámicas y robustas orientadas hacia la excelencia educativa, y cómo contribuye al desarrollo organizacional y a una gestión de la educación estratégica y flexible.

## Descripción del Problema

### Planteamiento del Problema

Las instituciones de ETDH colombianas proporcionan significativamente la enseñanza de habilidades laborales valiosas requeridas por el mercado, no obstante, deben lidiar con muchos desafíos relacionados con la transformación digital y el enfoque en la calidad del contenido para el usuario (Cummings, 2014). Durante una fase tan disruptiva, el liderazgo es cada vez más considerado como un requisito clave que puede permitir a las organizaciones responder de manera adaptativa a nuevas circunstancias, y especialmente, el liderazgo transformacional, el cual también se refiere como el proceso de motivación, estímulo, desafío y desarrollo de habilidades de los empleados para superar expectativas de rendimiento (Bass, *Leadership and performance beyond expectations.* , 1985).

A la luz de lo anterior, si una organización carece de liderazgo transformacional, podría quedarse sin la capacidad organizacional para reformarse; sin la inspiración, motivación y habilitación que caracterizan a dicho liderazgo, los colaboradores pueden estar desmotivados y su sentido compartido de propósito para perseguir nuevas formas de hacer las cosas y responder eficazmente a los desafíos puede ser apagado, es decir, esa falta de liderazgo que movilice a un rendimiento mejor de lo esperado, trae como consecuencia una cultura corporativa más estática que difícilmente se adapta a los cambios externos y no encaja con la dinámica del mercado.

El hecho, es que la mayoría de las organizaciones están permeadas por un liderazgo transaccional (Yukl, 2010), lo cual limita en cierta medida, el desarrollo de culturas organizacionales receptivas, innovadoras y proactivas, como consecuencia los efectos de esta realidad son evidentes; personal desmotivado, resistencia al cambio y dificultades para iniciar nuevos proyectos educativos (Schein, 2010), sumado a esto, diversas investigaciones exponen

que el liderazgo transformacional ejerce un rol decisivo en el desarrollo y construcción de una cultura organizacional con bases firmes, que integre entre otros, valores como la innovación, satisfacción al cliente y la mejora continua (Tims & Xanthopoulou, 2011). En el ámbito educativo, se ha evidenciado el impacto del liderazgo transformacional, el cual influye de manera positiva en el desempeño y compromiso laboral. (Walumbwa, 2008).

No obstante, aun conociendo la importancia del liderazgo transformacional en distintos sectores, falta un mayor conocimiento en cuanto a la aplicación de este tipo de liderazgo en las instituciones de ETDH, dado que las dinámicas dentro de estas instituciones, sus regulaciones y criterios organizacionales demuestran particularidades que deben ser analizadas a profundidad (Northouse, 2018); teniendo en cuenta esto, el que no exista un liderazgo efectivo que motive al cambio, inspire confianza y fomente el compromiso de los colaboradores se convierte en una barrera crítica.

Estudios previos como los de Díaz y Morales (2020) y Leithwood y Jantzi (2005) han demostrado que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo en la calidad de los procesos educativos y en el desarrollo institucional; por lo tanto, surge la necesidad de investigar el liderazgo transformacional como un factor de desarrollo organizacional en las instituciones de ETDH, entendiéndolo como el fortalecimiento de la capacidad institucional para cumplir su misión educativa y responder a las demandas del entorno.

### **Sistematización del Problema**

¿De qué manera el liderazgo transformacional influye en el desarrollo organizacional de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano?

### ***Formulación de Hipótesis***

El liderazgo transformacional, cuando se implementa de manera coherente en las instituciones de ETDH, contribuye positivamente al desarrollo organizacional, lo que se evidencia en la mejora del clima laboral, la innovación educativa y la gestión institucional.

## Justificación

La presente investigación está motivada por el desafiante reto de aumentar las competencias de las instituciones ETDH, un objetivo particularmente relevante dado el escenario actual de intensificada competencia global, la rápida tendencia de digitalización y una creciente necesidad de educación de alta calidad (OCDE, 2020). Con el liderazgo transformacional siendo una tormenta en sí mismo, existe un considerable apoyo teórico y empírico para posicionarlo como prototipo estratégico (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2018), además, crea un ambiente de trabajo positivo y una tremenda motivación para trabajar duro, no solo por la finalización exitosa de la tarea, sino también en el servicio a los demás a nuestro alrededor (Yukl, 2010), también, este estilo de liderazgo establece las bases para que las produzcan culturas corporativas novedosas y resilientes, opuestas armoniosamente a cualquier estancamiento permanente de resultados (Schein, 2010).

Desde la perspectiva de la alta gerencia enfocada en las instituciones de ETDH, investigar el liderazgo transformacional es crucial para entender cómo este estilo de liderazgo influye, motiva y activa a los colaboradores para actuar en pro de objetivos extraordinarios (Burns, 1978), facilitar la dirección estratégica a seguir durante los procesos de cambios importantes en las organizaciones (Kotter, 1996), lograr una gestión significativa del talento humano dentro de la organización (Wernerfelt, 1984), o establecer una cultura organizacional en armonía con el ideal educativo y la planificación estratégica de la institución (Cameron & Quinn, 2011).

Adicionalmente, este análisis representa una contribución significativa al sector educativo en general y al ámbito de la ETDH en particular; al ofrecer orientaciones prácticas basadas en la teoría y la evidencia empírica, se busca proporcionar a las instituciones elementos para el desarrollo de liderazgos que generen un impacto positivo y tangible en múltiples dimensiones;

esto incluye el fortalecimiento del desarrollo institucional, la mejora de la satisfacción y el rendimiento de los estudiantes (Leithwood & Jantzi, 2005), el incremento de la reputación y el prestigio de la institución (Davies & Chun, 2002), y el aumento de su capacidad de respuesta y adaptación a los cambios del entorno socioeconómico educativo (Senge, 1990). En última instancia, esta investigación aspira a fomentar una gestión educativa más estratégica, adaptable y orientada a la excelencia, contribuyendo así al progreso y la sostenibilidad de las instituciones de ETDH en el largo plazo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar las contribuciones del liderazgo transformacional al desarrollo organizacional en las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

### **Objetivos Específicos**

Describir el liderazgo transformacional desde una perspectiva teórica y su aplicación en el contexto organizacional educativo.

Identificar las prácticas de liderazgo transformacional presentes en las instituciones ETDH.

Comprender la manera en que el liderazgo transformacional contribuye al desarrollo organizacional en las instituciones ETDH desde una perspectiva teórica.

## Marco de Referencia

### Estado del Arte

Coronado (2024) presenta su artículo de investigación el cual lleva por título “Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú)” dentro del cual explica: un líder transformacional significa originar y estimular cambios positivos a sus seguidores, estos líderes no solo se involucran y se enfocan en el progreso de cada seguidor, sino, además, en la construcción de una cultura organizacional flexible. El estudio buscó determinar cómo la aplicación de un programa de liderazgo transformacional mejora la cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura, Perú. Además, se confirmó que la administración de un programa de liderazgo transformacional mejoró significativamente la cultura organizacional en la institución en estudio, dado que contribuyó a que los colaboradores se comprometieran con su trabajo e institución, a que se compartieran nuevos valores y se asuman mejores políticas para enfrentar los entornos cambiantes, así como a innovar y aceptar riesgos, y a orientarse como equipo hacia los resultados.

Silvina (2021) desarrolló una investigación “Cultura organizacional y liderazgo transformacional” en la Universidad de Belgrano, Argentina, abordando que: La cultura organizacional es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en las organizaciones ya que influye en la interacción entre sus miembros, configurando un esquema cognitivo compartido que determina las conductas de afrontamiento a los cambios del entorno. Según los hallazgos de estudios anteriores, los líderes que divergen en la organización del liderazgo transformacional resultarán en diferentes culturas empresariales, esto también resalta un problema en las relaciones

interpersonales entre seguidores y líderes, ya que, todos llevan consigo una parte del dinamismo del poder, trabajando en ello para mantener la estabilidad.

Ríos (2019) elabora un proyecto titulado “Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018” en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en la facultad de negocios, programa académico de administración y negocios internacionales, programa académico de administración y marketing, para optar por el título de Licenciado en Administración, dentro de la cual expone: Durante años, diversos investigadores han realizado estudios sobre el liderazgo transformacional, lo cual ha permitido entender que esta variable es crucial en las empresas permitiendo el funcionamiento y logro de objetivos, de esta forma se ha apreciado que la cultura organizacional tiene un rol importante para las metas de la organización.

El liderazgo transformacional ha sido objeto de múltiples estudios en contextos educativos, por ejemplo, en Colombia, Luna Viana (2023) destaca cómo este estilo de liderazgo en instituciones educativas promueve una cultura organizacional orientada al cambio, la innovación y el compromiso colectivo, asimismo, Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2012) evidencian que las dimensiones del liderazgo transformacional impactan positivamente en la eficacia organizacional y en la cultura institucional.

En el ámbito de las instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia ha resaltado la importancia de fortalecer el liderazgo en estas instituciones para mejorar la calidad educativa y la pertinencia de la formación ofrecida (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2013), sin embargo, persiste una necesidad de investigaciones que aborden específicamente cómo el liderazgo transformacional

influye en la cultura organizacional de las instituciones educativas para el trabajo y el desarrollo humano, considerando sus particularidades y desafíos.

