

## **Cambios en los modelos de liderazgo y sus impactos en el clima organizacional**

Corporación Universitaria Remington  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Especialización en Alta Gerencia Cohorte 23

Evelyn Giraldo Gamboa  
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo  
Seminario Liderazgo y Gestión de Equipos  
2025.

## Tabla De Contenido

Pregunta Orientadora De La Búsqueda.....	5
Metodología De Búsqueda De La Información .....	8
Sustentación Teórica De La Pregunta.....	11
Características Del Liderazgo .....	12
Mutación Del Liderazgo Hacia Modelos Trascendentes Y Transformacionales .....	14
El Clima Organizacional En Las Prácticas De Liderazgo .....	17
Desafíos Para Desarrollar Nuevos Modelos De Liderazgo .....	18
Conclusiones.....	20
Referencias.....	22



## **Resumen**

Teniendo en cuenta que con el paso del tiempo los entornos laborales son cada vez más exigentes y caracterizados por las transformaciones sociales, la incursión de nuevas tecnologías y el surgimiento de nuevos procesos culturales, el liderazgo llega a presentarse como un elemento indispensable para comprender la dinámica interna de las instituciones y desarrollar nuevas prácticas que garanticen el mejoramiento constante, es por eso que este trabajo busca abordar la inquietud sobre cómo los cambios en los modelos de liderazgo, de manera especial aquellos que se orientan hacia lo transformacional y lo trascendente, impactan de forma directa en el clima organizacional, partiendo de la premisa de que al hacer referencia al clima organizacional se habla de una construcción colectiva que irradia en el bienestar, la motivación y la percepción del entorno laboral por parte de los integrantes de los equipos de trabajo, e incluso por los agentes externos, por tanto el liderazgo no puede seguir viéndose limitado a una función jerárquica, sino que debe empezar a pensarse como una práctica de influencia humana y ética que llega a impactar en la vida de las personas. A lo largo de los análisis plasmados en este escrito, se pueden evidenciar los beneficios de los modelos de liderazgo que se fundamentan en la confianza, la inspiración, la escucha activa y la coherencia entre el decir y el hacer, en total divergencia con los modelos autoritarios que por lo general generan desconfianza y desmotivación, reconociéndose así los desafíos que conlleva esta transición, de forma especial en contextos donde aún se mantienen o ejercen estructuras verticales de liderazgo.

## **Palabras clave**

Liderazgo transformacional. Clima organizacional. Cambio organizacional. Relaciones laborales. Bienestar institucional

### **Pregunta Orientadora De La Búsqueda**

En la realidad actual de las organizaciones, caracterizada por una velocidad acelerada en los cambios, una creciente complejidad en las relaciones humanas y un entorno laboral que se somete a presiones constantes, el liderazgo debe dejar de ser una simple categoría de índole gerencial o burocrática, para convertirse en un eje que articule las dinámicas de las instituciones o empresas, por lo que se debe replantear lo que antes se entendía o percibía como una función propia de un jefe o directivo con poder de decisión, para empezar a entender y concebir modelos o estilos más abiertos, donde la influencia, la empatía, la capacidad de escucha activa y la habilidad para inspirar se tornan elementos fundamentales del liderazgo, incluso sin requerir tener un título gerencial, ya que todos los integrantes del equipo pueden, y deberían, ser líderes de los procesos, lo que hace eco con el postulado de Cavallucci (2017), cuando se refiera a la necesidad de líderes felices, describiendo a estos como “un agente de cambio consciente, que lidia serenamente con sus limitaciones humanas, pero que, a diferencia del resto, sabe gestionarlas con sabiduría y mente fría” (Cavallucci, 2017, pág. 134).

Esos cambios que se mencionan no son un fenómeno aislado ni conceptual, o un simple desarrollo de un capricho, sino que responden a cambios sociales profundos y reales, a nuevas formas generacionales y a una nueva interpretación de lo que representa el trabajo en la vida de las personas, por lo que la figura del líder y, más aún, la forma de liderazgo que se fomente en una organización, modifica no sólo las formas de comunicación y de desempeño, sino también los modos de incentivar o motivar, de solucionar los conflictos y de comprender el sentido del sentir colectivo en concordancia con los propósitos institucionales. En ese contexto, se hace indispensable ligar el ejercicio del liderazgo con las condiciones emocionales y convivenciales

