

# Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia

## Importance of building scenarios for transformational leadership in modern management in Colombia

DOI:10.18041/2619-4244/dl.32.10401

### Resumen

El enfoque globalizado de la industria moderna, mayormente competitiva, desarrollada y resiliente, ha impulsado el valor del liderazgo transformacional como una fuerza capaz de cambiar los modelos autoritarios en inspiradores, con la función de estructurar los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de un mismo objetivo. La metodología aplicada se basó en un análisis descriptivo, sistemático y reflexivo, en el que se pretendió identificar la importancia del liderazgo transformacional en la creación de escenarios de integración multidisciplinaria en la organización colombiana. El liderazgo transformacional ha sido importante para la satisfacción laboral, el compromiso institucional, la estimulación intelectual y la democratización de las decisiones organizacionales en el país. Se identificó que la práctica del liderazgo transformacional en la gerencia colombiana es adecuada, debido a la necesidad recíproca de equidad en la fuerza laboral y social, lo que es beneficioso para la adaptación a los escenarios futuros.

**Palabras claves:** liderazgo transformacional, construcción de escenarios, escenarios prospectivos, gerencia moderna, adaptabilidad empresarial.

### Abstract

The globalized approach of modern industry, mostly competitive, developed and resilient, has boosted the value of transformational leadership as a force capable of changing authoritarian models into inspiring ones, with the function of structuring individual efforts towards the fulfillment of the same objective. The applied methodology was based on a descriptive, systematic and reflective analysis, in which it was intended to identify the importance of transformational leadership in the creation of multidisciplinary integration scenarios in the Colombian organization. Transformational leadership has been important for job satisfaction, institutional commitment, intellectual stimulation, and the democratization of organizational decisions in the country. It was identified that the practice of transformational leadership in Colombian management is adequate, due to the reciprocal need for equity in the labor and social force, which is beneficial for adaptation to future scenarios.

**Keywords:** Transformational Leadership, Construction of Scenarios, Prospective Scenarios, Modern Management, Business Adaptability.

### Loren Piedad Cárdenas Contreras

Economista. Especialista en Alta Gerencia. Maestrante en Gerencia de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta.  
Correo: lpiacc21@hotmail.com

### Wlamyrr Palacios Alvarado

Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Gerenciales. Docente de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Francisco de Paula Santander, Programa de Ingeniería Industrial, Cúcuta.  
ORCID: 0000-0002-4292-4178  
Correo: wlamyrrpalacios@ufps.edu.co

### Édgar Farid Carreño Flórez

Ingeniero Industrial. Tecnólogo en Procesos Industriales de la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta.  
ORCID: 0000-0002-4599-7102.  
Correo: edgarfaridcf@ufps.edu.co

**Como citar:** Cárdenas Contreras L. P., Palacios Alvarado W. & Carreño Flórez E. F. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, (32). pp. 57-66. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10401>

Licencia Creative Commons  
Atribución-CompartirIgual  
4.0 Internacional



RECIBIDO

23 de junio 2022

ACEPTADO

6 de noviembre 2022



## INTRODUCCIÓN

Los enfoques teóricos de la industria actual y la dinámica de tecnologías modernas han supuesto un mayor grado de flexibilidad para la adopción de mecanismos de mejora continua, en el que se interpela por más productividad en prospección a la sostenibilidad organizacional. En ese sentido, es importante comprender el papel del liderazgo como un complejo de sinergias que se transforman en el tiempo, en procura de amalgamar fuerzas individuales en la consigna de cambios estructurales unilaterales. De acuerdo con Díaz (2020), el liderazgo transformacional moderno consiste en la administración, integración y confortación de las iniciativas particulares y la promoción de roles no autoritarios para el nuevo liderazgo, con injerencia en resultados deseables. Es decir, se eluden los paradigmas tradicionales por causas positivas inspiradoras y personalizadas sobre los individuos que se encuentran en subordinación, obteniendo como consecuencia elevados niveles de desempeño (p. 10).