El estudio de la educación superior, realizado por Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce y Muñoz Fritis (2021) revela que el liderazgo transformacional influye significativamente en la cultura innovadora, mejorando así la calidad institucional, lo cual refuerza los hallazgos de Luna Viana (2023) y Mendoza Torres y Ortiz Riaga (2012), vinculando específicamente el liderazgo transformacional con la innovación y la calidad en la educación superior; el enfoque en la “Calidad institucional” es particularmente relevante para las instituciones ETDH, que a menudo se evalúan en función de su capacidad para proporcionar capacitación y educación de alta calidad. Los líderes transformacionales en las instituciones ETDH pueden fomentar un entorno donde se alienten los métodos de enseñanza y los currículos innovadores, lo que en última instancia conduce a mejores resultados educativos y una mayor calidad institucional.

La revisión sistemática de la literatura realizada por Castañeda Galindo, Leal Vanegas y Tafur Barbosa (2025) confirma que el liderazgo transformacional potencia la innovación organizacional, aunque su efectividad puede variar según el contexto cultural, esto resalta la importancia de considerar el contexto específico de las instituciones ETDH al estudiar el impacto del liderazgo transformacional en la innovación. La variabilidad basada en el contexto cultural sugiere que un enfoque único para el liderazgo transformacional puede no ser efectivo y que los líderes en las instituciones ETDH deben ser conscientes y adaptarse a los matices culturales específicos de sus organizaciones, ya que la efectividad de los estilos de liderazgo a menudo depende de la cultura, por lo tanto, comprender la dinámica cultural específica dentro de las instituciones ETDH en Colombia es crucial para aplicar los principios del liderazgo transformacional con éxito.

El estudio desarrollado por Berettera, Pujol y Arraigada (2023) demuestra que el liderazgo transformacional de los supervisores mejora la retención del talento en las organizaciones de tecnología, si bien se centra en el sector de TI, el hallazgo de que el liderazgo transformacional puede mejorar la retención del talento es relevante para las instituciones EDTH, que también dependen de educadores y personal calificados; por lo cual, la retención del talento es una preocupación importante para muchas organizaciones, incluidas las instituciones educativas. Es por esto que el liderazgo transformacional puede ser una herramienta valiosa para crear un entorno de trabajo de apoyo y atractivo que anime a los educadores a permanecer en la institución; puesto que los líderes transformacionales fomentan un sentido de valor y propósito entre los miembros de su equipo, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades en otro lugar.

Según Banda Sánchez y Torres Aguirre (2024), en entorno marcados por la disrupción digital, el liderazgo transformacional adquiere un papel central en la adaptación organizacional, en su investigación, subrayan que el liderazgo y la cultura organizacional deben evolucionar de manera conjunta para enfrentar con éxito los desafíos del entorno digital, algo especialmente relevante para las instituciones ETDH, las cuales deben responder a las exigencias tecnológicas del ámbito educativo y las cambiantes necesidades del mercado laboral. En este contexto, los líderes transformacionales no solo fomentan la innovación, sino que también promueven una cultura organizacional abierta al cambio orientada a la mejora continua.

Complementariamente, Cantillo Gutiérrez (2022), en un estudio de caso en una empresa del sector FoodTech en Bogotá, identificó una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador de los empleados; aunque desarrollado en un contexto empresarial distinto, los hallazgos demuestran la aplicabilidad del liderazgo

transformacional más allá de una industria específica, sugiriendo que los principios de este estilo de liderazgo son transferibles a sectores como el educativo, donde la creatividad, la autonomía y motivación del personal son esenciales.

En un estudio realizado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Marín Rodríguez (2024) encontró que el liderazgo transformacional impacta positivamente en la cultura organizacional universitaria, al promover el trabajo en equipo y la innovación; la evidencia de este estudio en el sector educativo universitario resulta directamente pertinente para las instituciones ETDH, ya que pone de manifiesto la capacidad de este liderazgo para transformar el clima institucional hacia uno más colaborativo y dinámico.

Por su parte, un estudio publicado en Redalyc (2023) revela que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional de micro y pequeñas empresas (MIPYMES) en Buga, Colombia. Este hallazgo demuestra que, incluso en contextos de recursos limitados, este estilo de liderazgo es capaz de generar mejoras sustanciales en el rendimiento, lo cual puede extrapolarse a muchas ETDH que operan en condiciones similares de restricción presupuestaria.

Desde una perspectiva más amplia, Noriega, Zambrano, Guerrero Y silva (2023) realizaron un análisis bibliométrico que identifica al liderazgo como un determinante clave del desempeño organizacional, reforzando la solidez del campo de investigación que vincula al liderazgo, y particularmente al liderazgo transformacional, con la mejora organizacional. Así mismo, la investigación de Ormaza, Lozano, Chávez y Andrade (2023) en PYMES ecuatorianas mostró que este estilo de liderazgo incide positivamente en el rendimiento laboral individual, este hallazgo es relevante para las instituciones ETDH, donde la efectividad del personal docente y administrativo es fundamental para lograr los objetivos educativos; los líderes transformacionales, al empoderar

y motivar a sus colaboradores, pueden influir significativamente en el rendimiento individual y colectivo.

Otro aspecto relevante es el papel del reconocimiento del desempeño como herramienta de motivación y mejora cultural, dentro de lo cual, Palacios Serna, Cortez Chávez, Cueva Urra y Ramírez (2024) señalan que el reconocimiento, elemento frecuentemente vinculado con la motivación inspiradora del liderazgo transformacional, tiene un impacto directo en la cultura organizacional y la productividad, por lo tanto, este principio resulta especialmente útil para las ETDH, donde una cultura de reconocimiento puede fortalecer el compromiso del personal y optimizar los resultados educativos. En la misma línea, Pando, Cangalaya, Herrera y Cabrejos (2022) destacan el efecto empoderador del liderazgo transformacional en mujeres empresarias peruanas, favoreciendo tanto el desempeño como el fortalecimiento de la cultura organizacional, este enfoque es extrapolable a las instituciones ETDH, donde este tipo de liderazgo promueve la equidad y el desarrollo de capacidades entre docentes, administrativos y estudiantes.

El estudio de Parra Rocha y Durán (2021), aunque enfocado en el sector hotelero, concluye que el liderazgo transformacional influye en el clima organizacional, un componente íntimamente relacionado con la cultura institucional; este hallazgo sugiere que el estilo de liderazgo puede moldear entornos laborales más positivos, algo esencial en instituciones educativas donde el bienestar del personal impacta directamente en la calidad del servicio formativo. Asimismo, el estudio de Miisbahuddin, Suroso y Triyonggo (2024) en el sector de telecomunicaciones refuerza la noción de que el estilo de liderazgo afecta directamente el rendimiento de los proyectos. En el contexto de las instituciones ETDH, donde se desarrollan múltiples proyectos académicos y administrativos, la aplicación de principios transformacionales puede ser determinante para el éxito de dichas iniciativas.

Desde el campo académico colombiano, la perspectiva de García Chivita y Correa (2023) adquiere un significado especial al revelar que el liderazgo emerge como una de las habilidades blandas de importancia y transversales en los programas de posgrado, esta visión no solo reconoce la creciente importancia del liderazgo en la formación del cuadro directivo, sino que subraya la urgente necesidad de que las instituciones ETDH cultiven un liderazgo transformacional, ya que cuando este tipo de liderazgo se toma como una herramienta estratégica indispensable para el desarrollo de los planes de estudio y metodologías de enseñanza de la institución, a la luz de los retos que surgen tanto de las condiciones laborales como de los mercados a los que se enfrentan los egresados, entonces esto tiene sentido.

En cuanto al sector corporativo global, destaca la importancia de ser transformacional en casos de éxito de empresas como PepsiCo, donde, según un informe de El País (2024), las aplicaciones de liderazgo inclusivo, relacionadas en cierto sentido con las dimensiones del liderazgo transformacional —especialmente en sus componentes de consideración individualizada y estimulación intelectual (Bass, 1985; Yukl, 2010) —, han mostrado una clara influencia en la mejora de los resultados organizacionales y en el reforzamiento de la cultura interna, esta evidencia empírica en uno de los contextos más difíciles podría proporcionar algunas ideas y un cuerpo de referencia para las instituciones ETDH. La propia experiencia de PepsiCo también destaca cómo fomentar la diversidad de pensamiento y respetar la contribución individual, rasgos inherentes al liderazgo transformacional, puede facilitar una mayor adaptabilidad frente a la disrupción y cambiar la cultura de una organización hacia una más innovadora y robusta; esto implica para las instituciones ETDH la oportunidad de replicar las mejores prácticas que permitan un clima de aprendizaje permanente, empoderamiento de los

colaboradores y la capacidad de responder a las dinámicas del mercado laboral, que han sido identificadas como factores críticos para el desarrollo organizacional sostenible.

Finalmente, un informe de Cadena SER (2025) sobre liderazgo en tiempos de crisis, resalta el rol estratégico que desempeña el liderazgo en la gestión del talento y la resiliencia organizacional, en tiempos de incertidumbre, como los vividos en los últimos años, contar con líderes transformacionales se vuelve crucial para garantizar la sostenibilidad institucional. Adicionalmente, documentos institucionales de la Corporación Universitaria Remington (2024) reiteran la necesidad de adaptar el liderazgo y la cultura organizacional ante entornos digitales, al tiempo que refuerzan la relación entre el liderazgo transformacional, la innovación y la productividad.

### **Marco Contextual**

En el contexto de las instituciones ETDH en Colombia, el liderazgo transformacional se consolida como una estrategia esencial frente a desafíos como la calidad educativa, la pertinencia de los programas y la innovación pedagógica, estas instituciones, claves en la formación del talento técnico del país, requieren entornos organizacionales flexibles, colaborativos y orientados al aprendizaje continuo; por lo cual, el liderazgo transformacional — con sus dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass, 1985, 2010) — fortalece esta cultura al fomentar la adaptabilidad, el empoderamiento del talento humano y la innovación curricular, convirtiéndose en un factor decisivo para la sostenibilidad y el desarrollo organizacional de las ETDH, potenciando su impacto y relevancia social.

