

**ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS****ROL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PÚBLICAS****Karelis Grisnelda Galindo Gómez**

Doctorante en Gerencia Avanzada (galindokarelis@gmail.com)

**Resumen**

La investigación tiene como fin fundamental analizar el rol del liderazgo transformacional en las organizaciones inteligentes públicas. Si bien es difícil encontrar casos de éxito claros de liderazgo transformacional en el sector público venezolano debido al contexto adverso, es importante reconocer los esfuerzos de aquellos líderes que, a pesar de las dificultades, han trabajado para mejorar la vida de los venezolanos. Cabe destacar, que el liderazgo transformacional fomenta una cultura de aprendizaje continuo, lo que permite a las organizaciones públicas desarrollar las capacidades necesarias para enfrentar los desafíos del futuro. Así mismo, las organizaciones públicas con un liderazgo transformacional son más resilientes ante crisis y cambios inesperados. Metodológicamente, el estudio se enfocó en una investigación de tipo documental, bajo un diseño bibliográfico. Con respecto a la postura teórica, se apoyó bajo los postulados de la Teoría del Liderazgo Transformacional - Burns, 1978, la Teoría de las Cinco Disciplinas - Senge, 1990 y la Teoría de la Inteligencia Colectiva - Leonard y Swap, 1999. Del análisis efectuado a la literatura correspondiente, se pudo concluir: El liderazgo transformacional emerge como un factor catalizador indispensable para impulsar la transformación de las organizaciones públicas hacia modelos más inteligentes y eficientes. Al inspirar a los equipos, fomentar la innovación y promover una cultura de aprendizaje continuo, los líderes transformacionales no solo potencian el desempeño institucional sino que también contribuyen a una mejor prestación de servicios públicos. En un entorno cada vez más complejo y dinámico, el liderazgo transformacional se posiciona como una herramienta estratégica para garantizar la sostenibilidad y la relevancia de las organizaciones públicas en el siglo XXI. Si bien el liderazgo transformacional ofrece un gran potencial para las organizaciones públicas, su implementación no está exenta de desafíos.

**Palabras clave:** Liderazgo Transformacional, Organizaciones Inteligentes.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





## ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN PUBLIC SMART ORGANIZATIONS

### *Abstract*

The research has the fundamental purpose of analyzing the role of transformational leadership in public intelligent organizations. If it is difficult to find clear success cases of transformational leadership in the Venezuelan public sector due to the adverse context, it is important to recognize the efforts of those leaders who, despite the difficulties, have worked to improve the life of Venezuelans. It should be noted that transformational leadership fosters a culture of continuous learning, which allows public organizations to develop the necessary capacities to face the challenges of the future. Likewise, public organizations with transformational leadership are more resilient to crises and unexpected changes. Methodologically, the study focused on a documentary-type investigation, under a bibliographic design. With respect to the theoretical position, it was supported under the postulates of the Theory of Transformational Leadership - Burns, 1978, the Theory of Five Disciplines - Senge, 1990 and the Theory of Collective Intelligence - Leonard and Swap, 1999. The analysis carried out According to the corresponding literature, it could be concluded: The transformational leadership emerges as a catalyst factor indispensable to drive the transformation of public organizations towards more intelligent and efficient models. By inspiring teams, fostering innovation and promoting a continuous learning culture, transformational leaders not only enhance institutional performance but also contribute to a better provision of public services. In an increasingly complex and dynamic environment, transformational leadership is positioned as a strategic tool to guarantee the sustainability and relevance of public organizations in the XXI century. Although transformational leadership offers great potential for public organizations, its implementation is not without challenges.

**Keywords:** Transformational Leadership, Intelligent Organizations.

### Introducción

El concepto de liderazgo transformacional ha evolucionado significativamente desde su introducción por James MacGregor Burns en su obra "Liderazgo" (1978). Burns describió a los líderes transformacionales como aquellos que inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales para alcanzar metas más elevadas. Posteriormente, Bernard Bass profundizó en el tema, definiendo cuatro dimensiones

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER  
(ISSN-L): 2959-4308  
Volumen N° 9 diciembre año 2024  
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





clave del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, consideración individualizada y estimulación intelectual. Por lo tanto, es necesario describir la siguiente definición:

Bernard Bass, uno de los principales investigadores en el campo del liderazgo, define el liderazgo transformacional como un proceso que involucra cuatro dimensiones interrelacionadas:

**Influencia idealizada:** Los líderes sirven como modelos a seguir, inspirando confianza y admiración en sus seguidores.

