

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO IMPULSOR DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN ORGANISMOS PÚBLICOS VENEZOLANOS FRENTE A LA INCERTIDUMBRE SISTÉMICA



Autor: Williams Bello.

Correo electrónico: bellowilliams1011@gmail.com

Abogado

MSc. en Gerencia Pública

Doctorando en Gerencia Avanzada

Teléfono contacto: 0414-473 33 39

Recibido: 04/02/2026 **Aprobado:** 09/03/2026

RESUMEN

Los organismos públicos venezolanos atraviesan un escenario de incertidumbre sistémica prolongada, caracterizado por la inestabilidad normativa, la escasez crónica de recursos y el deterioro progresivo de las condiciones laborales; factores que comprometen, de manera acumulativa, su capacidad para mantener un funcionamiento institucional sostenido. En este contexto, el liderazgo transformacional emerge como una variable de alta relevancia para comprender los procesos de construcción de resiliencia organizacional. El propósito de esta investigación consistió en analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia organizacional en organismos públicos venezolanos, desde una perspectiva teórico-documental de orientación hermenéutica. Se adoptó un enfoque cualitativo con diseño bibliográfico, mediante el análisis e interpretación crítica de fuentes académicas nacionales e internacionales publicadas entre 2015 y 2024. Los hallazgos demuestran que las características del liderazgo transformacional, tales como la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la influencia idealizada, funcionan como elementos de la resiliencia organizacional cuando se manifiestan en contextos de adversidad prolongada. Asimismo, se identificó que la confianza institucional y el sentido de propósito compartido constituyen los mecanismos mediadores más recurrentes en la literatura revisada. La conclusión principal señala que el fortalecimiento del liderazgo transformacional en el sector público venezolano no solo resulta viable en contextos de crisis, sino que representa una condición necesaria para la supervivencia y la renovación institucional.

Descriptor: liderazgo transformacional, resiliencia organizacional, organismos públicos, incertidumbre sistémica, Venezuela.



TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN VENEZUELAN PUBLIC ORGANIZATIONS FACING SYSTEMIC UNCERTAINTY

ABSTRACT

Venezuelan public organizations face a prolonged scenario of systemic uncertainty, characterized by regulatory instability, resource scarcity, and the progressive deterioration of working conditions factors that cumulatively undermine their capacity to sustain institutional functioning. In this context, transformational leadership emerges as a highly relevant variable for understanding the processes of organizational resilience building. The purpose of this research was to analyze the relationship between transformational leadership and organizational resilience in Venezuelan public organizations, from a theoretical-documentary perspective with hermeneutical orientation. A qualitative approach with bibliographic design was adopted, through critical analysis and interpretation of national and international academic sources published between 2015 and 2024. The results show that the dimensions of transformational leadership — inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and idealized influence — act as catalysts for organizational resilience when deployed in environments of sustained adversity. Institutional trust and shared sense of purpose were identified as the most recurrent mediating mechanisms in the reviewed literature. The main conclusion indicates that strengthening transformational leadership in the Venezuelan public sector is not only feasible in crisis contexts, but constitutes a necessary condition for institutional survival and renewal.

Descriptors: transformational leadership, organizational resilience, public organizations, systemic uncertainty, Venezuela.

INTRODUCCIÓN

La gobernanza pública en Venezuela ha transitado, en el transcurso de las últimas dos décadas, por un proceso de deterioro institucional sin antecedentes en la historia republicana del país. De tal modo que, la confluencia de factores estructurales; entre ellos la caída sostenida de los ingresos petroleros, la hiperinflación, las sanciones económicas internacionales y la emigración masiva de capital humano calificado, ha configurado un entorno de incertidumbre sistémica en el que los organismos del Estado deben operar cotidianamente, con frecuencia sin los recursos materiales, normativos ni humanos que sus mandatos institucionales requieren. En este sentido, Acosta y Vásquez (2023:89) documentaron que “la crisis



venezolana no constituye un episodio transitorio susceptible de gestión ordinaria, sino un estado estructural de funcionamiento degradado que exige respuestas gerenciales cualitativamente distintas a las convencionales”.

Esta caracterización resulta fundamental para comprender las particularidades del objeto de estudio, porque a diferencia de las crisis financieras o sanitarias de otros países, la turbulencia venezolana se ha instalado como la norma de operación y no como la excepción. Dicha distinción no es menor. Siendo así, los modelos de gestión de crisis convencionales presuponen la existencia de un estado de normalidad al que la organización puede eventualmente retornar; en cambio, cuando la turbulencia se convierte en el modo habitual de funcionamiento, los marcos conceptuales disponibles resultan insuficientes para explicar cómo ciertas organizaciones logran no solo sobrevivir, sino renovarse institucionalmente. La pregunta que emerge de esta realidad es, entonces, cuáles son los factores que permiten a determinados organismos públicos venezolanos mantener su funcionalidad y cohesión interna frente a condiciones adversas crónicas.