En función de lo planteado, el liderazgo transformacional se describe en cuatro subdimensiones: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. La primera alude al ejemplo convertido en admiración, respeto y confianza; la segunda, favorece el trabajo en equipo y el optimismo basado en hechos de comunicación asertiva; la estimulación intelectual propicia el pensamiento creativo, y la última subdivisión desarrolla esfuerzos por la satisfacción del logro y el crecimiento individual. No obstante, cabe aclarar que el estudio de estas dimensiones desestima la interpretación aditiva e interactiva de factores y sugiere la investigación individualizada por dimensión, en consideración del contexto e intervenciones (Jensen et al., 2020, p. 3). Por otra parte, la configuración multidimensional debe ser coherente con un conjunto de prácticas intrínsecas aplicadas por el líder, tales como modelar una ruta, inspirar una visión compartida, retar el proceso, estimular a los demás para que actúen y alentar el corazón, de modo que la gestión corporativa se fundamente en pilares de interacción que busquen la transformación superior (Díaz, 2020, p. 10).

En el marco del liderazgo transformacional la gerencia moderna ha cobrado especial interés, en vista de la necesidad de mayores índices de productividad, de la generación de proyectos creativos e innovadores, de nuevos mercados y de la toma de decisiones acertadas por parte de la alta dirección. En este escenario de elevadas exigencias y transformaciones del entorno empresarial globalizado se han asumido modelos de alta competencia, avances tecnológicos, alta rotación de productos, innovación, digitalización y el replanteo constante de metas a través de la gestión del cambio organizacional, lo que significa un cambio de paradigma a una gerencia voraz, fluctuante y competitiva, que requiere un conjunto de perspectivas integradoras de capacidades teórico-prácticas, coacción al cambio, estrategias normativas, involucramiento de los agentes activos e inactivos de la organización y mayor integración holística (Rondón, 2019, p. 113). Por esta razón, la gerencia actual asume retos con la necesidad de prácticas gestantes, de escenarios que faciliten, fomenten y garanticen la formación del carácter ético, moral, social, flexible, exigente, idóneo y de experticias dignas de un líder moderno, con el fin de trascender entre niveles superiores e inferiores de dirección, los cuales tienen su génesis en el capital intelectual, emocional, psicológico, humano y de las capacidades blandas de no discriminación, ética profesional, oportunidad laboral y distinción para con los subordinados, en capacitación, formación autónoma, capacidad para desaprender, retos motivacionales y apoyo por parte de la dirección.

Por tanto, es imperativo que los escenarios prospectivos sustenten la administración y planificación estratégica de los sistemas públicos y privados complejos de la gerencia moderna en la construcción de una visión futura de la arquitectura empresarial, desde el punto de vista de los recursos tangibles e intangibles. Con esto, se requiere significar, en primer lugar, la “identificación de estrategias, previa evaluación e intervención de los procesos del constructo de transformación. Por consiguiente, es necesaria la apropiación de la estrategia individual proyectada desde la reflexión de objetivos, necesidades y limitaciones” (Velásquez et al, 2020). De este modo, el liderazgo transformacional en la construcción de escenarios



de la gerencia moderna es aquel que pondera la participación colaborativa de todos los sectores de cooperación interdisciplinar, aplicando la simbiosis técnica, social y emocional, cuyas capacidades se orienten a la predicción especulativa y congruente de alternativas futuras no determinísticas, propiciando esquemas de prevención y resolución de problemas en la gestión de acciones al interior de la organización.

Vale la pena resaltar que la significación de la gerencia moderna a través de la construcción de escenarios requiere liderazgos que orienten el personal, investigación de alternativas, adaptación al sistema global armonizado y desarrollo para la conversión de pensamientos, emociones, operatividad y rendimiento laboral, en una fuerza que proporciona al entorno las habilidades necesarias de adaptabilidad, flexibilidad y recuperación ante el futuro de estados deseados o indeseados, dado que las exigentes condiciones de la administración actual buscan en la gerencia una visión proactiva, visionaria, capaz de reconocer los peligros e iniciativas que blinden el entorno endógeno de la gestión, refiriéndose de esta manera al líder como un actor fundamental, que equilibre las capacidades y los inconvenientes, y provea soluciones integradoras en ausencia de modelos funcionales propios a la necesidad, conveniencia y nuevas oportunidades particulares al contexto transformacional, debido a ello las dinámicas modernas son consecuentes a un modelo gerencial flexible, interdisciplinar y multidimensional (Afonso, 2019).

Esta investigación utilizó una metodología descriptiva y sistemática, con el propósito de analizar la importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia, considerada como una fuerza de cohesión y coacción de la planificación estratégica, en pro de la ejecución efectiva de iniciativas, según el entorno de amenazas y oportunidades de la realidad gerencial como respuesta al escenario tecnológico, social y cultural de las nuevas industrias, mediante reflexión bibliográfica y documental. Por tanto, se efectuó un análisis teórico relacional a partir de una revisión bibliográfica entre el liderazgo transformacional y la gerencia moderna. Se pretende identificar la influen-

cia del liderazgo transformacional y la creación de escenarios prospectivos como aporte a la integración multidisciplinar de la organización.