Además, el liderazgo transformacional se basa en la capacidad del líder para inspirar una visión compartida, motivar al personal, estimular la creatividad y atender las necesidades

individuales de los colaboradores (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995), en las instituciones ETDH, este enfoque se alinea con el objetivo de formar personas competentes y socialmente responsables, pues motiva a los educadores a asumir un rol proactivo en los procesos formativos. Así mismo, la articulación de una visión institucional clara y motivadora por parte del líder permite movilizar los esfuerzos del personal hacia metas comunes, generando cohesión, identidad institucional y sentido de propósito, al empoderar a los equipos y reconocer sus talentos, el liderazgo transformacional contribuye a construir una cultura organizacional comprometida con el impacto educativo y social.

Los líderes transformacionales en las instituciones ETDH pueden incidir directamente en la cultura organizacional al fomentar prácticas que valoren la innovación pedagógica, el trabajo colaborativo y el compromiso con el éxito de los estudiantes, una cultura positiva y de apoyo no solo mejora el clima laboral, sino que también fortalece la retención del talento humano, lo cual es crucial para la continuidad y calidad de los procesos educativos (Scheind, 2010; Nothouse, 2018); es preciso resaltar que el liderazgo transformacional, mediante la promoción de la comunicación abierta, el reconocimiento de logros y la creación de un entorno inclusivo, sienta las bases para una cultura organizacional resiliente y orientada a la mejora continua, este tipo de cultura es especialmente relevante en contextos donde la estabilidad institucional y la motivación del personal pueden verse afectadas por condiciones laborales limitantes.

Si bien la literatura ha evidenciado múltiples beneficios del liderazgo transformacional, su aplicación en las instituciones ETDH colombianas enfrenta desafíos contextuales importantes; entre ellos, se destacan la escasez de recursos, la rotación de personal, la débil profesionalización del liderazgo y la falta de políticas públicas claras que reconozcan el potencial estratégico de estas instituciones (Palacios; Cortez; Cueva; Ramírez, 2024), además, el ejercicio del liderazgo

transformacional requiere de condiciones mínimas de gobernanza, planificación y participación para que su implementación sea efectiva y sostenible.

Desde una perspectiva crítica, autores como Tourish (2013) advierten que este estilo puede generar relaciones de dependencia emocional o convertirse en un discurso vacío si no se traduce en acciones concretas y evaluables, por ello, se hace necesario un enfoque de liderazgo culturalmente, sensible, que integre prácticas de gestión participativa, evaluación basada en evidencia y adaptabilidad a las realidades institucionales; esta adaptación permitiría que el liderazgo transformacional no solo inspire cambios, sino que los ancle en la estructura organizacional y en las prácticas cotidianas de las instituciones ETDH.

Numerosos estudios han documentado una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y cultura organizacional, al identificar que los líderes transformacionales actúan como agentes de cambio capaces de moldear los valores, normas y comportamientos dentro de las organizaciones (Bass & Avolio, 1995; Kotter, 1996; Schein, 2010), en el contexto de las instituciones ETDH, esta relación adquiere un carácter estratégico dada la misión social de estas entidades y su papel en la inclusión laboral.

La cultura organizacional en las instituciones ETDH se fortalece cuando el liderazgo impulsa una visión institucional clara, compromete a los actores internos y orienta las prácticas hacia la calidad y la innovación, a través de dimensiones como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, el liderazgo transformacional configura entornos en los que el personal se siente valorado, motivado y participe de los procesos institucionales.

Así mismo, este tipo de liderazgo puede ser un catalizador para el cambio cultural, al introducir y consolidar valores como la ética, la responsabilidad social, la sostenibilidad y la colaboración; en instituciones educativas que enfrentan múltiples desafíos estructurales y humanos, estas dimensiones son fundamentales para garantizar una cultura organizacional orientada a la resiliencia y al logro de objetivos comunes, no obstante, para que esta relación sea efectiva y transformadora, es necesario que se construya desde un enfoque contextualizado y crítico, que reconozca tanto las posibilidades como las limitaciones del entorno colombiano; ya que, el liderazgo transformacional, más allá de un estilo gerencial, debe asumirse como una práctica ética y pedagógica que articula gestión, motivación, participación y visión de futuro.

### **Marco Teórico**

El liderazgo transformacional ha recibido numerosos estudios por su habilidad para impactar en la cultura de la organización, este tipo de liderazgo no solo se centra en potenciar la eficiencia y el desempeño, sino que influye directamente en los valores y conductas que moldean el entorno de trabajo, por lo tanto, continuación, se exponen algunos aspectos fundamentales acerca del efecto del liderazgo transformacional en la cultura de la organización:

En el caso de liderazgo propuesto en la investigación, se trata principalmente del trabajo asociado a la cultura organizacional, así como de las mejoras laborales en todos los sentidos, además de la remuneración salarial y otros tipos de beneficios que se puedan disfrutar (Bass, 1985), indica que los líderes transformacionales tienen la habilidad de redefinir y robustecer la cultura de la organización al fomentar un mayor reconocimiento y dedicación a los valores de la misma, esta teoría fundamental sugiere que los líderes transformacionales actúan como arquitectos culturales, moldeando las normas y los valores de la organización, lo cual implica que los líderes transformacionales en las instituciones ETDH pueden trabajar activamente para

cultivar una cultura que se alinee con la misión y los valores de la institución, como un enfoque en el éxito de los estudiantes y el impacto comunitario. Al articular claramente y reforzar consistentemente los valores deseados, los líderes transformacionales pueden influir en las creencias y los comportamientos de las personas dentro de las instituciones ETDH, lo que lleva a una cultura organizacional más sólida y cohesiva, por lo tanto, centrarse en el bienestar y la satisfacción de los empleados puede contribuir a una cultura organizacional más positiva y de apoyo dentro de las instituciones ETDH, debido a que cuando los empleados se sienten apoyados y valorados, es más probable que estén comprometidos con los objetivos de la organización, lo que contribuye a una cultura más saludable y productiva.

De acuerdo con Tims (2011) el liderazgo transformacional fomenta un entorno organizacional que promueve la innovación, la creatividad y la flexibilidad, elementos cruciales para una cultura organizacional que pueda adaptarse rápidamente a las transformaciones; estos líderes, al promover la autonomía y el desarrollo personal, promueven una cultura centrada en la innovación, por lo tanto, para las instituciones ETDH, fomentar una cultura de innovación es esencial para mantenerse relevantes y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado laboral. Los líderes transformacionales pueden alentar a los educadores a experimentar con nuevos métodos de enseñanza y desarrollar programas innovadores, al empoderar a los educadores y al personal para que asuman riesgos y exploren nuevas ideas, los líderes transformacionales pueden crear un entorno donde la innovación se valore y se persiga activamente, lo que lleva a ofertas educativas más efectivas e impactantes; estos líderes promueven la autonomía y el desarrollo personal, fomentando aún más una cultura centrada en la innovación, en consecuencia, brindar oportunidades para el crecimiento y empoderar a las personas para que se apropien de su trabajo puede contribuir significativamente a una fuerza laboral más innovadora y comprometida dentro

de las instituciones ETDH, cuando las personas sienten que sus contribuciones son valoradas y que tienen oportunidades para aprender y crecer, es más probable que sean creativas y proactivas en su trabajo.

Avolio (1995) enfatiza que uno de los efectos más significativos del liderazgo transformacional es su capacidad para incrementar el nivel de compromiso de los empleados, este estilo de liderazgo fomenta una cultura corporativa donde los valores compartidos y la sensación de meta compartida fomentan la lealtad y el entusiasmo en el trabajo; esto está respaldado por los hallazgos de Coronado (2024) sobre la mejora del compromiso de los empleados, por ende, cultivar la dedicación y la lealtad entre los educadores y el personal es crucial para el éxito a largo plazo de las instituciones ETDH. Los líderes transformacionales pueden lograr esto articulando una visión convincente y fomentando un sentido de pertenencia, debido a que cuando las personas se sienten conectadas con la misión de la organización y creen en sus objetivos, es más probable que estén comprometidos con su trabajo y con la institución en su conjunto.

Este estilo de liderazgo fomenta una cultura corporativa donde los valores compartidos y la sensación de meta compartida fomentan la lealtad y el entusiasmo en el trabajo; crear un fuerte sentido de comunidad y propósito compartido dentro de las instituciones ETDH puede generar mayores niveles de satisfacción laboral y menores tasas de rotación. Los líderes transformacionales pueden construir este sentido de comunidad promoviendo la comunicación abierta, la colaboración y un enfoque en los logros colectivos.

Los estudios indican que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados, factores cruciales que contribuyen a fortalecer la cultura de la organización, según Walumbwa (2008), los líderes transformacionales crean un entorno en el que los empleados se perciben más valorados y motivados, lo que

repercute positivamente en la cultura interna de la entidad; por su lado, los líderes transformacionales son esenciales para la gestión del cambio en las organizaciones, su capacidad para comunicar una visión exacta y para incentivar a las personas hacia objetivos innovadores permite que las organizaciones desarrollen una cultura adaptable y versátil, esencial para enfrentar retos en un entorno dinámico y competitivo (Kotter, 1996).