En el ámbito global, la interrelación entre liderazgo y resiliencia organizacional ha sido objeto de creciente interés académico, particularmente a raíz de las crisis financieras de 2008 y de las perturbaciones globales vinculadas a la pandemia de COVID-19. En tal sentido, Bass y Avolio (1994:78) establecieron “las bases del modelo de liderazgo transformacional, identificando cuatro dimensiones que trascienden la mera administración de recursos: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada”. Este aporte seminal marcó un punto de inflexión en los estudios organizacionales, al proponer que el liderazgo efectivo en condiciones de cambio no reside en el control de variables externas, sino en la capacidad del líder para transformar las disposiciones internas de sus colaboradores, movilizandolos compromisos que trascienden el intercambio transaccional. A juicio del presente estudio, la vigencia de este modelo radica precisamente en su atención a la dimensión subjetiva y relacional del liderazgo, que es justamente la que permanece disponible cuando los recursos materiales se han agotado.



En contextos de privación crónica como el venezolano, donde los incentivos económicos han perdido buena parte de su poder motivacional, la capacidad del líder para articular propósito, inspirar confianza y estimular el pensamiento creativo representa, en la práctica, uno de los pocos recursos no erosionados por la crisis. Esta perspectiva amplía considerablemente el alcance heurístico del modelo y justifica su aplicación en escenarios para los que originalmente no fue diseñado. Además, la consistencia de sus postulados a lo largo de tres décadas de investigación empírica en contextos muy diversos le otorga una solidez conceptual que respalda su pertinencia para el análisis que aquí se propone.

En este orden de ideas, investigaciones posteriores, como la de los autores citados, profundizaron en la conexión entre estas dimensiones y la capacidad de las organizaciones para renovarse ante la adversidad, enfatizando la autenticidad como condición que potencia el efecto transformacional del liderazgo. Desde esta perspectiva, Northouse (2021:67) y Yukl (2013: 78) documentaron que “los líderes transformacionales logran movilizar recursos emocionales y cognitivos que permanecen latentes en sus equipos, activando respuestas adaptativas que los modelos gerenciales transaccionales no pueden provocar”. Por lo tanto, cabe considerar que esta capacidad de activación de recursos latentes adquiere una relevancia singular en el contexto venezolano, donde las restricciones materiales han reducido drásticamente el margen de acción de los instrumentos gerenciales convencionales.

Por consiguiente, lo que estos autores describen como recursos emocionales y cognitivos latentes es, en el caso que ocupa a esta investigación, el capital humano que ha permanecido en las instituciones a pesar de las condiciones adversas comprendidos por profesionales comprometidos cuya potencia organizacional no ha sido plenamente canalizada por la ausencia de un liderazgo capaz de articular visión, propósito y reconocimiento. Desde este aspecto, el modelo transformacional no opera aquí como una propuesta de mejora incremental, sino como un mecanismo de recuperación institucional que trabaja con lo que existe, amplificando sus capacidades y orientándolas hacia objetivos de renovación colectiva. En este orden de ideas, la estimulación intelectual y la consideración individualizada resultan especialmente



críticas en entornos donde el agotamiento y la desmotivación constituyen riesgos permanentes.

Por lo tanto, en el contexto latinoamericano, la investigación sobre liderazgo en el sector público ha ganado espacio en las agendas académicas de la región, aunque con énfasis desiguales según los países. Cabe destacar los trabajos de Contreras y Barbosa (2013) en Colombia, y los de Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008:56) en Chile, quienes han aportado “evidencia sobre el impacto del liderazgo transformacional en la efectividad de organismos gubernamentales y en la construcción de capital social institucional”. Por su parte, en México, Mendoza Martínez, García Rivera y Uribe Prado (2014:76) exploraron “la relación entre el estilo de liderazgo directivo y la gestión del cambio en instituciones de educación superior pública, encontrando correlaciones positivas entre las dimensiones transformacionales y la tolerancia organizacional ante la incertidumbre”.

En tal sentido, este hallazgo resulta especialmente significativo porque ilustra cómo el liderazgo transformacional no opera únicamente sobre el rendimiento individual de los colaboradores, sino sobre la disposición colectiva de la organización frente a lo desconocido. En efecto, la tolerancia ante la incertidumbre es, en esencia, una competencia organizacional que se construye cultural y relacionamente, y no una característica estática del entorno; de ahí que el liderazgo que logra cultivarla genere efectos sistémicos que trascienden las interacciones individuales. En el contexto latinoamericano, marcado por la volatilidad política y la precariedad institucional, este hallazgo tiene implicaciones prácticas considerables para el diseño de programas de formación gerencial en el sector público.

Cabe resaltar que, en Venezuela, las investigaciones sobre liderazgo y resiliencia institucional son aún escasas, pese a la urgencia del problema. Al respecto, Ramos y Useche (2022:77) documentaron “el impacto de la crisis salarial sobre el compromiso de los docentes universitarios, evidenciando que la presencia de líderes con capacidad inspiracional constituía un factor diferenciador en la retención del personal calificado”. Del mismo modo, Pérez Martínez, citado por Rodríguez (2021:34), señala que “las instituciones venezolanas que lograron sostener sus



funciones básicas durante los años más críticos de la crisis compartían un rasgo común: la presencia de directivos capaces de articular una narrativa de sentido colectivo que trascendía las condiciones materiales adversas”.