**Motivación inspiracional:** Los líderes articulan una visión inspiradora que motiva a los seguidores a comprometerse con los objetivos de la organización.

**Consideración individualizada:** Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de sus seguidores, fomentando su crecimiento y desarrollo.

**Estímulo intelectual:** Los líderes desafían el status quo y fomentan la creatividad y la innovación entre sus seguidores. (Bass, 1985:13)

En tal sentido, el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que inspira a los seguidores a trascender sus propios intereses para alcanzar objetivos organizacionales más elevados. Los líderes transformacionales no solo se enfocan en las tareas a corto plazo, sino que también buscan transformar a sus seguidores y a la organización en su conjunto. En las últimas décadas, el enfoque en el liderazgo transformacional se ha ampliado para incluir dimensiones como la ética, la autenticidad y la inteligencia emocional. Autores como Warren Bennis y Robert House han contribuido a enriquecer esta teoría, destacando la importancia de la visión, la comunicación y la capacidad de adaptación de los líderes transformacionales.

En otro orden de ideas, y relación a las organizaciones inteligentes, popularizado por Peter Senge en su libro "La Quinta Disciplina" (1990), ha evolucionado desde la idea de organizaciones que aprenden de manera continua hacia un enfoque más amplio que abarca la innovación, la adaptabilidad y la sostenibilidad. Inicialmente, el enfoque se centraba en el desarrollo de habilidades individuales y en la creación de una cultura de aprendizaje. Con el tiempo, la noción de organizaciones inteligentes se ha ampliado





para incluir la importancia de la tecnología, la inteligencia artificial y la colaboración en red.

Algunos autores han contribuido a una mayor comprensión de la complejidad organizacional y la necesidad de adaptar los enfoques de liderazgo y gestión a diferentes contextos. Ahora bien, luego de haber realizado un breve recorrido por la evolución del liderazgo transformacional y de las organizaciones inteligentes, cabe destacar que están estrechamente relacionada; es decir, los líderes transformacionales son fundamentales para impulsar la creación y el mantenimiento de organizaciones inteligentes. A medida que las organizaciones se vuelven más complejas y dinámicas, la necesidad de líderes capaces de inspirar, motivar y guiar el cambio se vuelve cada vez más importante.

De allí, que la aplicación de los conceptos de liderazgo transformacional y organizaciones inteligentes en la administración pública presenta un gran potencial para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios públicos. Para ello, es necesario visualizar el siguiente cuadro resumen que la investigadora plantea:

**Tabla 1**

**Aplicación del liderazgo transformacional y las organizaciones inteligentes en la Administración Pública**

Aspecto	Fundamento
<b>Visión compartida y misión clara</b>	Los líderes transformacionales en el sector público deben establecer una visión clara y compartida que inspire a los funcionarios a trabajar hacia un objetivo común. Esta visión debe estar alineada con las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
<b>Fomento de la cultura de aprendizaje</b>	Se deben crear espacios y oportunidades para que los funcionarios públicos puedan desarrollar sus habilidades, compartir conocimientos y aprender de manera continua. Esto puede incluir programas de capacitación, tutoría y la creación de comunidades de práctica.
<b>Empoderamiento de los empleados</b>	Los líderes transformacionales deben delegar autoridad y responsabilidades a los

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





Aspecto	Fundamento
	empleados, fomentando su autonomía y participación en la toma de decisiones.
<b>Innovación y mejora continua</b>	Se debe fomentar una cultura de innovación que permita a los funcionarios públicos encontrar nuevas soluciones a los problemas y mejorar los procesos existentes.
<b>Enfoque en el ciudadano</b>	Los servicios públicos deben centrarse en las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Los líderes transformacionales deben fomentar una cultura de servicio al ciudadano y promover la participación ciudadana en la toma de decisiones.