## MARCO TEÓRICO

### *El liderazgo transformacional y la construcción de escenarios*

La gerencia moderna requiere un liderazgo transformador, que se enfoque en acuñar un nuevo concepto empresarial, en el que lo humanístico se vea complementado por un modelo de liderazgo encaminado a fortalecer los pilares estructurales de la empresa, mediante el continuo mejoramiento del bienestar de los grupos de interés. Sin embargo, para cumplir con ello es necesario la presencia de un líder, quien según Rojas et al. (2020), guía los esfuerzos de cada miembro hacia un mismo objetivo, con el propósito de estructurar y fortalecer el cumplimiento de una meta.

Además de los valores humanísticos que debe poseer un líder empresarial, Pertúz (2018) sugiere que debe complementarse con un conocimiento integral, completo y sensato sobre todos los procesos administrativos a su cargo, promulgando de esta forma una responsabilidad social empresarial idónea para un ambiente de trabajo.

Por lo tanto, la capacidad gerencial de un líder está ambientada en un nivel social, ético, administrativo y organizacional (Pertúz, 2018). No obstante, es importante establecer que estos líderes deben basar sus aptitudes y comportamientos en representar la imagen de la empresa. La gerencia moderna se ha globalizado con el objetivo de ampliar la calidad, la inclusión social de su producción y la capacitación asertiva de los valores que generan un ambiente laboral estratégico para maximizar las relaciones armónicas (Pertúz, 2018).

El liderazgo transformacional se estructura en cuatro dimensiones principales: la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Boamah et al., 2018).



En múltiples estudios se ha reconocido al liderazgo transformacional como una estrategia apropiada para mejorar la cultura organizacional (Farahnak et al., 2020). Los líderes incentivan una relación de alto nivel entre los trabajadores y conducen a superar las expectativas de los objetivos propuestos, lo que implícitamente mejora el desempeño profesional, económico y organizacional de la empresa (Pedraja-Rejas et al., 2021).

Lo anterior hace referencia a la coherencia global de gerentes con habilidades de liderazgo no autoritarios al interior de las organizaciones. A pesar de esto, contar con líderes inapropiados y una adecuada planeación estructural de procedimientos puede recabar en insatisfacciones de desempeño empresarial o, por el contrario, la falta de estrategia corporativa con un líder multidisciplinar podría conducir a la aceptación y al éxito empresarial.

En ese sentido, el liderazgo de la gerencia de desafíos sugiere la inclusión social, de mercados y el logro de resultados sostenibles. Además de poseer capacidades de influencia, debe tener la facultad suficiente para construir escenarios de éxito a partir de la caracterización entendible de riesgos, el asesoramiento de expertos, la profundización de los argumentos decisorios, la búsqueda permanente del entramado institucional desde lo privado y lo público. Por ejemplo, ante escenarios inéditos de competitividad, la estrategia del gerente transformacional se orienta con base en la identificación de nichos de mercados y en planes de importación trazables, lo que es equivalente al proteccionismo de la funcionalidad (Martín y Reyes, 2020). Se trata, entonces, de la toma de decisiones acertada, fundada en el consciente colectivo de los participantes responsables y apoyados en la reflexión del líder. En otras palabras, el líder prospectivo es un facilitador que transforma mediante la potencialidad de las dinámicas coadyuvantes del sentido organizacional. En consecuencia, el demérito del fracaso pertenece al contiguo laboral y no de manera parcial a un sujeto en particular.

La organización, como pilar transformacional de lo público y privado, debe promulgar por la coexistencia de líderes integradores de las prácticas académicas, como la creación de espacios de diálogo para plan-

tear propuestas, inquietudes, reflexiones y exposición a la toma de decisiones, dado que existe la posibilidad de desarrollar perspectivas críticas al combinar lo empresarial con lo pedagógico. Esto es similar al contexto de los comités de gerencia reproducidos de los escenarios de enseñabilidad, siendo un emulador que transfiere credibilidad, confianza y transparencia organizacional (Orozco, 2021).