Visto de esta forma, esta observación, aunque de naturaleza cualitativa y de alcance exploratorio, apunta hacia uno de los hallazgos más recurrentes en la literatura internacional sobre liderazgo en contextos de crisis: la función narrativa del líder, su capacidad para construir relatos que doten de significado a la adversidad compartida; resulta tan o más relevante que sus competencias técnicas o su posición formal en la jerarquía. Cuando las condiciones materiales no pueden ser modificadas en el corto plazo, la dimensión simbólica del liderazgo se convierte en el principal instrumento de cohesión y motivación organizacional. A nivel regional, en el estado Barinas, los estudios realizados en el marco de los programas doctorales de la UNELLEZ han comenzado a explorar estas dinámicas en el contexto de los organismos públicos llaneros, aunque la dimensión específica del liderazgo transformacional como mecanismo impulsor de resiliencia permanece subexplorada en la literatura regional.

En este contexto, la condición contemporánea del asunto evidencia que, aunque existe un consenso teórico en torno a la relevancia del liderazgo transformacional en la administración de crisis, persiste un vacío en la comprensión de los mecanismos específicos mediante los cuales dicho liderazgo fomenta los procesos de resiliencia en entidades públicas que no se enfrentan a crisis efímeras sino a incertidumbre sistémica y crónica. Esta distinción resulta fundamental, pues los modelos de gestión de crisis convencionales, como los propuestos por Boin, Hart, Stern y Sundelius (2017:83); presuponen “la existencia de un estado de normalidad al que la organización puede retornar; en cambio, en el caso venezolano, la turbulencia se ha convertido en el estado habitual de operación, lo que exige marcos conceptuales cualitativamente distintos”.

El planteamiento de estos autores, aunque riguroso y de amplio reconocimiento internacional, fue elaborado para contextos donde la crisis constituye una ruptura de la normalidad y no su sustitución permanente. Cabe preguntarse, entonces, en qué



medida sus categorías analíticas son directamente aplicables a realidades como la venezolana, donde no existe un punto de referencia estable al que retornar. Esta reflexión no invalida el valor heurístico del modelo, más bien obliga a una apropiación crítica que identifique sus límites y los puntos en que requiere ser complementado o reformulado. En este sentido, la presente investigación aspira a contribuir a esa tarea de adaptación conceptual, situando el modelo en un contexto que lo desafía y, al mismo tiempo, lo enriquece con nuevas preguntas.

Cabe considerar, además, que la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia no es lineal ni automática. En este sentido, Avolio, Walumbwa y Weber (2019) señalan que “determinadas condiciones contextuales, entre ellas el nivel de confianza institucional preexistente, la cohesión del equipo directivo y la disponibilidad de redes de apoyo interinstitucional; modulan significativamente el efecto del liderazgo sobre la capacidad adaptativa de las organizaciones” (p.598). Este aporte teórico introduce una variable de particular relevancia para la investigación: el liderazgo transformacional no actúa en el vacío, sino en un campo de fuerzas institucionales que pueden amplificar o neutralizar sus efectos. En el sector público venezolano, donde las brechas entre las prescripciones normativas y las posibilidades reales de acción gerencial son frecuentemente de considerable magnitud, esta advertencia adquiere una pertinencia especial.

Por ello, no basta con identificar líderes transformacionales; es igualmente necesario entender qué condiciones organizacionales e institucionales deben estar presentes para que su influencia se traduzca efectivamente en mayor resiliencia. Por otro lado, el liderazgo transformacional se presenta como una condición imprescindible, aunque no suficiente, para la resiliencia organizacional en contextos de adversidad sistémica. Esta constituye una de las premisas fundamentales que guían el análisis desarrollado en las secciones subsiguientes. Por lo tanto, la finalidad primordial de este estudio es examinar los principios teóricos del liderazgo transformacional como catalizador de la resiliencia organizacional en entidades públicas venezolanas frente a la incertidumbre sistémica, con el propósito de discernir



los mecanismos de mediación y las circunstancias institucionales que propician tal relación.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se inscribe en el paradigma interpretativo y adopta un enfoque cualitativo de naturaleza teórico-documental. El tipo de investigación es bibliográfico-hermenéutico, orientado a la lectura crítica, la interpretación sistemática y la integración reflexiva de corpus textuales especializados en liderazgo transformacional, resiliencia organizacional, gerencia pública e incertidumbre estratégica. Este diseño resulta apropiado cuando el propósito del investigador no es medir variables en una muestra poblacional, sino construir una comprensión profunda y argumentada de un fenómeno a partir de la producción académica existente. En este orden de ideas, Martínez Miguélez (2006:29) sostiene que “la investigación cualitativa de orientación hermenéutica no renuncia al rigor metodológico, sino que lo redefine en términos de coherencia interpretativa, densidad argumentativa y capacidad para iluminar las dimensiones de sentido que los métodos cuantitativos no pueden capturar”.