**Fuente:** Elaborado por la autora (2024)

Ahora bien, es necesario destacar que el liderazgo transformacional juega un papel crucial en la creación y el mantenimiento de organizaciones inteligentes. Los líderes transformacionales pueden inspirar a sus seguidores a adoptar una mentalidad de aprendizaje continuo, a desafiar el statu quo y a buscar nuevas formas de hacer las cosas. Al fomentar una cultura de aprendizaje y colaboración, estos líderes contribuyen a crear organizaciones que son más capaces de adaptarse a los cambios y a aprovechar las oportunidades. Así mismo, en la administración pública hoy día enfrentan grandes desafíos y posee ciertas limitaciones que se deben abordar, entre las más destacadas están:

**Resistencia al cambio:** Los funcionarios públicos pueden ser resistentes al cambio debido a la cultura organizacional existente y a la falta de incentivos. La implementación de iniciativas de transformación puede requerir una inversión significativa de recursos financieros y humanos. **Presión política:** Las decisiones de los líderes transformacionales pueden estar influenciadas por presiones políticas que dificultan la implementación de cambios a largo plazo. Es por ello, que el liderazgo transformacional y las organizaciones inteligentes ofrecen un marco conceptual valioso para mejorar la gestión pública.





Sin embargo, la implementación de estos conceptos requiere un compromiso a largo plazo y la superación de diversos desafíos. Al fomentar una cultura de aprendizaje, innovación y servicio al ciudadano, los líderes transformacionales pueden contribuir a crear organizaciones públicas más eficientes, eficaces y orientadas a las necesidades de los ciudadanos. Así mismo, se tiene que el liderazgo transformacional es esencial para que las organizaciones públicas se adapten a un entorno cada vez más complejo y cambiante. Para fomentar este tipo de liderazgo, se recomienda invertir en programas de desarrollo de competencias, promover una cultura de aprendizaje continuo, y establecer mecanismos de evaluación y reconocimiento del desempeño de los líderes. Además, es fundamental crear alianzas estratégicas con otros actores del sector público y privado para impulsar la innovación y la colaboración

Por todo lo antes expuesto, surge la inquietud de la investigadora por abordar el presente estudio dirigido a analizar el rol del liderazgo transformacional en las organizaciones inteligentes públicas. Ahora bien, al realizar este análisis permite comprender cómo los líderes pueden impulsar cambios positivos, mejorar la prestación de servicios públicos y fortalecer la confianza de los ciudadanos. Este análisis es fundamental para diseñar estrategias de desarrollo de liderazgo y para fortalecer las capacidades de las organizaciones públicas en un mundo cada vez más complejo y desafiante. La situación actual de Venezuela exige una reflexión profunda sobre el papel del liderazgo transformacional en las organizaciones públicas. La crisis económica, social y política que atraviesa el país ha colocado de manifiesto la necesidad de un cambio radical en la forma de gestionar las instituciones públicas.

### **Materiales y Métodos**

La metodología utilizada para abordar el estudio, la constituyó la investigación documental, que es un método de investigación que se basa en la recopilación, análisis e interpretación de información existente en documentos. Estos documentos pueden ser de diversa naturaleza, como libros, artículos científicos, informes, registros





históricos, entre otros. Por su parte, plantea que: "El diseño documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales." (Arias, 2006:27). Así mismo, el autor plantea una serie de características de la investigación documental:

1. Fuentes secundarias: Se utiliza información que ha sido recopilada y procesada previamente por otros investigadores.
2. Análisis crítico: Se evalúa la calidad y fiabilidad de las fuentes documentales.
3. Interpretación: Se busca dar sentido a la información recopilada y relacionarla con el objetivo de la investigación.
4. Amplio rango de temas: Se puede aplicar a diversas áreas del conocimiento.

Por otro lado, el estudio se apoyó a través del diseño bibliográfico, que es un aspecto fundamental dentro de la investigación documental. Se refiere a la planificación y ejecución de la búsqueda de información en fuentes bibliográficas. El siguiente autor, lo define como: "El diseño bibliográfico es cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente lo elaboran y manejan". (Tamayo y Tamayo, 2009:109). El autor, destaca una serie de elementos que son clave del diseño bibliográfico:

**Definición precisa del tema de investigación:** Esto permite delimitar la búsqueda y seleccionar las fuentes relevantes.

**Selección de las fuentes bibliográficas:** Se identifican las bases de datos, bibliotecas y repositorios donde se puede encontrar la información necesaria.

**Elaboración de estrategias de búsqueda:** Se utilizan palabras clave y combinaciones de términos para localizar documentos relevantes.

**Evaluación y selección de la información:** Se evalúa la calidad y pertinencia de los documentos encontrados.





En resumen, la investigación documental es un método valioso para explorar temas diversos y construir conocimiento a partir de información existente. El diseño bibliográfico es un proceso esencial dentro de esta metodología, ya que permite localizar y seleccionar las fuentes de información más adecuadas.