En este sentido, la dinámica institucional y social antepuesta a las circunstancias del pragmatismo pos-cambio de las circunstancias modernas ha motivado a que el líder se convierta en un educador para el trabajo en el ejercicio de la transformación de los escenarios de actuación, en el que se contraponen paradigmas con nuevos enfoques y criterios renovados, por lo cual, el impacto relacional del nuevo liderazgo es alcanzar una visión compartida de la realidad, capaz de armonizar el sistema de agentes que participan en el éxito empresarial (Mendoza, 2018).

### **La gerencia moderna**

La evolución acelerada y vertiginosa de la gerencia moderna ha llevado a replantear la perspectiva que se tiene sobre la jerarquización y estructura empresarial. Hoy en día la gerencia promueve la importancia del valor humano dentro de la organización como un eslabón igual de trascendental que el económico, es decir, las estructuras empresariales de la actualidad se están esforzando, en mayor medida, por un Engagement que fidelice a sus empleados, a fin de armonizar y mejorar los procesos productivos (Jaramillo, 2020).

Castillo (2021) sostiene que la globalización ha modificado el concepto de gerencia, no sólo por la influencia de la tecnología en las organizaciones, sino por un concepto humanista del trabajador, en el que el individuo hace parte esencial de la empresa y no es solo una pieza. En ese orden de ideas, es conveniente introducir el concepto de habilidades blandas para entender la dinámica moderna de las estructuras empresariales. Según Cabrera et al. (2021), estas habilidades facilitan el desarrollo interpersonal del individuo para garantizar una aptitud polivalente en el ambiente laboral; consecuentemente, el nivel de exigencia profesional se ha ampliado en el aspecto



socio afectivo, puesto que las empresas requieren personal con un alto potencial de inteligencia emocional. De esta forma, se reafirma el objetivo de la gerencia moderna, en el que la estructura empresarial debe afianzar unas bases sólidas integradas por individuos que innoven mediante la comunicación asertiva y la destreza emocional.

Ahora bien, la gestión empresarial en Colombia se está transformando, actualizando sus conceptos para estar a la par con la globalización y las estrategias contemporáneas. Como lo mencionan Gutiérrez et al. (2019), los empresarios nacionales han articulado esfuerzos para adoptar nuevas habilidades gerenciales; sin embargo, el proceso ha sido lento e incierto, debido al difícil adiestramiento de muchas empresas que siguen fieles a los modelos organizacionales antiguos, que carecen del valor humano y la productividad.

No obstante, los esfuerzos de las empresas en el país se dirigen por buen camino, puesto que los nuevos mecanismos gerenciales se están adaptando adecuadamente a la globalización y a los nuevos conceptos de las empresas internacionales. Así mismo, se resalta el esfuerzo por la aprehensión de conocimiento científico para fomentar la aplicación de la gerencia moderna.

### ***La construcción de escenarios prospectivos***

Esta construcción puede entenderse como el modelamiento de la incertidumbre en el corto, mediano y largo plazo, o el proceso de previsión del futuro, generando cierto conocimiento sobre un sistema o conjunto de actores. Esta conformación implica la conciencia de los desafíos y oportunidades para la toma de decisiones más inmediata. La prospección de escenarios ha sido bastante estudiada y se han desarrollado diversas teorías sistemáticas, entre ellas la epistemología de la prospección, la teoría del proceso de prospección e impacto y la prospección como desarrollo y aplicación. Por otra parte, se encuentra la producción prospectiva sin metodologías estandarizadas. Algunas manifestaciones teóricas que pueden incluirse son la visión weickiana de "futuro perfecto" y la visión posweickiana. La primera imagina el futuro mediante retrospectiva y la segunda

da sentido al futuro mirando hacia adelante (Tapinos y Pyper, 2017).

Los "escenarios" se consideran las alternativas que tiene un evento de suceder en el futuro mediático. En la gerencia es de vital importancia la planificación estratégica de los sucesos que pueden ocurrir al tomar una decisión. De ahí la importancia de comparar las múltiples posibilidades de un evento, lo cual es fundamental para conocer sus consecuencias y las decisiones que serían favorables en el futuro (Lechuga et al., 2020).

Con base en lo anterior, se puede establecer que la creación de escenarios prospectivos se basa en la subjetividad a modo de predicción, lo que implica considerar este proceso como un análisis cualitativo que busca conocer las opciones de una determinada decisión (Tapinos y Pyper, 2017).