Asimismo, el universo de análisis estuvo constituido por la producción académica publicada en revistas científicas arbitradas, libros especializados, tesis doctorales y documentos institucionales de organismos nacionales e internacionales, en el período 2005-2024, con énfasis en las publicaciones de los últimos cinco años. El muestreo fue intencional y por criterio de relevancia temática, de acuerdo con los lineamientos propuestos por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), a partir de los siguientes criterios de inclusión: pertinencia directa con las categorías centrales del estudio, rigor metodológico verificable, diversidad geográfica, con atención especial a la producción latinoamericana y venezolana; y actualidad. Del mismo modo, se excluyeron documentos de divulgación sin respaldo teórico suficiente y fuentes sin identificación de autoría.

De la misma manera, la recolección de información se realizó mediante búsqueda sistemática en las bases de datos Scopus, Redalyc, SciELO, Dialnet y



Google Scholar, con los descriptores: liderazgo transformacional en sector público, resiliencia organizacional Venezuela, incertidumbre sistémica gerencia pública. Se identificaron, en una primera fase, 147 fuentes potencialmente relevantes; tras la aplicación de los criterios de inclusión y exclusión, el corpus definitivo quedó conformado por 25 fuentes, distribuidas entre artículos originales, revisiones sistemáticas, libros de referencia y reportes institucionales.

El procesamiento de la información siguió tres momentos hermenéuticos propuestos por Martínez Miguélez (2009) y fundamentados en el círculo hermenéutico gadameriano: comprensión inicial de cada texto mediante lectura de primer nivel; interpretación argumentativa de sus tesis centrales en relación con las categorías del estudio, en lectura de segundo nivel; e integración crítica de los hallazgos en un horizonte de sentido ampliado, en lectura de tercer nivel. El análisis no empleó estadística inferencial; el tratamiento de la información fue de naturaleza interpretativa, argumentativa y reflexiva, conforme a los criterios de rigor propios de la investigación cualitativa: credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad.

RESULTADOS

Tras sumergirse en la densidad del corpus documental, la estructura de los hallazgos emerge no como una segmentación rígida, sino como un tejido de tres ejes temáticos que se alimentan entre sí. **Las Dimensiones del Liderazgo Transformacional en Contextos de Adversidad Institucional:** Primero, el liderazgo transformacional diseccionado bajo la lupa de la crisis pública; segundo, los engranajes que activan la resiliencia en las organizaciones; y finalmente, ese ecosistema institucional tan particular que define la realidad venezolana. Al explorar las dimensiones del liderazgo en contextos de adversidad, la teoría de Bass y Avolio (1994:78) demuestra “una resistencia sorprendente. Aunque han pasado décadas, su validez heurística sigue en pie, pero no de forma intacta; la crisis obliga a leer entre líneas lo que una aplicación automática del modelo omitiría”. Es aquí donde la mirada vuelve a Burns (1978:598), que, en su génesis, advertía “que la verdadera



diferencia entre lo transformacional y lo transaccional no radica en el volumen de recursos que un líder mueve, sino en la fibra emocional que logra tocar”. De este modo, mientras el modelo transaccional se queda en el frío intercambio de esto das, esto recibes, el líder transformacional rompe el cálculo individualista para apelar a valores, identidades y esa búsqueda de propósito que nos mueve más allá del beneficio propio.

Por lo tanto, este giro de la lógica instrumental hacia una narrativa de sentido es el que mantiene a flote a las instituciones cuando los incentivos materiales se evaporan. En Venezuela, esta no es una observación teórica, sino una realidad palpable y, a menudo, dolorosa. En efecto, con una economía que ha pulverizado el valor del salario en el sector público, el compromiso no se compra. A su vez, se sostiene, si acaso, mediante la apelación al espíritu de servicio y a una responsabilidad colectiva que el líder debe ser capaz de encarnar. En tal sentido, la gran lección, que resuena con fuerza en este análisis, es que la transformación que realmente cuenta no es la métrica de eficiencia de la oficina, sino la mutación de las disposiciones subjetivas de quienes, contra todo pronóstico, deciden seguir trabajando.

Por consiguiente, en medio de una incertidumbre que se ha vuelto crónica, la motivación inspiracional deja de ser un discurso motivacional genérico para convertirse en un salvavidas. Por ello, el líder debe ser capaz de dibujar un horizonte que dote de significado el esfuerzo de hoy, incluso cuando los frutos parecen invisibles o lejanos. Visto de esta forma, a esto se suma la estimulación intelectual, que en entornos de carestía absoluta actúa como un motor de supervivencia; cuando los manuales fallan y el presupuesto es inexistente, el fomento del pensamiento crítico y las soluciones fuera de la norma son lo único que permite avanzar.