El liderazgo transformador promueve la creación de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, según Schein (2010), este modelo de liderazgo fomenta una cultura corporativa donde la colaboración y el diálogo abierto son esenciales para el éxito de la organización, al sentirse respaldados por sus líderes, los empleados fomentan una sensación de identidad que impulsa la unidad del equipo. Es preciso resaltar que las organizaciones buscan una sostenibilidad más elevada, por lo cual, el liderazgo transformacional desempeña un papel esencial en la creación de una cultura que valore la sostenibilidad y el compromiso con los valores sociales y medioambientales; según Berson (2004), los líderes transformacionales poseen la habilidad de integrar estos principios en la cultura de la empresa, promoviendo una visión ética y responsable en todos los niveles de la empresa.

Un líder transformacional define una visión precisa y persuasiva del porvenir de la organización, sincronizando los esfuerzos de los trabajadores con las metas de la organización, esta perspectiva conjunta produce un sentido de propósito y orientación, lo que promueve una cultura organizacional enfocada en la realización de objetivos compartidos; según Bass (1985) los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a trascender sus intereses individuales en pro de las metas colectivas, lo que fomenta una cultura organizacional unificada, además, estos líderes generan una visión que motiva a los seguidores a identificarse con ella, incentivándolos a superar sus intereses individuales para lograr objetivos conjuntos en la organización.

En cuanto al aspecto sobre la inspiración que proporcionan los líderes, así como la estimulación intelectual, se puede asegurar que los dirigentes transformativos promueven un entorno que incentiva la creatividad, la innovación y la solución de problemas; mediante la motivación intelectual, los trabajadores se perciben más incentivados a desafiar el orden establecido y a sugerir ideas novedosas, este factor es esencial para el fomento de una cultura organizacional versátil y adaptable. El liderazgo transformacional promueve un ambiente donde los trabajadores se sienten capaces de generar ideas novedosas, la motivación intelectual de los líderes en transformación lleva a la formación de una cultura empresarial en la que la innovación y el perfeccionamiento constante son esenciales (Tims, 2011).

La consideración personalizada hace referencia a la habilidad del líder transformacional para identificar y satisfacer las necesidades y anhelos personales de sus seguidores, esta perspectiva promueve una cultura empresarial inclusiva y respetuosa, en la que cada integrante se siente apreciado; de acuerdo con (Bass, 1985), esta dimensión del liderazgo transformacional fomenta una cultura empresarial positiva, fundamentada en la empatía y la confianza, es decir, los líderes transformacionales ofrecen respaldo personalizado a sus seguidores, fomentando una cultura empresarial en la que los trabajadores se sienten oídos y apreciados.

En el mismo orden de ideas, el encanto de un líder transformacional influye directamente en la cultura de la organización, dado que genera confianza y respeto, en otras palabras, los dirigentes con carisma pueden influir en los valores y conductas de los trabajadores, aportando a la formación de una cultura empresarial enfocada en el respeto, la ética y la integridad; de acuerdo con Schein (2010), los líderes transformacionales poseen la habilidad de funcionar como referentes, impactando en la cultura de la organización mediante su comportamiento; consecuentemente, el liderazgo transformacional, mediante el carisma, define reglas culturales

que se interpretan como modelos de comportamiento a adoptar por los integrantes de la organización.

Cuando se presentan casos sobre el cambio organizacional, el hecho de la adaptación y conllevar la cultura organizacional, dan giros de 180°, en este sentido, el liderazgo transformacional influye directamente en la habilidad de la entidad para ajustarse a las transformaciones, porque el liderazgo capaz de movilizar a la organización hacia nuevas modalidades de trabajo e interacción crea una cultura organizacional más rápida y resistente. Kotter (1996) argumenta que los líderes transformacionales son vitales en la administración del cambio organizacional, contribuyendo a establecer una cultura que aprecie la adaptabilidad y el aprendizaje constante, "el liderazgo transformacional promueve el desarrollo de una cultura organizativa resistente, que puede ajustarse con rapidez a las variaciones en el ambiente externo".

El liderazgo transformacional fomenta vínculos interpersonales fundamentados en la confianza y el respeto recíproco, lo que favorece una cultura de colaboración en la organización, de acuerdo con Walumbwa (2008), este tipo de liderazgo crea un entorno en el que los trabajadores se sienten respaldados e incentivados para colaborar, lo que potencia la unidad grupal y el desempeño de la organización. "El liderazgo transformacional promueve relaciones de trabajo fundamentadas en la confianza y el respeto, esenciales para el desarrollo de una cultura organizacional de colaboración y enfocada en el trabajo colaborativo".

Los líderes transformacionales fortalecen a sus trabajadores, proporcionándoles la independencia requerida para tomar decisiones y aportar de manera activa a las metas de la organización, este fortalecimiento es fundamental para fomentar una cultura organizativa de gran confianza y proactividad; de acuerdo con Yukl (2010), el liderazgo transformacional fomenta una cultura en la que los trabajadores se sienten a cargo de su rendimiento y del triunfo de la

organización. "El liderazgo transformacional promueve un entorno laboral en el que los trabajadores se sienten empoderados e independientes, lo que fortalece una cultura enfocada en la autoeficacia y la responsabilidad".

Los líderes transformacionales pueden fomentar un mayor compromiso de los trabajadores, lo que influye en la cultura de la organización al fomentar la fidelidad y el compromiso hacia las metas de la organización (Bogler, 2001), también, el liderazgo transformacional fomenta vínculos laborales fundamentados en la confianza, la flexibilidad y el respeto recíproco; esta perspectiva puede transformar la cultura de la organización hacia una más cooperativa y de colaboración, de acuerdo con Zuraikat (2018), los líderes transformacionales promueven un ambiente laboral donde los trabajadores se sienten apreciados, lo que a su vez potencia la unidad interna y fomenta la cooperación entre los integrantes del equipo, es decir que genera un entorno que promueve relaciones interpersonales favorables, lo que puede cambiar la cultura de la organización hacia una de mayor colaboración y colaboración entre los integrantes del equipo.

Suscitándose un fortalecimiento palpable de la cultura organizacional implementada, en consonancia con la misión, visión y los valores de la empresa, la innovación entonces y las capacitaciones continuas van en crecimiento acelerado y fortalecido, por lo cual, la motivación intelectual, un aspecto del liderazgo transformacional, impacta directamente en la cultura de la organización, creando un entorno propicio para la innovación y el aprendizaje constante donde los trabajadores se perciben fortalecidos para sugerir nuevas ideas y cuestionar los métodos convencionales de realizar las tareas. Los líderes transformativos impulsan una cultura de innovación al incentivar la creatividad y la experimentación. (Zohar, 2005), además, promueven

la formación de una cultura empresarial que aprecia la innovación y el aprendizaje constante, generando un ambiente donde los trabajadores se sienten libres para indagar en nuevas ideas.

Una de las repercusiones más significativas del liderazgo transformacional es la potenciación de los trabajadores, este modelo de liderazgo fomenta la independencia, posibilitando que los trabajadores tomen decisiones de forma más autónoma; de acuerdo con Lievens (2003), cuando los trabajadores adquieren mayor independencia y dominio sobre su labor, esto fomenta una cultura empresarial de responsabilidad y proactividad, en consecuencia, la aplicación de un liderazgo transformacional puede cambiar la cultura de la organización al fomentar un nivel más elevado de independencia y potenciación entre los trabajadores.

El liderazgo transformacional, centrado en la visión y el cambio, puede crear una cultura organizacional más adaptable y resistente, preparada para ajustarse con rapidez a las variaciones en el ambiente externo, Podsakoff (1997) detalla que los líderes transformacionales son fundamentales en la administración del cambio, asistiendo a la organización a ajustarse a nuevos retos y cambios sin comprometer su estabilidad interna; el liderazgo transformacional promueve una cultura empresarial que no solo se adapta al cambio, sino que lo promueve de forma activa, facilitando que la organización se ajuste de forma más eficaz a las variaciones en su ambiente.

Los líderes transformativos, al desempeñarse como referentes a imitar y fomentar elevados criterios éticos, pueden tener un impacto en la formación de una cultura empresarial enfocada en la integridad, la ética y el bienestar de los trabajadores, de acuerdo con Northouse (2018), los líderes transformacionales fomentan una cultura empresarial más ética, enfocada en la responsabilidad social y el bienestar comunitario; el liderazgo transformacional, al resaltar los valores éticos y el bienestar de los trabajadores, crea una cultura empresarial en la que se aprecian la honestidad y la responsabilidad.

El efecto beneficioso del liderazgo transformacional en la cultura de la organización también se manifiesta en un incremento de la satisfacción en el trabajo y una reducción en la rotación de personal, los trabajadores que se sienten motivados y apreciados por sus jefes suelen estar más involucrados con su labor a largo plazo; según Northouse (2018), la satisfacción en el trabajo se incrementa cuando los líderes adoptan un enfoque transformacional, lo que favorece una cultura empresarial más firme y dedicada, en consecuencia, la aplicación del liderazgo transformacional incrementa la satisfacción en el trabajo y la fidelidad de los trabajadores, lo cual repercute positivamente en la cultura de la organización, fomentando una mayor estabilidad y permanencia del talento.

### **Marco Conceptual**

Para comprender de forma integral la relación entre liderazgo transformacional, cultura organizacional y desarrollo organizacional en las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, es necesario delimitar conceptualmente estos términos clave:

#### ***Liderazgo Transformacional***

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que busca generar un cambio positivo en los colaboradores y en la organización mediante la inspiración, la influencia idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass, 1985), este tipo de liderazgo se caracteriza por su capacidad de motivar a los empleados a superar sus intereses personales en favor de metas colectivas, fomentar la innovación, promover el compromiso organizacional y facilitar el cambio cultural dentro de las organizaciones (Avolio & Bass, 1995; Northouse, 2018). En el contexto educativo, el liderazgo transformacional contribuye al desarrollo de entornos más colaborativos, creativos y adaptables, que responden de forma eficiente a las demandas cambiantes del entorno.