En relación con la postura de escenarios, Lechuga et al. (2020) manifiestan que de acuerdo con la naturaleza de la globalización se ha previsto una apertura, flexibilidad e interacción de nuevos sistemas educativos, comercios globales y tendencias, que hacen del futuro una necesidad de construcción deseada. Igualmente, cabe resaltar que la estimulación de los escenarios de calidad comprenden una conducción hacia la acción eficaz y no una predicción del todo correcta, como pudiera pensarse a priori (p. 138).

A grandes rasgos, la construcción de escenarios prospectivos permite la creación de un análisis crítico en el que se compara la metodología usada en un determinado proceso organizacional y sus posibles consecuencias, las cuales siempre ofrecen un punto de reflexión basado en la incertidumbre (Forigua, 2018).

Por su parte, Afonso (2019) menciona que los nuevos métodos prospectivos que se han globalizado han estado encaminados, en mayor medida, hacia el sector público y gubernamental. Es decir, estas técnicas se las han apropiado múltiples gobiernos para adaptarlas a sus desarrollos científicos, sociales, tecnológicos y de defensa. De esta manera, se evidencia la capacidad de reducción de riesgos que tiene la aplicación estratégica de los escenarios



prospectivos, además de favorecer indirectamente a la generación de líderes prospectivos que emprendan e innoven con una mentalidad visionaria.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El objetivo de este artículo es identificar la importancia de los escenarios de liderazgo transformacional en la gerencia moderna, mediante un análisis bibliográfico y documental, enmarcando el tipo investigación como reflexión descriptiva que, de acuerdo a Guevara et al. (2020), "tiene por objeto describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, proporcionando información sistemática y comprobable con la de otras fuentes", mediante enfoques de criterios en la selección de las fuentes bibliográficas: i) Relevancia de la información contenida, ii) fuente de información y iii) fecha de publicación no mayor a cinco años. Este documento utiliza criterios cualitativos, en el que "a través de la interpretación respecto a las realidades de los investigadores convergen varias realidades que se modifican en el transcurso del estudio y el origen de la información consultada" (Sampieri et al., 2014). Este tipo de estudios comprende el objeto de investigación por su contexto, las perspectivas de los participantes, la experiencia y el conocimiento, resaltando entre sus características lo interpretativo, multimetódico y reflexivo, empleando diseños flexibles y sensibles del entorno (Schenke, 2018). Del mismo modo, el artículo se fundamenta desde el criterio deductivo, considerando que se antepone el uso de la razón por sobre los sentidos y el mecanismo teórico se basa en grandes conjeturas o suposiciones arriesgadas acerca de una cierta realidad del cómo se genera y comporta el sistema de hechos reales que se pretende explicar (Yáñez, 2018).

Para cumplir lo planteado, acerca de las perspectivas del liderazgo transformacional en la gerencia moderna, se emplearon las bases de datos Scient Direct, Google Scholar, Redalyc y Scielo, a partir de la legitimidad, confiabilidad y convicción de las fuentes consultadas, cuyo proceso implicó la sistematización de la información, aplicando los criterios de búsqueda citados. Seguidamente, la data

se almacenó y categorizó en orden de relevancia con los objetivos planteados, para finalmente realizar un análisis integral de la información, según el grado de influencia, factores y praxis de los escenarios de liderazgo en la organización moderna.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Debido a las necesidades de extrapolación global, le gerencia en Colombia se ha visto abocada a favorecer las estrategias y mecanismos de la industria moderna, desde la consigna del argot y operatividad de la administración, con resultados ascendentes en términos de oportunidad del negocio para la internacionalización de productos, servicios y empresas. En el entramado empresarial, el gerente ha tenido la posibilidad de crear una visión de innovación en sinergia con modelos emergentes de liberación empresarial que enriquecen los criterios para la inversión extranjera, convirtiéndose en un apalancador de la exteriorización al mundo moderno, con el uso de las tecnologías que le han permitido la integración y coordinación a la globalización (Gutiérrez et al., 2019). En ese sentido, la gerencia como un mecanismo de decisión que opera sobre la base de la sinergia operativa, es aquella cuyo propósito es alcanzar el nivel deseado de liderazgo. Esto resalta el aporte de la reestructuración industrial del país a partir de un modelo de lo humano y del geoliderazgo, permitiendo así la inserción internacional.