## Análisis y Resultados

### Liderazgo Transformacional

El liderazgo, de manera general, puede ser definido como “la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basada en características personales particulares o en características de las funciones desempeñadas” (Romero, 1995:31). Cabe destacar, que cuando las características son determinantes y positivas, se presenta un liderazgo formal, pero cuando además de ello, es eficiente se está ante la presencia de un verdadero líder. Por su parte, la teoría de Bass distingue tres estilos de liderazgo “el transformacional, el transaccional y el laissez faire” (Bass, 1985:18).

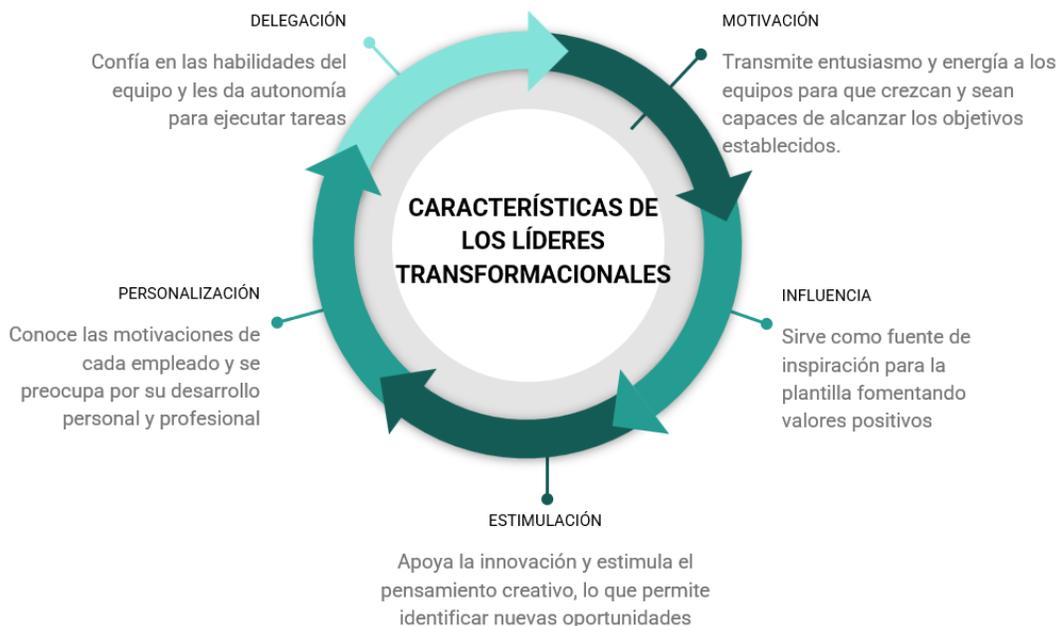
Según esta teoría, un líder transformacional inspira a sus seguidores al establecer desafíos y motivación basados en el desarrollo personal de sus seguidores. A través del establecimiento de una visión y una misión compartidas, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, tanto individuales como colectivos. El liderazgo transaccional, por otro lado, es aquel en el que los seguidores se motivan en función de los beneficios previstos del logro de las metas o tareas asignadas. El liderazgo transaccional, sin duda, implica un proceso de negociación entre los seguidores y el líder. Finalmente, el estilo laissez faire se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que los subordinados tomen las decisiones.

Ahora bien, es interesante destacar que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen un desempeño excepcional. En lugar de simplemente dirigir, los líderes transformacionales crean una visión compartida, fomentan un ambiente de confianza y empoderamiento, y estimulan el crecimiento personal y profesional de sus equipos. Así mismo, cabe destacar las características de los líderes transformacionales “motivación, influencia,





estimulación, personalización y delegación” (Repsol, 2023:s/p). A continuación, se describirá gráficamente:



**Figura 1.** Características de los Líderes Transformacionales

**Fuente:** Repsol (2023)

Los líderes transformacionales articulan una visión clara y atractiva del futuro que inspira a los seguidores a comprometerse con ella. Crean un ambiente de trabajo positivo y motivante, donde los empleados se sienten valorados y conectados con un propósito superior. Sirven como modelos a seguir, demostrando los valores y comportamientos que esperan de sus equipos. Prestan atención a las necesidades y aspiraciones individuales de cada miembro del equipo, fomentando el desarrollo personal. Fomentan un ambiente de aprendizaje continuo y creatividad, desafiando a los empleados a pensar de manera innovadora.