### ***Cultura Organizacional***

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2010), esta cultura influye directamente en la forma en que los colaboradores perciben su entorno de trabajo, interactúan entre sí y responden a los desafíos. Una cultura organizacional sólida promueve cohesión, identidad institucional, compromiso y una mayor capacidad de adaptación al cambio; en las instituciones educativas, esta cultura incide en aspectos como el clima laboral, la calidad del servicio educativo y la implementación de estrategias de mejora continua.

### ***Desarrollo Organizacional***

El desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio estructural, cultural y humano dentro de una organización, con el propósito de mejorar su efectividad, salud y capacidad de adaptación al entorno (Cummings & Worley, 2014), se basa en la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento para alinear la cultura, la estrategia y los procesos con los objetivos institucionales. En las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, el desarrollo organizacional se manifiesta en la mejora continua de la calidad educativa, el fortalecimiento institucional y el logro de una mayor pertinencia y sostenibilidad.

### ***Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH)***

Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2013), son entidades educativas que ofrecen formación no formal con el fin de desarrollar competencias laborales, técnicas y ciudadanas, que permitan a los individuos una inserción o mejoramiento en el mercado laboral; estas instituciones tienen como

característica principal la flexibilidad en sus programas y una orientación práctica, lo que las obliga a estar en permanente actualización frente a las demandas del entorno productivo. Por ello, requieren modelos de gestión educativa y liderazgo que promuevan la innovación, la adaptabilidad y la mejora continua.

## Metodología

### Método

Esta investigación se centró en el análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el desarrollo organizacional de las instituciones ETDH en Colombia, por lo tanto, aborda la relación entre este estilo de liderazgo y la capacidad de estas instituciones para responder a los desafíos del entorno actual, como la transformación digital, la competencia y las demandas de calidad educativa. Las instituciones ETDH pueden utilizar el liderazgo transformacional para inspirar, motivar e innovar en sus procesos formativos y administrativos; este estilo de liderazgo es crucial porque permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado laboral, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollar habilidades pertinentes para el siglo XXI; al empoderar a sus equipos y promover una visión compartida, el liderazgo transformacional facilita la creación de programas educativos relevantes y la formación de profesionales competentes y adaptables. Este estudio presentó las siguientes limitaciones:

Restricciones documentales: La investigación se basa en el análisis de fuentes secundarias, lo que impide el trabajo de campo o la validación en instituciones.

Generalización de los resultados: Dada la variedad de contextos de las instituciones de ETDH en Colombia (urbanas, rurales, privadas, públicas), los resultados y reflexiones aquí expuestas no pueden extrapolarse a todas las situaciones institucionales.

Especificidad organizacional: Es probable que los mecanismos internos de cada institución moderen la influencia real del liderazgo transformacional, lo que significa que los efectos podrían fluctuar según el contexto específico, como el tamaño de cada institución, mandato educativo, jerarquía administrativa y ubicación física.

## **Tipo de Estudio**

Esta es una investigación cualitativa exploratoria-descriptiva que buscó profundizar en qué es el liderazgo transformacional y cómo está influyendo en el nivel de cualidades, atributos y componentes del mundo global de una institución ETDH. Como sostienen Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista (2014), en la investigación cualitativa, el objetivo principal es profundizar en los fenómenos, comprendiéndolos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural; en este caso, dado que es exploratoria, el objetivo fue revisar un tema o problema que ha sido poco investigado o usar un enfoque a través del cual se ha explorado poco, para dar una visión general y familiarizar al investigador con él y establecer las bases para futuras investigaciones, por lo cual como objetivo narrativo, no encontró relaciones causa-efecto ni procesos emergentes, sino que describió y caracterizó el fenómeno de la manera más rica posible, concentrándose en sus elementos intrínsecamente relacionados y su dinámica.

## **Recolección de Datos**

### ***Definición de la Población***

En el contexto de la presente investigación, cuyo enfoque es documental, el concepto de “población” no se refiere a un grupo de individuos o sujetos de estudio, como ocurre en investigaciones de tipo empírico, sino que se refiere al conjunto de fuentes de información pertinentes y significativas para el análisis del liderazgo transformacional y su impacto en el desarrollo organizacional dentro de las instituciones ETDH; esta población incluye diferentes tipos de fuentes bibliográficas y documentales, tales como revistas científicas indexadas, libros especializados, tesis, informes técnicos, documentos institucionales, normativas vigentes y leyes que se refieren directa o indirectamente a las categorías de análisis del estudio, de manera que,

proporcionan la base teórica para el estudio, establecen las pautas para su avance y profundizan en la crítica del objeto de investigación.

### ***Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos***

La recolección de datos en esta investigación se basa en la revisión y el análisis documental, empleando técnicas como la revisión bibliográfica sistemática, mediante el uso de bases de datos académicas, repositorios institucionales y buscadores especializados. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la relevancia y calidad de las fuentes.

Posteriormente, se realizó un análisis de contenido orientado a identificar patrones, categorías y conceptos clave vinculados al liderazgo transformacional en las instituciones ETDH. Finalmente, la información recopilada se organizó y sintetizó para construir una visión comprensiva del fenómeno y dar respuesta a los objetivos del estudio.

## Resultados

### **Fundamentos Conceptuales del Liderazgo Transformacional y su Influencia en el Desarrollo Organizacional.**

El liderazgo, en su esencia, constituye un fenómeno multifacético y dinámico, fundamental para la dirección y el éxito de cualquier organización, no obstante, ha sido la conceptualización del liderazgo transformacional la que ha logrado capturar la atención de académicos y profesionales por su capacidad para inspirar y catalizar un cambio significativo. Los orígenes de esta teoría se remontan a James MacGregor Burns (1978), quien, en su obra seminal *Leadership*, distinguió entre el liderazgo transaccional y el transformacional; mientras el primero se basa en el intercambio de recompensas por desempeño, el liderazgo transformacional, por contraste, se enfoca en llevar los niveles de moral y motivación tanto del líder como de los seguidores, trascendiendo los intereses individuales para alinearlos con una visión compartida.

Posteriormente, Bernard Bass (1985) refinó y expandió el modelo de Burns, identificando cuatro dimensiones clave que caracterizan al líder transformacional, a menudo denominadas las “Cuatro I”:

- **Influencia idealizada (carisma):** Se refiere a la capacidad del líder para servir como un modelo a seguir, inspirando admiración, respeto y confianza; este tipo de líderes exhiben un alto nivel de integridad, ética y coherencia en sus valores, lo que les permite generar una fuerte identificación por parte de sus seguidores. Esta dimensión es crucial para establecer una base de credibilidad y legitimidad, elementos indispensables para la aceptación de una visión audaz, de acuerdo con Bass y Riggio (2006), los seguidores idealizan al líder y se esfuerzan por emular su comportamiento y estándares morales.

- **Motivación inspiradora:** implica la habilidad del líder para articular una visión clara, desafiante y atractiva del futuro, comunicándola de manera persuasiva y optimista, esta visión, no solo es ambiciosa, sino que también resuena con los valores y aspiraciones de los seguidores, infundiendo un sentido de propósito y significado a sus tareas. A través de la motivación inspiradora, el líder eleva las expectativas de desempeño y fomenta un espíritu de equipo que busca alcanzar las metas superiores.
- **Estimulación intelectual:** los líderes transformacionales fomentan la creatividad y la innovación al desafiar a sus seguidores a cuestionar suposiciones, analizar problemas desde múltiples perspectivas y desarrollar nuevas formas de abordar las tareas, este tipo de liderazgo promueve un entorno de aprendizaje continuo, donde los errores se ven como oportunidades para el crecimiento y la mejora. Según Bass y Avolio (1994), la estimulación intelectual es fundamental para promover la autonomía y el pensamiento crítico de la organización.
- **Consideración individualizada:** se refiere a la capacidad del líder para actuar como un mentor y coach, prestando atención a las necesidades individuales de desarrollo de cada seguidor; el líder transformacional reconoce las diferencias en las habilidades, aspiraciones y motivaciones de cada miembro del equipo, proporcionando retroalimentación constructiva, apoyo y oportunidades de crecimiento. Esta dimensión fomenta un sentido de cuidado y valoración personal, lo que a su vez fortalece la lealtad y el compromiso.

La evolución conceptual del liderazgo transformacional ha permitido su aplicación en diversos contextos organizacionales, incluyendo el sector educativo, en el ámbito de las instituciones ETDH, el liderazgo transformacional adquiere una relevancia particular al

promover una cultura de aprendizaje continuo, adaptabilidad y excelencia, características esenciales para la formación de capital humano calificado y pertinente a las demandas del mercado laboral.

El desarrollo organizacional, como disciplina, surge en la década de 1950 y 1960 como una respuesta a la necesidad de las organizaciones de adaptarse y prosperar en entornos cada vez más complejos y dinámicos, es decir, que es un esfuerzo planificado de toda la organización y gestionado desde la cima, para aumentar la efectividad y la salud organizacional a través de intervenciones planificadas de los procesos de la organización, utilizando el conocimiento de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1969; French & Bell, 1978).

Los principios fundamentales del desarrollo organizacional incluyen:

- Cambio planificado y sistémico: El desarrollo organizacional no es un conjunto de soluciones rápidas, sino un proceso deliberado y estructurado para mejorar la eficacia de la organización a largo plazo, lo cual implica una comprensión profunda de la organización como un sistema interconectado, donde los cambios en una parte afectan a todas las demás.
- Enfoque en el comportamiento humano: reconoce que el éxito de una organización depende en gran medida de sus recursos humanos y de cómo interactúan; por consiguiente, se centra en el desarrollo de las habilidades, actitudes y relaciones de las personas.
- Participación y empoderamiento: promueve la implicación activa de los miembros de la organización en los procesos de diagnóstico y solución de problemas, lo que no solo genera un mayor compromiso, sino que también aprovecha la inteligencia colectiva.