Cabe destacar que el estado gerencial en el país ha dado pasos importantes de consolidación en el mercado extranjero y privado. Así pues, lo público se ha blindado mediante los criterios de austeridad, eficacia y eficiencia, gestión por resultados y flexibilidad administrativa. Contrario a lo que podría pensarse, se ha ido modernizando, al introducir dentro de los esquemas de capacidad reformas como la gestión del empleo público, aludiendo principalmente a la Ley 909 de 2004, que fomenta el aumento del valor de responsabilidad y una administración más eficaz y transparente. Si bien es cierto que la gerencia pública en Colombia ha mejorado, la privada se encuentra por connotaciones desbalanceadas, desde la perspectiva del conocimiento, debido a



la variedad del nivel académico de la gerencia, la falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, “asumiéndose el control de manera autoritaria y el poder centralizado, obedeciendo a un liderazgo por la fuerza” (Alegre y Kwan, 2021). En esa misma línea, Agudelo (2019) describe la relevancia que han cobrado la flexibilidad, la adaptabilidad y la participación comercial de las empresas en Colombia, conforme a las estrategias organizacionales por competencias de liderazgo. Sin embargo, el impacto requiere validez en la formación, de modo que sea demostrable la intención de mejora estratégica. Cabe advertir que el liderazgo transformacional proporciona un incremento de la inversión, manejo de precios competitivos, fortalece la ventaja competitiva y posibilita el uso adecuado de los recursos disponibles de la empresa. Allí radica la importancia de su validación mediante modelos por competencias en la gestión humana.

La estrategia de sostenibilidad requiere mayores esfuerzos de articulación en el vínculo institucional para la capacitación y la empresa, con el fin de garantizar la adaptabilidad con enfoque a la integración de la dirección y supervivencia en los mercados, capacidades que demanda la industria moderna en la actualidad. Esto no sólo busca resultados, sino que además fortalece las estructuras humanas, prevé los cambios y consolida respuestas a problemas inmediatos, fomentando así las ganancias económicas y el beneficio mutuo, construcción que se alcanza mediante el aprendizaje, el desarrollo y la consolidación de la fuerza gerencial blanda y de las estructuras planas (Jaramillo, 2020).

Las investigaciones que abordan la relación entre el liderazgo transformacional y la creación de escenarios prospectivos en la integración multidisciplinar, se estudia de manera no específica; sin embargo, se analizan temas que describen la importancia de esta sinergia para la mejora de la gerencia moderna en el contexto colombiano. Alfonso (2019) estudió al liderazgo prospectivo, en el que la adaptabilidad es continua y el trabajo al logro es una meta común, el entorno afecta a los integrantes de la organización, por lo cual, se crean sistemas de identificación

corporativa, escenario adverso al de la industria en el país, en el que la gran mayoría de los gerentes trabajan por el interés propio, la visión del futuro no es compartida o entendida y los empleados no están lo suficientemente preparados, cumpliendo con el trabajo bajo una estructura de prácticas conservadoras y tradicionales.

En este marco de investigación, Hincapié et al. (2018) estudiaron el efecto del liderazgo transformacional en la mejora organizacional, destacando la importancia de forjar desafíos y empoderar al trabajador por medio de la motivación y el desarrollo positivo liderado por el gerente, sin importar el tipo de empresa. Lo que redundó en aportes que mejoran los resultados productivos con mayor eficiencia, compromiso institucional, liderazgo, mejora de la calidad y sostenimiento empresarial. Esta investigación resalta el valor de los atributos del liderazgo transformacional, como la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada en la gestión positiva de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el país. Por esta razón, “avizorar escenarios de una visión compartida de sostenibilidad para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en acciones del marco estratégico de la cultura organizacional, por ejemplo, gracias a la capacidad prospectiva necesaria para el sacrificio, la representación visual y la comparación de trayectoria, para un acercamiento a las recompensas meta” (González et al., 2020) es necesario para cualquier tipo de industria nacional.

Por consiguiente, la transformación organizacional se gesta con el liderazgo individual y la capitalización del conocimiento colectivo, facilitando así escenarios futuribles con el poder intelectual para formular y estructurar escenarios proactivos de innovación, materializados en la generación de valor en nuevos dispositivos, procesos, productos, entre otros. El paralelismo es coherente al panorama del empresariado nacional, en el que el recurso financiero destinado al capital humano se subestima, considerándolo un gasto y no una inversión, cuyos argumentos son la “garantía de permanencia”, la “exigencia salarial”, la “efectividad de los resultados esperados”, el



“elevado costo”, etc. Ahora bien, los escenarios positivistas aportarían calidad, tecnificación, ventajas competitivas y transferencia de valor, siempre que coexista en el escenario de inversión al liderazgo (Jiménez, 2018).