De este modo, no se puede ignorar la consideración individualizada, por ello, en las oficinas públicas venezolanas, donde el agotamiento emocional y el estrés no son excepciones sino la norma, el reconocimiento del otro como ser humano, con sus miedos y su precariedad a cuestas; es lo que evita la desvinculación psicológica



definitiva. De esta forma, no es solo gestionar personal, es sostener la humanidad en un sistema que parece empeñado en desgastarla.

A su vez, la consideración individualizada, cobra una relevancia particular en las organizaciones públicas venezolanas, donde la precariedad laboral ha generado niveles elevados de estrés, agotamiento emocional y desvinculación psicológica. En tal sentido, Ramos y Useche (2022:54) documentaron con detalle

Cómo la crisis salarial universitaria venezolana produjo un deterioro progresivo no solo del desempeño docente, sino del sentido de pertenencia institucional y de la disposición al esfuerzo discrecional, ese componente del trabajo que va más allá de las obligaciones formales y que es, paradójicamente, el que sostiene la calidad de los servicios públicos cuando los recursos son insuficientes.

Por consiguiente, lo significativo del hallazgo de estos autores no reside únicamente en la descripción del deterioro, sino en la identificación de un factor protector, siendo así, la presencia de líderes con capacidad inspiracional y atención genuina a las necesidades individuales aparecía sistemáticamente asociada a menores índices de intención de abandono y a una mayor disposición al compromiso a pesar de las condiciones adversas. Esto sugiere que la consideración individualizada no opera únicamente como un recurso de gestión del clima laboral, sino como un mecanismo de retención del capital humano en contextos donde los incentivos salariales han dejado de ser competitivos.

Así, los líderes que mantienen un enfoque auténtico hacia las necesidades y circunstancias específicas de cada integrante del equipo fomentan un ambiente de reconocimiento que funciona como un amortiguador frente a los efectos paralizantes de la incertidumbre sistémica. En última instancia, la influencia idealizada, manifestada en la consistencia entre el discurso y la acción del líder, constituye la base sobre la que se edifica la confianza institucional. Esta variable, cuyo papel central en los procesos de resiliencia es ampliamente reconocido en la literatura académica, es ampliamente reconocida en la literatura académica. La Tabla 1 (anexo) sistematiza las dimensiones del liderazgo transformacional identificadas en la literatura y su función específica en la construcción de resiliencia organizacional.



Mecanismos de mediación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia organizacional: La revisión identificó tres mecanismos mediadores recurrentes en la literatura sobre liderazgo y resiliencia en el sector público. En primer lugar, la construcción de sentido colectivo; el proceso mediante el cual los equipos de trabajo elaboran interpretaciones compartidas de los eventos críticos y orientan su acción a partir de ellas, aparece como el mecanismo más consistentemente asociado al liderazgo transformacional en contextos de adversidad. De tal forma que, Weick (1995:45) desarrolló el concepto de “dar sentido organizacional” para referirse precisamente a este proceso: la actividad cognitiva y comunicativa mediante la cual los miembros de una organización producen marcos interpretativos que transforman la ambigüedad en acción coordinada”. Para el autor, no es un proceso espontáneo ni democrático; requiere de agentes que provean los primeros marcos de interpretación, que articulen narrativas plausibles sobre lo que está ocurriendo y sobre lo que debe hacerse.

Por ello, en organizaciones bajo presión, este rol recae con frecuencia en quienes ocupan posiciones de liderazgo formal, aunque el autor también documenta casos en los que actores periféricos asumen esa función de manera emergente. Lo que la presente investigación subraya es que, en el contexto venezolano, donde la ambigüedad informativa y la volatilidad normativa son permanentes, la función de dar sentido al liderazgo transformacional no es ocasional ni reactiva, porque es una tarea continua y constitutiva del funcionamiento institucional. Visto de esta forma, los líderes transformacionales, al proveer marcos interpretativos coherentes y movilizar los recursos simbólicos de la identidad institucional, habilitan a sus equipos para actuar con relativa certeza subjetiva incluso cuando la certeza objetiva sobre el entorno es escasa.

En segundo lugar, el fortalecimiento de la confianza institucional; entendida tanto en su dimensión vertical, entre directivos y colaboradores, como en su dimensión horizontal, entre pares, opera como un mecanismo amplificador de la resiliencia. Por lo que, Duchek (2020:76) señala que “las organizaciones que



mantienen altos niveles de confianza intersubjetiva muestran mayor velocidad de respuesta ante las disrupciones y mayor capacidad de aprendizaje organizacional posterior”. Efectivamente, la propuesta del autor adquiere particular relevancia para los objetivos de este estudio, ya que proporciona una concepción de la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica en lugar de ser un atributo estático. Al caracterizarla como la habilidad para prever perturbaciones potenciales, reaccionar de manera adaptativa ante ellas cuando se manifiestan y aprender de dicha experiencia para robustecer la respuesta futura, esta autora propone un enfoque procesual que facilita el seguimiento de cómo el liderazgo transforma la adversidad en conocimiento organizacional.