- Orientación al aprendizaje: fomenta una cultura de aprendizaje continuo, donde la organización y sus miembros están en constante proceso de reflexión, experimentación y adaptación, de acuerdo con Senge (1990), la organización que aprende es aquella capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento para modificar su comportamiento.
- Retroalimentación y diagnóstico: se basa en la recopilación y análisis de datos para comprender las fortalezas y debilidades de la organización, lo que permite diseñar intervenciones específicas y medir su impacto.

En el contexto de las instituciones ETDH, el desarrollo organizacional adquiere una relevancia estratégica, estas instituciones operan en un entorno de constante evolución, impulsado por los avances tecnológicos, las cambiantes demandas del mercado laboral y las expectativas de los estudiantes. Un enfoque de desarrollo organizacional en las instituciones ETDH puede manifestarse en: diseño y rediseño curricular, desarrollo de competencias docentes, mejora de procesos administrativos y gestión del talento humano. En suma, el desarrollo organizacional no es una opción, sino una necesidad imperativa para garantizar su relevancia, calidad y sostenibilidad en un panorama educativo y laboral cada vez más competitivo.

La articulación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional no es meramente incidental; por el contrario, representa una sinergia estratégica, especialmente en el ámbito de las instituciones ETDH, dado que este tipo de liderazgo, con sus dimensiones de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, actúa como un potente catalizador para los procesos de desarrollo organizacional, facilitando la creación de una cultura organizacional que no solo es receptiva al cambio, sino que lo abraza como una oportunidad de crecimiento.

En primer lugar, la influencia idealizada y la motivación inspiradora del líder transformacional son cruciales para generar el compromiso y la visión compartida necesarios para cualquier iniciativa de desarrollo organizacional; los procesos de cambio organizacional, por naturaleza, suelen generar resistencia, sin embargo, un líder que puede articular una visión convincente del futuro y modelar los valores deseados, logra movilizar a la organización hacia los nuevos objetivos. En las instituciones ETDH, esto se traduce en la capacidad de inspirar a docentes, personal administrativo y estudiantes a adoptar nuevas metodologías, tecnologías o enfoques pedagógicos que, aunque puedan ser inicialmente desafiantes, prometen un mejor futuro para la institución y sus egresados.

En segundo lugar, la estimulación intelectual inherente al liderazgo transformacional es un pilar fundamental para el desarrollo de una organización que aprende, al desafiar a los miembros a cuestionar el status quo y a buscar soluciones innovadoras, el líder transformacional fomenta la experimentación y el pensamiento crítico; esta dimensión es vital para que las instituciones ETDH puedan innovar sus currículos, adaptar sus programas a las cambiantes demandas del mercado laboral y explorar nuevas formas de entrega educativa. Un entorno donde la creatividad es valorada y los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje acelera significativamente los ciclos de mejora continua que caracteriza al desarrollo organizacional.

Finalmente, la consideración individualizada es esencial para el empoderamiento y el desarrollo del capital humano, aspecto medular del desarrollo organizacional, al invertir en el crecimiento y bienestar de sus colaboradores, el líder transformacional no solo mejora la satisfacción individual, sino que también fortalece las capacidades colectivas de la organización. En las instituciones ETDH, esto se manifiesta en la inversión en la capacitación del personal docente, el apoyo al desarrollo de sus competencias y la creación de un ambiente donde cada

miembro se siente valorado y capaz de contribuir al éxito institucional. Tal inversión en el talento humano se traduce directamente en una mayor capacidad de las instituciones ERTDH para adaptarse y prosperar.

En síntesis, el liderazgo transformacional no solo complementa el desarrollo organizacional, lo energiza, proporciona la dirección, la inspiración y el entorno de apoyo necesarios para que las instituciones ETDH implementen cambios significativos, mejoren su eficiencia y respondan de manera proactiva a las exigencias de un mundo en constante transformación. La convergencia de ambos constructos representa, por consiguiente, un imperativo estratégico para la relevancia y el éxito de estas instituciones.

## **Prácticas de Liderazgo Transformacional en las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano**

Antes de abordar las estrategias específicas del liderazgo transformacional, se debe estipular el papel fundamental de la cultura organizacional en la influencia del desempeño en las instituciones ETDH. La cultura organizacional, según Schein (2010), puede definirse como el conjunto de supuestos básico compartidos que el grupo ha aprendido a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. En las instituciones ETDH, esta cultura se manifiesta en los valores que guían la interacción entre docentes, estudiantes y personal administrativo, en las normas no escritas que rigen la innovación pedagógica, y en las creencias sobre el papel de la institución en la sociedad.

Una cultura organizacional robusta y positiva en una institución ETDH es aquella que fomenta la colaboración, el aprendizaje continuo, la orientación al estudiante y la adaptabilidad; por el contrario, una cultura débil o disfuncional puede obstaculizar la innovación, generar resistencia al cambio y, en última instancia, afectar la calidad de la formación ofrecida. La cultura, por lo tanto, no es un mero adorno; es el “sistema operativo” de la organización, que influye en cómo se toman las decisiones, por consiguiente, comprender y moldear esta cultura se convierte en una prioridad estratégica para cualquier líder que aspire a mejorar el desempeño institucional.

Una de las estrategias más poderosas del liderazgo transformacional para potenciar la cultura organizacional en las instituciones ETDH radica en la articulación de una visión convincente y la comunicación inspiradora, un líder transformacional no se limita a establecer

objetivos; crea una imagen de futuro que es deseable, factible, lo más importante, resuena con los valores y aspiraciones de todos los miembros de la organización. Esta visión va más allá de métricas cuantitativas, enfocándose en el impacto social, la excelencia educativa y el desarrollo integral de los estudiantes.

La efectividad de esta estrategia se basa en varios componentes:

- Claridad y coherencia de la visión: la visión debe ser concisa, fácil de entender y consciente en todos los niveles de la organización, los líderes transformacionales se aseguran de que cada miembro de las instituciones ETDH, desde el docente hasta el personal de apoyo, comprenda su papel en la consecución de esta visión, esto crea un sentido de propósito compartido que trasciende las tareas individuales.
- Comunicación persuasiva y emocional: la visión no solo debe ser racionalmente atractiva, sino también emocionalmente movilizadora; los líderes utilizan historias, metáforas y un lenguaje apasionado para conectar con los sentimientos de los seguidores, inspirando entusiasmo y compromiso. En el contexto de las instituciones ETDH, esto podría implicar resaltar el impacto transformador de la educación en la vida de los estudiantes o la contribución de la institución al desarrollo económico y social de la región.
- Modelado de roles: La visión se refuerza a través del comportamiento del propio líder, un líder transformacional actúa como un modelo a seguir, encarnando los valores y principios que desea ver en la cultura organizacional, si la visión enfatiza la innovación, el líder debe ser un innovador; si promueve la colaboración, el líder debe mostrar un espíritu colaborativo. Esta coherencia entre el discurso y la acción es fundamental para construir credibilidad y confianza.

Al articular una visión clara y comunicarla de manera inspiradora, el líder transformacional no solo informa, sino que transforma la percepción del futuro de las instituciones ETDH, esto cultiva una cultura organizacional donde los miembros se sienten parte de algo más grande que ellos mismos, fomentando un fuerte sentido de identidad y dirección, lo cual es esencial para alinear el comportamiento individual con los objetivos institucionales.

Una cultura organizacional que valora la innovación y el aprendizaje continuo es crucial para la adaptabilidad y el éxito de las instituciones ETDH, el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en este ámbito a través de la estimulación intelectual, que anima a los miembros de la organización a desafiar el statu quo, a pensar de manera creativa y a buscar soluciones novedosas a los problemas. Esta estrategia se materializa en diversas prácticas:

- **Desafío a las asunciones:** los líderes transformacionales no temen cuestionar las normas tradicionales de hacer las cosas, promueven un ambiente donde las ideas preconcebidas pueden ser examinadas y donde se alienta la búsqueda de alternativas. En una institución ETDH, esto podría significar revisar los planes de estudio obsoletos, explorar nuevas metodologías pedagógicas o redefinir los procesos administrativos para mejorar la eficiencia.
- **Fomento del pensamiento crítico y la resolución de problemas:** el líder transformacional empodera a los equipos y a los individuos para que analicen los desafíos de manera profunda y propongan soluciones innovadoras, esto implica la delegación de responsabilidades y la provisión de los recursos necesarios para que los colaboradores experimenten y aprendan. Para las instituciones ETDH, esto se traduce en la capacidad de desarrollar programas de formación de vanguardia que respondan a las necesidades emergentes del mercado laboral o9 de implementar tecnologías educativas disruptivas.

- Creación de un espacio seguro para la experimentación: la innovación inevitablemente implica riesgos y la posibilidad de cometer errores, un líder transformacional crea una cultura donde el fracaso no es castigado, sino visto como una valiosa oportunidad de aprendizaje; este ambiente de seguridad psicológica es fundamental para que los miembros de la institución se atrevan a probar nuevas ideas, a implementar proyectos piloto y aprender de los resultados entando las bases para una mejora continua.

Al implementar estas estrategias, el liderazgo transformacional transforma la cultura organizacional de las instituciones ETDH de una reactiva a una proactiva, donde la innovación no es un evento esporádico, sino una característica inherente a su funcionamiento; esto no solo mejora la calidad educativa, sino que también posiciona a la institución como un referente en su campo, capaz de adaptarse y liderar el cambio.