Otros investigadores refieren al liderazgo transformacional conveniente en la dirección, reestructuración y realineación de personas, la organización y los grupos de interés externo, consolidando las capacidades empresariales, la arquitectura estratégica y promoviendo el aprendizaje interno de manera continua. Destacan la capacitación, la transferencia de la visión entre niveles y la democratización de las decisiones en el liderazgo moderno (Zegarra, 2019). “El aprendizaje se deberá estructurar a partir de la gestión del conocimiento, cuyo propósito es la cuantificación de activos intangibles, la facilidad para construir estrategias tecnológicas en el contexto de la globalización y permitir la procesabilidad de mayor cantidad de información” (Flores et al., 2021). De allí que para Díaz (2019) el liderazgo está asociado a lo social, debido a que representa la visión de los directivos y se vincula a los intereses y valores de los grupos de interés, lo que significa una estrecha relación entre la integridad y la ejecución de las acciones. El ser guiados por líderes positivos, ejemplos para la sociedad, cobra importancia en la comunidad, que promulga por mayor equidad e interrelación de la responsabilidad social, la fuerza laboral y la social, dado que existe reciprocidad entre las metas organizacionales y personales, dando como resultado mayores beneficios, mayor identificación, solución de problemas de manera creativa y el interés por trascender a una visión de modelos competitivos.

En la investigación de Bedoya (2021) a 103 empleados acerca de la influencia del liderazgo en la satisfacción laboral, se evidenció que tiene un mayor impacto en la mejora de esta percepción, puesto que este tipo de liderazgos alienta la alineación de metas personales a las organizacionales, incrementando la empleabilidad, el compromiso y el performance, lo que la hace más apropiada a la industria de las pymes colombianas, con un enfoque centrado en recompensas.

## CONCLUSIONES

En general, la relación entre el liderazgo transformacional y la gerencia moderna está influenciada por la estimulación integradora de los enfoques renovados, que armoniza una visión compartida, encausada en el agente de cambio y fundamentada en la capitalización del conocimiento. Por tanto, el criterio para los escenarios de mejora se enfoca principalmente en la gente, impacta positivamente la relación con los grupos de interés, fortalece el logro por metas, promulga un idóneo ambiente de trabajo y apuesta por el mejoramiento del desempeño profesional, económico y organizacional.

El liderazgo transformacional debe ser coherente con las altas exigencias humanas, técnicas y sociales del gerente moderno, en pro de la innovación, la estrategia organizacional y empresarial, recabando así en la capacidad prospectiva de afinidad estratégica de anticipación del riesgo en los diferentes escenarios de tendencias, comercios, exteriorización y adaptación a los nuevos retos de la globalización. En ese sentido, se requieren esfuerzos de sostenibilidad en el medio administrativo colombiano, para articular la empresa con la academia y fortalecer el capital intelectual referente a la semántica del liderazgo multidisciplinar.

El liderazgo transformacional cada vez es más relevante, generando efectos positivos en el caso colombiano al empoderar al trabajador, mejorando la eficiencia, el compromiso institucional, la calidad industrial y blindando el sostenimiento empresarial. Además, coacciona las fuerzas sociales a través del ejemplo del gerente visionario, con mayores beneficios, soluciones creativas y la trascendencia a una misma visión de la realidad para un mundo mejor. Así mismo, este liderazgo funge efectivamente en la percepción de la estructura organizacional, destacando el éxito de la satisfacción laboral y promoviendo las capacidades de sacrificio, representación y acercamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales. Cabe mencionar la necesidad de fomentar las buenas prácticas de la inversión al capital humano, en búsqueda de elevados resultados de tecnificación, competitividad y transferencia de innovación.