Las organizaciones inteligentes públicas son aquellas que se adaptan rápidamente a los cambios, aprenden de manera continua y utilizan la información de manera efectiva para mejorar sus servicios. El liderazgo transformacional es fundamental para estas





organizaciones por las siguientes razones: Los líderes transformacionales crean un ambiente donde se valoran las nuevas ideas y se fomenta la experimentación, lo que es esencial para la innovación en el sector público. Al inspirar una visión compartida y fomentar la flexibilidad, los líderes transformacionales ayudan a las organizaciones públicas a adaptarse a los cambios constantes del entorno.

Al motivar a los empleados y fomentar el aprendizaje continuo, los líderes transformacionales contribuyen a mejorar el desempeño de las organizaciones públicas y a brindar mejores servicios a los ciudadanos. Los líderes transformacionales crean una cultura organizacional basada en valores, confianza y colaboración, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo de las organizaciones públicas. Al delegar autoridad y fomentar la participación, los líderes transformacionales empoderan a los empleados, lo que aumenta su compromiso y satisfacción laboral. En resumen, el liderazgo transformacional es una herramienta poderosa para impulsar el cambio y la mejora en las organizaciones inteligentes públicas. Al inspirar a sus equipos, fomentar la innovación y crear una cultura de aprendizaje, los líderes transformacionales pueden ayudar a las organizaciones públicas a cumplir su misión de servir al interés público de manera más efectiva.

### **Organizaciones Inteligentes**

Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender, adaptarse y evolucionar de manera continua, aprovechando al máximo el conocimiento y la información disponibles. Estas organizaciones no solo reaccionan ante los cambios, sino que los anticipan y los aprovechan para generar valor. Estas organizaciones son capaces de aprender de sus experiencias y de los cambios que ocurren a su alrededor, y de aplicar esos aprendizajes para mejorar su desempeño. Ahora bien, es necesario analizar la siguiente definición:





Las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez las hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente. (López y Mora, 2012, 2000:4)

De allí, que las organizaciones inteligentes son aquellas que poseen una suprema disposición estratégica y un adecuado desarrollo de sus competencias sociales, es capaz de institucionalizar orgánicamente todo lo relativo con la responsabilidad social. Así mismo, cabe destacar que las organizaciones con problemas de aprendizaje tienen ciertos obstáculos que le impiden enfrentar situaciones de manera sistémica. Algunos de estos desafíos incluyen estar dominados por los hechos inmediatos, estar amenazados por un enemigo externo ideal y no poder innovar y aprender.

En muchas ocasiones, las organizaciones se enfrentan a una serie de problemas que eran las soluciones en su época. Esto se debe principalmente a pensar en una parte y no en todo el sistema. Es común aplicar soluciones conocidas a situaciones que no se conocen. El síndrome de la dependencia es un síntoma común de las soluciones no sistémicas, lo que nos hace más dependientes y necesitados de ellas.

Para convertirse en organizaciones inteligentes, es decir, capaces de aprender y administrar el conocimiento, las organizaciones tradicionales deben cambiar su perspectiva sobre el trabajo, pasando de un enfoque instrumental a un enfoque que integra los beneficios intrínsecos, aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no se limitan a la satisfacción de las necesidades más básicas. La transformación de las organizaciones en organizaciones inteligentes no es una tarea sencilla. Es esencial comprender, aplicar e incorporar las cinco disciplinas sistémicas, especialmente en aquellos que lideran los niveles estratégicos de la organización.





## Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es la capacidad de la organización para aprender de manera continua y adaptarse a los cambios. Existen distintos autores, enfocados desde muchas disciplinas que estudiaron el aprendizaje organizacional, cada uno lo enfoca desde su punto de vista con características particulares similares. Entre ellos, definen el aprendizaje organizacional: “como un proceso para mejorar las acciones organizacionales a través de la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades.” (Fiol y Lyles, 1985:803). Los autores, destacan que el aprendizaje organizacional promueve la innovación y el cambio de actitudes de los individuos que hacen parte de las organizaciones.

Por otro lado, uno de los autores más influyentes en el campo del aprendizaje organizacional, este se define como "el proceso de desarrollar la capacidad de la organización para crear su propio futuro" (Senge, 1992:2). En otras palabras, es la habilidad de una organización para aprender de sus experiencias, adaptarse a los cambios y mejorar continuamente. La definición de este autor, destaca la importancia de la proactividad y la capacidad de creación en el aprendizaje organizacional. No se trata solo de reaccionar a los cambios, sino de anticiparse a ellos y construir el futuro deseado.