Finalmente, una estrategia fundamental del liderazgo transformacional para potenciar la cultura organizacional de las instituciones ETDH se centra en el empoderamiento y la consideración individualizada de sus colaboradores, esta dimensión del liderazgo transformacional reconoce que el crecimiento de la organización está intrínsecamente ligado al desarrollo de sus miembros. La implementación efectiva de esta estrategia se manifiesta de la siguiente manera:

- Desarrollo de competencias y capacitación continua: los líderes transformacionales invierten en el crecimiento profesional y personal de sus equipos, esto incluye la provisión de oportunidades de capacitación, talleres y programas de desarrollo que permitan a los docentes y al personal administrativo adquirir nuevas habilidades y conocimientos. En el contexto de las instituciones ETDH, esto es vital para mantener la pertinencia de la oferta educativa y la calidad de la enseñanza.

- **Mentoría y coaching individualizado:** el líder transformacional actúa como in mentor, ofreciendo orientación, apoyo y retroalimentación constructiva. Esta atención personalizada ayuda a los individuos a identificar sus fortalezas, a bordar sus debilidades y a trazar rutas de desarrollo profesional. Esta práctica fomenta un sentido de valor y pertenencia, lo que, a su vez, refuerza el compromiso con la institución.
- **Delegación de responsabilidades y autonomía:** el empoderamiento se logra al otorgar a los colaboradores la autonomía para tomar decisiones y la responsabilidad sobre sus tareas, esto no solo aumenta la motivación y la satisfacción laboral, sino que también desarrolla las capacidades del liderazgo en todos los niveles de la organización. En una institución ETDH, esto podría implicar dar a los docentes mayor libertad para diseñar proyectos pedagógicos innovadores o permitir al personal administrativo optimizar sus propios procesos.
- **Reconocimiento y valoración del individuo:** una cultura organizacional que valora y reconoce las contribuciones individuales es esencial para el bienestar y la motivación, los líderes transformacionales celebran los logros, proporcionan retroalimentación positiva y crean un ambiente donde el esfuerzo y la dedicación son apreciados; este reconocimiento no solo mejora la moral, sino que también refuerza los comportamientos deseados, consolidando una cultura de excelencia y cuidado mutuo.

Al implementar estas estrategias, el liderazgo transformacional no solo mejora las habilidades u el rendimiento de los individuos, sino que también cultiva una cultura organizacional en las instituciones ETDH donde el desarrollo humano es una prioridad. Esta cultura, a su vez, genera un círculo virtuoso de crecimiento, donde los colaboradores se sienten valorados, motivados y empoderados para contribuir al éxito colectivo de la institución.

## **Contribución del Liderazgo Transformacional al Desarrollo Organizacional en las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano**

El liderazgo transformacional no es meramente un constructo teórico; su influencia se traduce en mejoras palpables en el desempeño interno de las instituciones ETDH, este impacto se manifiesta en diversas dimensiones, desde el compromiso del personal hasta la calidad de los procesos educativos. En primer lugar, un efecto directo del liderazgo transformacional es el aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados; los líderes que inspiran, estimulan intelectualmente y brindan consideración individualizada, fomentan un ambiente de trabajo positivo y motivador. Cuando los docentes y el personal administrativo se sienten valorados, comprenden la visión institucional y son empoderados para innovar, su nivel de satisfacción laboral se eleva significativamente; esta mayor satisfacción, a su vez, reduce la rotación de personal, lo cual es vital para la estabilidad y la acumulación de conocimiento institucional en las instituciones ETDH. Estudios como los de Walumbwa (2008) y Tims y Xanthopoulou (2011) han demostrado consistentemente la correlación positiva entre el liderazgo transformacional, el compromiso de los empleados y su desempeño individual.

En segundo lugar, el liderazgo transformacional contribuye a la optimización de la productividad y la eficiencia operativa, al fomentar la estimulación intelectual, los líderes inspiran a sus equipos a buscar nuevas y mejores formas de realizar sus tareas, lo que puede llevar a la innovación en los procesos administrativos, la mejora de las metodologías de enseñanza y la optimización de la gestión de recursos. Esto se traduce en una mayor eficiencia en la matrícula, en la entrega de programas y en la utilización de la infraestructura, por lo tanto, las instituciones ETDH con líderes transformacionales tienden a ser más ágiles y eficientes en la

gestión de sus operaciones diarias, liberando recursos que pueden ser reinvertidos en la mejora de la calidad educativa.

Finalmente, la influencia del liderazgo transformacional se extiende a la calidad de los programas educativos y los resultados de aprendizaje de los estudiantes; al inspirar a los docentes a la excelencia y al promover una cultura de mejora continua, los líderes transformacionales aseguran que los currículos sean pertinentes, las metodologías pedagógicas innovadoras y la evaluación de los estudiantes rigurosa. El compromiso de los docentes, impulsado por este tipo de liderazgo, se refleja directamente en la calidad de la formación que reciben los estudiantes, preparándolos de manera más efectiva para el mercado laboral; en consecuencia, un liderazgo transformacional efectivo en una institución ETDH se convierte en un pilar fundamental para la excelencia académica y la formación de profesionales altamente capacitados.

Más allá de los beneficios internos, el liderazgo transformacional ejerce un impacto significativo en la competitividad externa de las instituciones ETDH; en un mercado educativo cada vez más saturado y dinámico, la capacidad de una institución para diferenciarse y atraer estudiantes y empleadores es crucial para su supervivencia y crecimiento. En primer lugar, el liderazgo transformacional mejora la capacidad de adaptación e innovación de las instituciones ETDH frente a las demandas del mercado laboral. Los líderes transformacionales, al fomentar la estimulación intelectual y la visión a largo plazo, son capaces de anticipar las tendencias emergentes en el sector productivo y adaptar proactivamente la oferta educativa, esto significa que la institución puede desarrollar nuevos programas de formación que respondan a las necesidades de habilidades emergentes o actualizar los existentes para mantener su relevancia. Esta agilidad es una ventaja competitiva fundamental, ya que permite a la institución ofrecer una educación que realmente prepara a los estudiantes para los desafíos del futuro.

En segundo lugar, el liderazgo transformacional contribuye a la construcción de una reputación institucional sólida y atractiva, una institución ETDH con un liderazgo transformacional se caracteriza por una cultura de excelencia, innovación y compromiso con la calidad; estos atributos se proyectan hacia el exterior, mejorando la imagen y el prestigio de la institución. Una buena reputación atrae a estudiantes de alto potencial, facilita la colaboración con el sector empresarial y gubernamental, y fortalece las alianzas estratégicas; por ende, la influencia idealizada del líder y la motivación inspiradora se traducen en una percepción positiva por parte de la comunidad externa, lo que es un activo invaluable en la competencia por talento y recursos.

Finalmente, el liderazgo transformacional fortalece la capacidad de las instituciones ETDH para establecer alianzas estratégicas y atraer financiamiento, un líder que puede articular una visión convincente y demostrar un compromiso con la excelencia puede atraer a socios estratégicos, como empresas, organizaciones no gubernamentales y organismos gubernamentales, interesados en colaborar en proyectos de formación, investigación o desarrollo. Estas alianzas no solo proporcionan recursos adicionales, sino que también enriquecen la experiencia educativa de los estudiantes y aumentan la visibilidad de la institución, así, la capacidad del líder transformacional para inspirar confianza y generar entusiasmo se convierte en un motor para la expansión y la sostenibilidad de la institución a largo plazo.

El impacto más profundo del liderazgo transformacional en las instituciones ETDH se observa en su contribución a la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo; en un entorno global caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, la capacidad de una institución para no solo sobrevivir, sino prosperar, depende en gran medida de su adaptabilidad y robustez interna. Primero que todo, el liderazgo transformacional fomenta la

creación de una organización que aprende, al promover la estimulación intelectual y la consideración individualizada, los líderes cultivan un ambiente donde el aprendizaje es un proceso continuo y sistémico; las instituciones ETDH se vuelven capaces de reflexionar sobre sus experiencias, extraer lecciones de sus éxitos y fracasos, y ajustar sus estrategias de manera proactiva. Esta capacidad de aprendizaje es fundamental para la resiliencia, ya que permite a la institución anticipar y responder eficazmente a los desafíos emergentes, desde los cambios tecnológicos hasta las fluctuaciones económicas.

Además, el liderazgo transformacional construye una cultura de compromiso y empoderamiento que trasciende la dependencia de líderes individuales, al delegar responsabilidades y empoderar a los miembros de la organización, se desarrollan capacidades de liderazgo en todos los niveles; esto crea una organización más plana y ágil, donde la toma de decisiones puede ser más descentralizada y las iniciativas pueden surgir desde diferentes puntos. Esta distribución del liderazgo es una fuente de resiliencia, ya que la institución no es vulnerable a la salida de un solo líder, sino que posee una reserva de talento y capacidad de dirección.

Por último, el liderazgo transformacional inculca un sentido de propósito y misión que asegura la relevancia futura de las instituciones ETDH, al articular una visión inspiradora y conectarla con los valores fundamentales de la institución, los líderes transformacionales aseguran que la institución se mantenga fiel a su misión de contribuir al desarrollo humano y laboral. Esta claridad de propósito actúa como una brújula en tiempos de incertidumbre, guiando las decisiones estratégicas y asegurando que la institución continúe generando valor para la sociedad, en consecuencia, el liderazgo transformacional no solo mejora el desempeño actual de las instituciones ETDH, sino que también sienta las bases para su crecimiento sostenido y su capacidad de adaptación a los desafíos de un futuro incierto.