## REFERENCIAS

- Afonso, M. (2019). Liderazgo resiliente ante escenarios prospectivos. *Revista de investigación SIGMA*, 6(1), 28-39.
- Alegre, M. A., & Kwan, C. K. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de análisis y difusión de perspectivas educativas y empresariales - RADEE*, 1(2), 65-73.
- Agudelo, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265460762008>.
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in SMES under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1). Doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>.
- Cabrera, A., Reyes, W. & Olano, S. (2021). Habilidades blandas en la gerencia moderna. *Sciéndo*, 24(4), 289-297. Doi: <http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2021.040>.
- Castillo, A. (2021). Vigencia de los modelos gerenciales modernos en la sociedad del siglo XXI. *Revista científica del decano de investigación y postgrado de la Universidad Fermín Toro*, 1(1).
- Congreso de la República (2004, 23 de septiembre). Ley 909. La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14861>.
- Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y responsabilidad social en asociaciones de mujeres cafeteras en el sur de Colombia. *Información Tecnológica*, 30(5), 121-130. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>.
- Díaz, E. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-21. Doi: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>.
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111. Doi: <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>.
- Forigua, M. (2018). Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones [tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Plata]. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Disponible en <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1578/te.1578.pdf>.
- Flórez, F., Vivanco, M., Méndez, J. J., & Bermúdez, K. P. (2021). La prospectiva tecnológica desde la perspectiva de las capacidades centrales en centros de investigación. *Revista CEA*, 7(13). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638167729002>.
- González, M. B., Pérez, R. I., & Perilla, R. B. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Espacios*, 41(29), 172-187. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p13.pdf>.
- Gutiérrez, J., Vega, J., Concha, J. & Osorio, S. (2019). Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. *Universidad & Empresa*, 21(37), 52-75. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6466>.
- Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., & Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Ciencia mundo de la investigación y el conocimiento*, 163-173. Doi: [10.26820/recimundo/4.3.julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.3.julio.2020.163-173).
- Hincapié, S.M., Zuluaga, Y. C., & López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista venezolana de Gerencia*, 23(83). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775009>.



- Jaramillo, D. (2020). La actual transición tecnológica y su relación con la gerencia empresarial. *Dos mil tres mil*, 22(222). Doi: <https://doi.org/10.35707/dostresmil/22222>.
- Jensen, M., Potočnik, K., & Chaudhry, S. (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>.
- Jiménez, L. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo FESC*, 15(1), 83-89.
- Lechuga-Cardozo, J., & Leyva-Cordero, O. (2020). Escenarios 2020 del Orden Mundial. Análisis desde la prospectiva estratégica. *Ánfora*, 27(48). Doi: <https://doi.org/10.30854/anf.v27.n48.2020.672>.
- Martin-Fiorino, V., & Reyes, G. E. (2020). Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 709-719. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559019>.
- Mendoza, Y. (2018). La epistemología crítica: un enfoque para la construcción del pensamiento gerencial emergente. *Sapienza Organizacional*, 5(10), 143-165. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553057245008>.
- Orozco, W. (2020). La resignificación participativa de la fundamentación pedagógica como escenario vital para la construcción del Proyecto Educativo Institucional. *Revista El Ágora USB*, 21(1), 270-297. Doi: <https://doi.org/10.21500/16578031.4593>.
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. & Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. Doi: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>.
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. *TeloS*, 20(2), 377-388. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889009>.
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. y Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia*, colección de Filosofía de la Educación, 28(1), 237-262. Doi: <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>.
- Rondón, E. (2019). Psicología organizacional como componente determinante de la gerencia interdisciplinaria. *Revista Científica*, 4(14), 101-119. Doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.5.101-119>.
- Sampieri, R. Collado, C., & Baptista, P. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Sus similitudes y diferencias. En Fernández, A. Flores, L. y Marina, J. (Eds.). *Metodología de la investigación*, sexta edición (2-21). McGraw Hill Education.
- Schenke, E. & Pérez, M. (2018). Un abordaje teórico de la investigación cualitativa como enfoque metodológico. *ACTA Geográfica*, 12(30), 227-233.
- Tapinos, E., & Pyper, N. (2017). Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. *Technological Forecasting & Social Change*. Doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.025>.
- Velásquez, S. M., Giraldo, D. H., y Botello, L. E. (2020). Análisis de escenarios futuros como método prospectivo para la Mesa Sectorial de Diseño, Confección y Moda en Colombia. *Revista Espacios*, 41(21), 375-390. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n21/20412129.html>.
- Yáñez, P. (2018). Estilos de pensamiento, enfoques epistemológicos y la generación del conocimiento científico. *Revista Espacios*, 39(51), 18.
- Zegarra, N. (2019). Estudio piloto: importancia del liderazgo transformacional del director en el compromiso del profesorado y de los estudiantes en un centro educativo. *Investigación y Desarrollo*, 19(2). Doi: 10.23881/idupbo.019.2-10e.