Así mismo, el aprendizaje organizacional es un proceso continuo a través del cual las organizaciones adquieren nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, adaptándose a los cambios y mejorando su desempeño. En el contexto venezolano, este concepto cobra una relevancia particular, ya que representa una vía para superar los desafíos y construir un futuro más próspero. A pesar de su importancia, el aprendizaje organizacional enfrenta desafíos en Venezuela:

1. Escasez de recursos: La crisis económica limita la capacidad de las organizaciones para invertir en capacitación y desarrollo.
2. Inestabilidad política: La inestabilidad política genera incertidumbre y dificulta la planificación a largo plazo.





3. Resistencia al cambio: Los cambios culturales y organizacionales pueden generar resistencia por parte de los empleados.

El aprendizaje organizacional es una herramienta clave para transformar las organizaciones venezolanas y construir un futuro más próspero. Al fomentar una cultura de aprendizaje, las organizaciones pueden adaptarse a los cambios, mejorar su desempeño y contribuir al desarrollo del país. En este orden de ideas, cabe destacar que para promover el aprendizaje organizacional en Venezuela requiere de un enfoque integral que involucre a todos los niveles de la organización. Al implementar estas acciones y basándose en los aportes de destacados autores en el campo, las organizaciones venezolanas podrán fortalecer sus capacidades y adaptarse con éxito a los desafíos del entorno actual.

### Teorías que Soportan el Estudio

Tabla 2.  
Fundamento Teórico

Teoría, autor y año	Postura del Autor	Postura de la Investigadora
<p><b>Teoría del Liderazgo Transformacional - Burns, 1978</b>  <b>Autor: James MacGregor Burns</b>  <b>Año: 1978</b>  <b>Obra: Leadership</b></p>	<p>Los líderes transformacionales elevan a sus seguidores a niveles más altos de motivación e integridad, y los inspiran a alcanzar un propósito común más elevado</p>	<p>Burns fue uno de los primeros en distinguir entre el liderazgo transaccional y el transformacional. El liderazgo transformacional, según Burns, se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen un propósito común más elevado. En el contexto de organizaciones públicas inteligentes, este tipo de liderazgo es fundamental para impulsar la innovación, la adaptación al cambio y el servicio público de excelencia</p>





Teoría, autor y año	Postura del Autor	Postura de la Investigadora
<p><b>Teoría de las Cinco Disciplinas - Senge, 1990</b>  <b>Autor: Peter Senge</b>  <b>Año: 1990</b>  <b>Obra: La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende</b></p>	<p>Los líderes de las organizaciones que aprenden son arquitectos de visión, maestros de diseño y servidores de un propósito más elevado</p>	<p>Senge introduce el concepto de organizaciones que aprenden, donde el liderazgo juega un papel crucial. El liderazgo transformacional se alinea con esta visión, ya que fomenta la creación de una cultura de aprendizaje continuo y la capacidad de adaptarse a los cambios.</p>
<p><b>Teoría de la Inteligencia Colectiva - Leonard y Swap, 1999</b>  <b>Autores: Dorothy Leonard y Walter Swap</b>  <b>Año: 1999</b>  <b>Obra: When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups</b></p>	<p>Los líderes transformacionales crean condiciones que permiten a los equipos generar ideas innovadoras y resolver problemas complejos</p>	<p>Esta teoría enfatiza el papel del liderazgo en la creación de ambientes que fomentan la inteligencia colectiva. En las organizaciones públicas inteligentes, el liderazgo transformacional es esencial para catalizar la inteligencia colectiva y aprovechar el potencial de los equipos para generar soluciones innovadoras.</p>

Cómo se relacionan estas teorías con el liderazgo transformacional en organizaciones públicas inteligentes

1. Liderazgo transformacional: Inspira, motiva y empodera a los equipos para alcanzar un propósito común más elevado.
2. Organizaciones que aprenden: Fomenta una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio.
3. Inteligencia colectiva: Cataliza la generación de ideas innovadoras y la resolución de problemas complejos.