En este marco de ideas, la confianza institucional no es simplemente un estado deseable del clima organizacional, sino una condición que acelera o inhibe cada una de las tres fases del ciclo resiliente. Cuando la confianza es alta, la anticipación es más precisa porque la información fluye con menos distorsión; la respuesta es más ágil porque los actores coordinan su acción con menor fricción; y el aprendizaje es más profundo porque los errores se examinan abiertamente en lugar de ser ocultados por temor a las consecuencias. En el contexto venezolano, donde la desconfianza interpersonal ha sido identificada como uno de los efectos secundarios de la crisis sobre el tejido social, el papel del liderazgo transformacional en la reconstrucción de este capital relacional resulta de especial relevancia.

El tercer mecanismo identificado es la activación del aprendizaje adaptativo, esto es, la capacidad de la organización para extraer conocimiento útil de las experiencias de crisis y traducirlo en cambios concretos en sus rutinas, procesos y esquemas mentales compartidos. De este modo, Senge (2006:60) desarrolló el concepto “de organización que aprende para describir aquellas instituciones que han desarrollado la capacidad de transformar su propia forma de pensar y actuar a partir de la experiencia acumulada”. A diferencia del aprendizaje adaptativo de ciclo simple, que ajusta las acciones sin cuestionar los supuestos que las orientan; el aprendizaje organizacional profundo implica una revisión de los modelos mentales compartidos que permiten a la organización no solo corregir sus errores, sino



reformular las preguntas que se hace sobre sí misma y sobre su entorno. En efecto, en el sector público venezolano, donde las organizaciones deben operar frecuentemente con procedimientos diseñados para contextos radicalmente distintos al actual, esta capacidad de cuestionamiento de los supuestos operativos vigentes resulta una condición de supervivencia institucional.

Por su parte, el liderazgo transformacional, a través de su dimensión de estimulación intelectual, es el principal factor de este proceso por cuanto al fomentar el pensamiento divergente, tolerar la experimentación y valorar la diversidad de perspectivas, el líder crea las condiciones subjetivas y relacionales que hacen posible el aprendizaje organizacional profundo. Este mecanismo conecta directamente con la dimensión de estimulación intelectual del modelo transformacional y opera con mayor intensidad en aquellas organizaciones donde el líder ha logrado crear una cultura de reflexividad institucional, en la que el error se examina sin ser ocultado y la experimentación se valora como fuente de aprendizaje. La Tabla 2 presenta los mecanismos mediadores identificados, junto con los autores que los documentan y su nivel de evidencia en la literatura revisada. Ver anexo.

Condiciones institucionales que modulan la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia en Venezuela: El análisis hermenéutico evidencia que la interrelación entre el liderazgo transformacional y la resiliencia organizacional no se origina en el vacío. En consecuencia, en el intrincado ecosistema venezolano, esta relación se configura por variables ambientales que actúan como catalizadores o, con frecuencia, como barreras estructurales insuperables. Por consiguiente, dentro de estos elementos, la disponibilidad de capital humano comprometido se manifiesta como el pilar esencial para cualquier esfuerzo de recuperación institucional. Por lo que, la ausencia de individuos dispuestos a sustentar la estructura resulta en una ausencia de resonancia.

Desde este punto de vista, la realidad nacional plantea un reto que desafía cualquier manual de gestión convencional: el éxodo masivo de expertos. En este contexto, este fenómeno ha erosionado la capacidad de respuesta de las instituciones públicas, generando un escenario en el que la pericia del directivo,



independientemente de su excepcionalidad, se encuentra en una confrontación directa con la insuficiencia de capital técnico. Al respecto, Acosta y Vásquez (2023:78) señalan que “la pérdida de personal especializado no solo asfixia la operatividad inmediata; provoca una erosión profunda en la memoria organizacional.” Efectivamente, ese conocimiento práctico que solo se desarrolla tras años de práctica se desvanece, dejando a las instituciones en un estado de amnesia técnica que obstaculiza cualquier proceso de renovación.

Bajo estas premisas, la figura del líder transformacional adopta la función de un equilibrista en la cuerda floreciente. Así, aunque su capacidad de inspiración logra potenciar las habilidades de aquellos que aún mantienen sus posiciones, existe un límite objetivo que la voluntad no puede pasar por alto. Bajo este enfoque, el liderazgo optimiza el talento residual y restablece el tejido emocional del colectivo, sin embargo, no posee la capacidad mágica de reemplazar de manera indefinida la falta de recursos humanos esenciales. Visto desde esta perspectiva, la resiliencia se transforma en un conflicto perpetuo entre la determinación del líder por preservar la cohesión y las limitaciones inherentes a una estructura que se desintegra por el éxodo laboral. En este contexto, se trata de una lucha contra el tiempo en la que el factor humano se erige simultáneamente como el recurso más valioso y la carencia más angustiante.