Si bien el liderazgo transformacional ofrece un marco potente para el desarrollo organizacional, es fundamental reconocer sus limitaciones. Tourish (2013) advierte sobre la posibilidad de que este enfoque derive en una idealización del líder, generando dependencia emocional y reduciendo el pensamiento crítico dentro de la organización. Además, su efectividad depende de variables contextuales como la madurez organizacional, el nivel de autonomía de los equipos y la existencia de políticas públicas que respalden las transformaciones educativas. Por ello, el liderazgo transformacional debe complementarse con enfoques colaborativo, mecanismos de evaluación participativa y una lectura situada de las condiciones institucionales.

En síntesis, el liderazgo transformacional se erige como un motor fundamental del desarrollo organizacional en las instituciones ETDH, puesto que, su influencia se extiende desde la reconfiguración de la cultura organizacional hacia la adaptabilidad y la innovación, hasta el empoderamiento del talento humano y la creación de un ambiente de colaboración y compromiso. Este estilo de liderazgo no solo permite a las instituciones ETDH responder a los desafíos del entorno, sino que también las impulsa a construir culturas dinámicas, resilientes y orientadas a la excelencia educativa, asegurando así su pertinencia y sostenibilidad a largo plazo.

## Conclusiones

El estudio actual ha examinado completamente el impacto del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional de las instituciones ETDH, proporcionando una perspectiva holística de cómo estas instituciones educativas dependen de este tipo de liderazgo para su desarrollo y éxito sostenible. Se han extraído las siguientes conclusiones desarrolladas en esta revisión:

El liderazgo transformacional como pilar fundamental en la reconfiguración cultural de las instituciones ETDH: Se deduce que el liderazgo transformacional es un catalizador esencial para la reconfiguración y el fortalecimiento de la cultura organizacional de las instituciones ETDH, ya que permite moldear un entorno proactivo, dinámico y orientado hacia la cultura de excelencia, al tener el poder de motivar al personal y fomentar valores comunes, así como la capacidad de compartir visión. Esta influencia se percibe en el mayor nivel de compromiso de los miembros hacia la orientación a objetivos y la estrategia, trascendiendo el mero cumplimiento de tareas para abrazar un compromiso genuino con la visión institucional.

Impacto directo del liderazgo transformacional en la adaptabilidad o la innovación de las instituciones ETDH: Los hallazgos indican que el liderazgo transformacional tiene efectos directos sobre la capacidad de las instituciones ETDH para adaptarse al entorno externo e innovar; es por esto que, a través de la excitación intelectual y el empoderamiento, el líder transformacional busca generar un clima de aprendizaje continuo, experimentación y solución innovadora de problemas, apoyando a sus colaboradores en la búsqueda activa de tales prácticas. Las instituciones ETDH así son capaces no solo de reaccionar a los requisitos del mercado laboral y los cambios educativos, sino también predecirlos, adelantándose a ellos, creando los programas y metodologías más especializados e innovadores que garantizan adecuación y competitividad.

El liderazgo transformacional potencia el talento humano y la cohesión organización en las instituciones ETDH: Es claro que en el contexto de las instituciones ETDH este estilo de liderazgo es de suma importancia para el desarrollo y la clarificación del capital humano, porque al mostrar consideración individualizada e influencia idealizada, los líderes transformacionales fomentan un clima de confianza, respeto y apoyo mutuo. Esto resulta en una mayor satisfacción laboral, compromiso y lealtad entre los docentes y el personal, fomentando así el espíritu de equipo y la cooperación interdepartamental, y finalmente mejorando la calidad de los servicios educativos. La inversión en el bienestar y el desarrollo profesional del talento humano, guiada por un liderazgo transformacional, es una estrategia clave para la sostenibilidad institucional.

Contribución esencial del liderazgo transformacional a la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones ETDH: El estudio pone de relieve que el liderazgo transformacional no solo se trata de construir cultura y centrarse en los elementos humanos, sino que también tiene una potencia directa que puede influir en la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo de las instituciones ETDH, donde al fomentar el empoderamiento de los empleados y la toma de iniciativa, los procesos internos se optimizan y los empleados se vuelven proactivos para buscar soluciones. La visión estratégica clara y los valores éticos articulados por los líderes transformacionales imprimen a la organización con una visión orientada al futuro que fortalece cómo lidera el campo educativo y cómo se mantiene comprometida y viable en un entorno competitivo.

Necesidad de integración estratégica del liderazgo transformacional en las políticas de gestión de las instituciones ETDH: Por último, dada la eficacia demostrada del liderazgo transformacional, este estudio sugiere que las instituciones ETDH deben incorporar estratégicamente el cultivo y la práctica del liderazgo transformacional en sus políticas de gestión

y desarrollo institucional. Esto incluye no solo el entrenamiento de gerentes y maestros para ser este tipo de líder, sino también el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales que lo respalden. Una cultura organizacional que aprecie y promueva el liderazgo transformacional es el factor más importante para permitir que estos órganos públicos liberen su mayor capacidad, y para que realmente cumplan su papel capacitando a las personas para el desarrollo social productivo.

## Bibliografía

- Adaptación del liderazgo y la cultura organizacional en entornos digitales y disruptivos para la ruta del éxito y la innovación. (2024). *Corporación Universitaria Remington*.
- Avolio, B. J. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. 199-218.
- Banda Sánchez, S. R., & Torres Aguirre, S. E. (2024). Adaptación del liderazgo y la cultura organizacional en entornos digitales y disruptivos para la ruta del éxito y la innovación. *Corporación Universitaria Remington*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. . *Free Press*, 191.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.
- Berettera, C., Pujol-Cols, L., & Arraigada, M. (2023). Retención del talento en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional de los supervisores y los acuerdos de empleo idiosincráticos. *Cuadernos de Administración*.
- Berson. (2004). *Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunications firm*. The Leadership Quarterly.
- Bogler. (2001). *The influence of leadership style on teacher job satisfaction*. Educational Administration Quarterly.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.

- Cantillo Gutiérrez, A. C. (2022). Liderazgo transformacional y comportamiento innovador en el trabajo en una FoodTech de la ciudad de Bogotá. *Universidad del Rosario*.
- Castañeda Galindo, K., Leal Vanegas, J. K., & Tafur Barbosa, M. A. (2025). Liderazgo transformacional e innovación: una revisión sistemática de la literatura. *Universidad El Bosque*.
- Coronado, F. (2024). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad provincial de Huaura (Perú). *SciELO Perú*.
- Cummings, T. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 144-158.
- Díaz, A. M. (2020). Liderazgo transformacional y su incidencia en instituciones educativas. *Revista Gestión y Desarrollo*, 24-36.
- El liderazgo transformacional en la productividad de las organizaciones. (2024). *Corporación Universitaria Remington*.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1978). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (2nd ed.)*. Prentice-Hall.
- García Chitiva, M. P., & Correa, J. C. (2023). Soft Skills Centrality in Graduate Studies Offerings. *arXiv*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Kotter. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational Leadership. In B. Davies. *The Essentials of School Leadership*, 31–43.

Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia. (2023). *Redalyc*.

Lievens. (2003). *Transformational leadership and followers' commitment to change: A longitudinal study*. Journal of Organizational Change Management.

Luna Viana, J. (2023). Liderazgo transformacional en escuelas y colegios de Colombia . . *Ciencia Latina revista Científica Multidisciplinar*, 6646-6655.

Marín Rodríguez, W. J. (2024). Liderazgo transformacional y su influencia en la cultura organizacional en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. *Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*.

Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2012). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional. *Revista de estudios sociales*, 45-58.

Miisbahuddin, M., Suroso, A. I., & T. Y. (2024). The linkage between leadership style of project manager and project performance: Evidence from telecommunication industry. *Journal of Project Management*.

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2013). *Lineamientos para la organización y funcionamiento de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano*.

Obtenido de Ministerio de Educación Nacional de Colombia:

[https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488\\_recurso\\_3.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_3.pdf)

- Noguera Díaz, G. I. (2024). El liderazgo transformacional en la productividad de las organizaciones. *Corporación Universitaria Remington*.
- Noriega, C. A., Zambrano, F. J., Guerrero, M. A., & Silva, D. R. (2023). Desempeño organizacional en las empresas: un análisis bibliométrico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice (8.ª ed.)*. Sage Publications.
- OCDE, O. p. (2020). Panorama de la Educación 2020: Indicadores de la OCDE. *Santillana*.
- Ormaza, M. G., Lozano, G. A., Chávez, J. A., & Andrade, S. A. (2023). Liderazgo transformacional: Un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Palacios Serna, L. I., Cortez Chavez, C. V., Cueva Urra, M. A., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Pando, T. T., Cangalaya Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., & Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Pedraja, L., Rodríguez, E., & Muñoz, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *REvista venezolana de Gerencia*.
- PepsiCo: una visión con ADN femenino. (2024). *El País*.

- Podsakoff, (1997). *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research*. Human Performance.
- Ríos, C. (2019). Liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018. *Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). *Pearson Education*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4.ª ed.)*. . Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*.  
Doubleday.
- Silvina, C. (2021). Cultura organizacional y liderazgo transformacional. . *Tesis de maestría, Universidad de Belgrano*.
- Tims, M. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 121-131.
- Tourish, D. (2013). The dark side of transformational leadership: A critical perspective.  
*Routledge*.
- Vila-real afianza su colaboración con la escuela de negocios ESIC a través de un encuentro binacional sobre gestión del talento. (2025). *Cadena SER*.
- Walumbwa, F. O. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and satisfaction. *Personnel Psychology*, 793-825.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7.<sup>a</sup> ed.)*. Pearson.

Zohar. (2005). *The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups*. *Journal of Organizational Behavior*.

Zuraikat. (2018). *Transformational leadership and organizational culture: A framework for development*. *Leadership & Organization Development Journal*.