**Fuente:** Elaborado por la autora (2024)





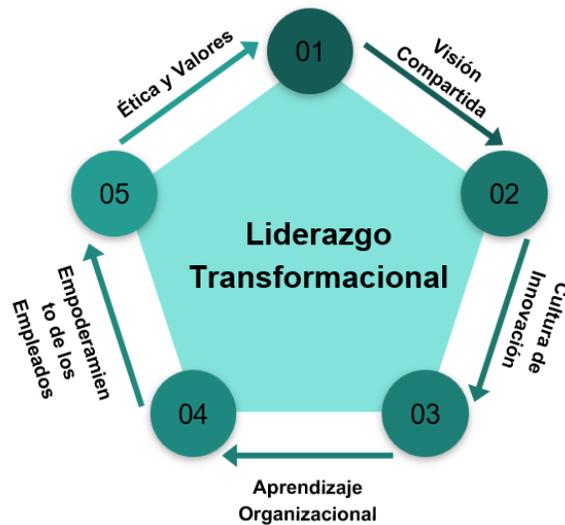
La intersección entre el liderazgo transformacional, las organizaciones que aprenden y la inteligencia colectiva es fundamental para el éxito de las organizaciones públicas inteligentes. Cada uno de estos conceptos se refuerza mutuamente y contribuye a crear un entorno donde la innovación, la adaptación y el logro de objetivos comunes son posibles. Los líderes transformacionales son los principales impulsores del aprendizaje organizacional y la inteligencia colectiva. Al crear una visión inspiradora, fomentar la participación y empoderar a los equipos, los líderes transformacionales crean un ambiente propicio para que las organizaciones aprendan y se adapten al cambio.

Las organizaciones que aprenden proporcionan el marco para que la inteligencia colectiva florezca. Al fomentar una cultura de aprendizaje continuo, estas organizaciones crean un espacio donde las ideas pueden ser compartidas, evaluadas y desarrolladas. La inteligencia colectiva es el resultado de la colaboración y la interacción entre los miembros de una organización. Al aprovechar la diversidad de perspectivas y conocimientos, las organizaciones pueden generar ideas innovadoras y encontrar soluciones creativas a los problemas complejos.

### Discusión y Conclusiones

Al concluir la investigación que tiene como norte analizar el rol del liderazgo transformacional en las organizaciones inteligentes públicas. Es necesario destacar el hecho de cómo influye el liderazgo transformacional en la creación de organizaciones públicas inteligentes. El liderazgo transformacional juega un papel crucial en la creación de organizaciones públicas inteligentes. Los líderes transformacionales inspiran a sus equipos, fomentan la innovación y el cambio, y crean una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y la mejora. De manera específica, es necesario describir gráficamente el liderazgo transformacional:





**Figura 2. Liderazgo Transformacional**

**Fuente:** Elaborado por la autora (2024)

Visión compartida: Los líderes transformacionales articulan una visión clara y atractiva para la organización, inspirando a los empleados a trabajar hacia un objetivo común.

- Cultura de innovación: Fomentan un ambiente donde se valoran las nuevas ideas y se incentiva la experimentación, lo que es esencial para la creación de soluciones innovadoras a los problemas públicos.
- Aprendizaje organizacional: Promueven el aprendizaje continuo a todos los niveles de la organización, fomentando la adaptación a los cambios y la mejora de los procesos.
- Empoderamiento de los empleados: Delegan autoridad y responsabilidades, permitiendo que los empleados tomen decisiones y contribuyan activamente al desarrollo de la organización.
- Ética y valores: Establecen un alto estándar de ética y valores, creando un ambiente de confianza y transparencia.

En otro orden de ideas, se concluyó estableciendo las competencias específicas que deben desarrollar los líderes transformacionales en el sector público. Para ser efectivos





en el sector público, los líderes transformacionales deben desarrollar una serie de competencias específicas, entre las que destacan:

- **Visión estratégica:** Capacidad para anticipar los cambios y desarrollar una visión a largo plazo para la organización.
- **Liderazgo inspiracional:** Habilidad para motivar y entusiasmar a los equipos, comunicando una visión clara y convincente.
- **Inteligencia emocional:** Capacidad para comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, fomentando relaciones interpersonales positivas.
- **Pensamiento crítico y resolución de problemas:** Habilidad para analizar situaciones complejas, identificar oportunidades y desarrollar soluciones innovadoras.
- **Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a los cambios y liderar en entornos dinámicos e inciertos.
- **Orientación al servicio público:** Compromiso con el servicio público y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.
- **Conocimiento de políticas públicas:** Comprensión profunda de las políticas públicas y los procesos de toma de decisiones gubernamentales.