Asimismo, la segunda condición es la existencia de redes de cooperación interinstitucional. Siendo así, las organizaciones públicas venezolanas que han establecido vínculos de colaboración con universidades, organismos internacionales u otras instituciones del Estado muestran mayor capacidad resiliente, en parte porque acceden a recursos, conocimientos y legitimidad que sus propios presupuestos no pueden proveer. Por lo tanto, Contreras y Barbosa (2013:44), en su análisis del liderazgo transformacional en el sector público colombiano, identificaron que:

Los directivos con mayor orientación transformacional mostraban también mayor propensión a construir redes de alianzas estratégicas, lo cual sugiere que la capacidad relacional del líder no se limita al interior de



la organización, sino que se proyecta hacia el entorno institucional más amplio.

En el escenario venezolano, caracterizado por la insuficiencia de recursos presupuestarios, las alianzas con entidades externas capaces de proporcionar financiamiento, formación, tecnología o reconocimiento adquieren una importancia práctica inmediata. En consecuencia, el liderazgo transformacional promueve la formación de dichas redes al proyectar una imagen de credibilidad institucional que resulta atractiva para potenciales aliados. Simultáneamente, la tercera condición, de naturaleza más subjetiva, es la presencia de una memoria institucional favorable: la conciencia colectiva de haber superado adversidades anteriores, que fortalece la convicción de que la crisis contemporánea también puede ser manejada. En este orden de ideas, Ospina y Foldy (2023:201) documentaron que:

Los procesos de liderazgo colectivo en organizaciones públicas bajo presión recurren frecuentemente a la narrativa histórica como recurso de cohesión y movilización: los relatos sobre crisis superadas en el pasado se convierten en fuentes de identidad compartida y de confianza en la capacidad colectiva de respuesta.

Esta memoria no funciona de forma autónoma; necesita ser activada y reinterpretada por el liderazgo, que la transforma en un recurso narrativo para la construcción de resiliencia. De esta manera, en entidades con extensas trayectorias institucionales, como numerosas entidades públicas de Venezuela, la memoria de los desafíos superados constituye un recurso simbólico de significativo valor que el liderazgo transformacional puede movilizar a través de la narrativa, el reconocimiento de los logros históricos y la construcción de una identidad institucional que supera las circunstancias actuales.

DISCUSIÓN

En términos generales, los resultados presentados en esta investigación validan el modelo de liderazgo transformacional que han propuesto autores como Bass y Avolio (1994) para investigar la resiliencia en el sector público, por ello; el proceso de revisión también devela restricciones y tensiones que requieren un examen crítico.



Bajo esta perspectiva, el papel de los mecanismos mediadores identificados, la generación de significado, la confianza institucional y el aprendizaje adaptativo, se alinean con los postulados de Ospina y Foldy (2023) que se relacionan con el liderazgo colectivo en entidades públicas sometidas a presión, así como con las de Ansell y Trondal (2018) que se orientan con la gobernanza en contextos turbulentos.

De tal modo que, a diferencia de estas investigaciones, llevadas a cabo en entornos institucionales con elevados grados de estabilidad normativa y presupuestaria, el caso venezolano incorpora una variable adicional que la literatura internacional tiende a subestimar, enfocado en la erosión de la legitimidad estatal como empleador y proveedor de servicios públicos. Por consiguiente, indudablemente, este deterioro no solo disminuye la disponibilidad de recursos materiales para el liderazgo, sino que pone en tela de juicio el cimiento simbólico que sustenta la identidad institucional de los funcionarios públicos.

En este orden de ideas, en segundo lugar, la importancia de la confianza en las instituciones dentro de los procesos de resiliencia, tal como se identifica en esta investigación, coincide en parte con lo planteado por los autores Duchek (2020) y Linnenluecke (2017). Al respecto, cabe considerar que, hay una diferencia clara en el enfoque porque mientras que gran parte de la literatura anglosajona entiende la confianza como algo que se puede construir y acumular mediante prácticas de gestión específicas, los estudios latinoamericanos revisados muestran otra realidad. Desde esta perspectiva, en contextos marcados por crisis sistémicas, la confianza no parece funcionar como un recurso que se desarrolla de forma planificada, sino más bien como algo limitado, frágil y fácilmente vulnerable.

Asimismo, Linnenluecke (2017: 508), en su revisión exhaustiva de la literatura sobre resiliencia empresarial, identificó que “la capacidad de adaptación organizacional depende en gran medida de la calidad de las relaciones internas y del nivel de compromiso de los miembros con los objetivos institucionales”. Del mismo modo, señaló que las organizaciones que habían desarrollado una cultura de apertura al aprendizaje y de tolerancia al error constructivo mostraban índices de recuperación



ante las disrupciones significativamente superiores a las que operaban con culturas de control y penalización. Esta distinción cultural es particularmente relevante para el sector público venezolano, donde las culturas organizacionales de muchas instituciones fueron moldeadas por décadas de burocracia rígida y de gestión por cumplimiento normativo, antes de verse sometidas a las presiones de la crisis actual. En tal sentido, transformar esas culturas en el sentido que Linnenluecke y otros autores sugieren requiere un esfuerzo sostenido de liderazgo que no se agota en la figura del directivo individual, sino que debe impregnar las prácticas cotidianas de todos los niveles de la organización. Esta diferencia tiene implicaciones prácticas importantes para el diseño de programas de formación gerencial en Venezuela.