Para finalizar, es necesario establecer cuáles son los principales desafíos para implementar un liderazgo transformacional en la administración pública, entre los desafíos se tiene:

- **Resistencia al cambio:** Los empleados pueden resistirse a los cambios y a nuevas formas de trabajo.
- **Burocracia:** La burocracia puede limitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta de las organizaciones públicas.
- **Falta de recursos:** Los recursos financieros y humanos pueden ser limitados, lo que dificulta la implementación de nuevas iniciativas.





- Presión política: La presión política puede influir en las decisiones de los líderes y dificultar la implementación de reformas a largo plazo.
- Falta de capacitación: Los líderes y empleados pueden carecer de las habilidades y conocimientos necesarios para implementar un liderazgo transformacional.

Para superar estos desafíos, es fundamental contar con un plan de cambio bien diseñado, una comunicación efectiva, y el apoyo de los altos mandos y de los empleados. Además, es importante invertir en la capacitación de los líderes y en el desarrollo de una cultura organizacional que fomente la innovación y el cambio. Por último, el liderazgo transformacional es esencial para crear organizaciones públicas inteligentes y capaces de responder a los desafíos del siglo XXI. Sin embargo, su implementación requiere un esfuerzo sostenido y la superación de diversos obstáculos.

La implementación del liderazgo transformacional en la administración pública requiere un enfoque integral que combine el uso de la tecnología, la formación de líderes y la gestión de los desafíos culturales y políticos. Al superar estos desafíos, las organizaciones públicas pueden mejorar su eficiencia, eficacia y capacidad para responder a las necesidades de los ciudadanos.

En conclusión, el liderazgo transformacional emerge como un factor catalizador indispensable para impulsar la transformación de las organizaciones públicas hacia modelos más inteligentes y eficientes. Al inspirar a los equipos, fomentar la innovación y promover una cultura de aprendizaje continuo, los líderes transformacionales no solo potencian el desempeño institucional sino que también contribuyen a una mejor prestación de servicios públicos. En un entorno cada vez más complejo y dinámico, el liderazgo transformacional se posiciona como una herramienta estratégica para garantizar la sostenibilidad y la relevancia de las organizaciones públicas en el siglo XXI.

Si bien el liderazgo transformacional ofrece un gran potencial para las organizaciones públicas, su implementación no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, la





falta de recursos y la complejidad de los entornos institucionales son algunos de los obstáculos que pueden surgir. Sin embargo, las oportunidades también son numerosas. Al invertir en el desarrollo de competencias de liderazgo transformacional y al crear entornos organizacionales que fomenten la innovación, las organizaciones públicas pueden posicionarse como agentes de cambio y contribuir a construir un futuro más sostenible y equitativo.

### Referencias bibliográficas

- Arias, F. J. (2006). El proyecto de investigación. Caracas: Episteme.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Burns, J. (1978), Leadership. Harper y Row, New York.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). *Organizational learning*. The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4 (Oct., 1985), pp. 803-813.
- Leonard, D. y Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Editorial Harvard Business Review Press.
- López, I. y Mora, Y. (2012) Organizaciones socialmente inteligentes y responsables: un paso para el progreso en el discurso de la complejidad. Trabajo Publicado de Maestría de Organizaciones, Bogotá
- Repsol (2023). Todo sobre el liderazgo transformacional. [En línea] [https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml?utm\\_campaign=rep-botoncompartirrepsolcom-all\\_2311\\_corpl&utm\\_medium=social&utm\\_source=copy](https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/liderazgo-transformacional/index.cshtml?utm_campaign=rep-botoncompartirrepsolcom-all_2311_corpl&utm_medium=social&utm_source=copy)
- Romero, O. (1995). Crecimiento psicológico y motivaciones sociales. Cincel Ltda y Roga C.A, Colombia-Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.

### Semblanza de la autora

**Karelis Grisnelda Galindo Gómez**  
**C.I.N° 20.092.775**

Licenciada en Contaduría Pública egresada de la UNELLEZ Apure. Magister en Administración Mención: Gerencia General egresada de la UNELLEZ Apure. Diplomado en Gestión del Sistema Eléctrico Nacional UBTJR. Abogada egresada de la UNELLEZ Apure. Doctorante en Gerencia Avanzada III Cohorte UNELLEZ Apure.

Correo: galindokarelis@gmail.com

Número ORCID: 0009-0005-4497-6384



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 9 diciembre año 2024

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