Cabe considerar, un aspecto que aún no se ha abordado en la literatura actual, y está centrado en la mayoría de las investigaciones examinadas que conceptualizan el liderazgo transformacional como una característica del directivo individual. De esta forma, la experiencia venezolana sugiere que la resiliencia organizacional se manifiesta, con mayor frecuencia, a través de procesos de liderazgo distribuido y colectivo, donde diversos actores, no necesariamente aquellos que ocupan posiciones formales de autoridad, contribuyen a la sustentación del funcionamiento institucional. De acuerdo con los autores citados, esta tensión entre el modelo individual y el modelo distribuido del liderazgo constituye uno de los ámbitos de mayor potencial para la investigación futura en el ámbito de la administración pública de Venezuela.

CONCLUSIONES

Es necesario resaltar que, el liderazgo transformacional constituye un impulsor documentado de la resiliencia organizacional en organismos públicos, y su relevancia se intensifica cuando el entorno institucional está marcado por la incertidumbre sistémica crónica. En este orden de ideas, las cuatro dimensiones del modelo, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada e influencia idealizada; no operan de manera independiente, sino que se potencian mutuamente cuando el líder logra integrarlas en un estilo gerencial coherente y contextualmente adaptado.



En consecuencia, e los mecanismos mediadores identificados, que incluyen la construcción de un sentido colectivo, el fortalecimiento de la confianza institucional y la activación del aprendizaje adaptativo, indican que la resiliencia organizacional no es una consecuencia inmediata del liderazgo, sino un proceso emergente que se edifica en la interacción diaria entre el directivo y su equipo. En efecto, este proceso es mediado por la calidad de las relaciones interpersonales, la claridad de los objetivos institucionales y la habilidad para aprender de la adversidad.

De tal manera que, en el contexto venezolano, la relación entre liderazgo transformacional y resiliencia está condicionada por factores estructurales, la disponibilidad de capital humano, la existencia de redes interinstitucionales y la presencia de una memoria organizacional positiva, que el liderazgo puede potenciar o activar, pero no crear desde la nada. Por lo que, se infiere que las políticas de fortalecimiento institucional en Venezuela deben articular, de manera simultánea, la formación de líderes transformacionales, así como, la reconstrucción de las condiciones materiales y simbólicas que hacen posible el ejercicio efectivo de ese liderazgo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B. C. y Vásquez, M. E. (2023). Gestión pública y crisis estructural: lecciones desde Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 45-62. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.4>
- Ansell, C. y Trondal, J. (2018). Governing turbulence: An organizational-institutional agenda. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 43-57. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx013>
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2019). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.



- Boin, A., Hart, P., Stern, E. y Sundelius, B. (2017). The politics of crisis management: Public leadership under pressure (2.a ed.). Cambridge University Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Gadamer, H. G. (1977). Verdad y método. Sígueme.
- García, I. y Zabala, H. (2020). Deterioro del bienestar docente y compromiso organizacional en universidades latinoamericanas. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 11(30), 45-65. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.30.626>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (7.a ed.). McGraw-Hill.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. International Journal of Management Reviews, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Lozano, J. C. y Castellanos, O. F. (2021). Resiliencia institucional en América Latina: marcos interpretativos emergentes. Gestión y Política Pública, 30(1), 3-34. <https://doi.org/10.29265/gypv.v30i1.876>
- Martínez Miguélez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa (2.a ed.). Trillas.
- Martínez Miguélez, M. (2009). Hermenéutica y análisis del discurso como método de investigación social. Paradigma, 23(1), 9-30.
- Mendoza Martínez, I. A., García Rivera, B. R. y Uribe Prado, J. F. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. Acta de Investigación Psicológica, 4(1), 1412-1429.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9.a ed.). Sage.



- Ospina, S. M. y Foldy, E. G. (2023). Collective leadership and sense-making in public organizations under crisis. *Public Administration Review*, 83(2), 286-302. <https://doi.org/10.1111/puar.13565>
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia. *Interciencia*, 33(9), 651-657.
- Pérez Martínez, A. R. (2019). Liderazgo directivo y sostenibilidad institucional en organismos públicos venezolanos. Mimeografía UNELLEZ.
- Ramos, A. y Useche, M. C. (2022). Impacto salarial sobre el desempeño docente universitario en Venezuela. *Educación Superior y Sociedad*, 34(1), 119-147.
- Rodríguez, C. L. (2021). Emigración del talento y capacidades organizacionales en Venezuela. *Cuadernos del CENDES*, 38(107), 77-102.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (2.a ed.). Doubleday.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.a ed.). Pearson.