dadas en el entorno en que se desarrolla la actividad laboral o institucional cotidiana, por ende, el llamado clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones, emociones y valoraciones que tienen y comparten los miembros de una organización sobre su entorno y ambiente de trabajo, aparece como un medio en donde se reflejan las fortalezas, tensiones y desafíos del liderazgo vigente, y no es que se trate sólo de una energía o ambiente agradable o no, como muchas veces se cree que es, sino que se trata de una experiencia propia y relacionada de manera profunda con la condición humana que involucra a las personas en su dignidad, en su desempeño y en su sentido de pertenencia, entendiéndose así que el clima organizacional “más que una necesidad inaplazable debe asumirse como una de las tareas más apremiantes (...) en cualquier organización” (Bermejo-Salmon, Suárez-Caimary, & Salazar-Danger, 2022).

Chiavenato (2002), manifiesta que se puede “definir el liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos” (Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos*, 2002, pág. 562), y esta definición, que puede parecer básica y sencilla, encierra un gran compendio conceptual, pues remite a una práctica de relaciones, humanizada y comunicativa, que encuentra su validez no sólo en la autoridad propia del líder, sino en la capacidad de generar un sentido de reciprocidad y con una dirección colectiva, de allí que cualquier transformación o cambio en el modelo de liderazgo, ya sea en la estructura jerárquica, en los códigos o simbología o en la orientación de valoración, tenga un impacto directo en cómo los miembros del equipo perciben, viven y resignifican su trabajo. Lo anterior permite entender que en la actualidad se encuentran diversos estilos de liderazgo, desde los tradicionales y autoritarios, que aún se encuentran en ciertas culturas organizacionales, hasta propuestas

emergentes que se centran en la horizontalidad, el liderazgo transformacional, el coaching participativo, e incluso los procesos de autogestión, y cada uno de estos modelos trae consigo una carga ideológica distintiva, una forma particular de entender y percibir al ser humano en su rol profesional y laboral, además se caracterizan también por sus formas de construir relaciones dentro de la organización, y estos modelos llevan a las organizaciones a cuestionarse en torno a la necesidad y deseo de asumir el reto de transformarse, o de permanecer en los modelos verticalistas y obsoletos, estos siempre desde la premisa de que “un líder orienta al equipo y el resultado del equipo está relacionado con el tipo de liderazgo adoptado” (Delgado Torres & Delgado Torres, 2003, pág. 87), es decir, el tipo de liderazgo solo no hace el cambio, es quien y como lo adopta.

Todo lo planteado lleva a cuestionarse sobre el impacto que estos cambios pueden ocasionar en el clima organizacional, así como sobre los efectos que generan en la motivación, la confianza o el nivel de compromiso de los equipos y sus miembros, o sobre como la evolución del liderazgo puede fortalecer o debilitar la relación interna, la capacidad de innovación o la sostenibilidad del trabajo en el tiempo; y es desde esas inquietudes que se logra encontrar un punto de partida para realizar un análisis que permita observar con detenimiento la relación entre los modelos de liderazgo y los ambientes organizacionales que estos configuran al ser implementados, y desde dicha concepción analítica lograr comprender los procesos de esa interacción y sus implicaciones concretas, lo que termina por ser productivo para toda institución que busque construir entornos de trabajo más humanos, sostenibles y coherentes con los desafíos del hoy, y en concordancia con ese ideal, vale la pena preguntarse ¿Cuáles son los principales cambios en los modelos de liderazgo y sus impactos en el clima organizacional?

## **Metodología De Búsqueda De La Información**

Para la elaboración de este planteamiento se usa una estrategia de consulta que incluye diferentes fuentes académicas que se relacionan con el material de apoyo obtenido en el proceso académico, iniciando por la consulta en libros, artículos y escritos con énfasis en liderazgo y comportamiento organizacional, publicados por editoriales académicas, autores y revistas de reconocida trayectoria, permitiendo establecer una base sólida para comprender los distintos modelos de liderazgo y su evolución, al igual que facilitan la comprensión de los efectos que estos modelos tienen en el clima organizacional. Adicional a eso, se tienen en cuenta los apuntes obtenidos a lo largo de las clases, los cuales sirven como punto de partida para demarcar los focos de análisis y orientar así la consulta de fuentes, tratando en todo momento de tener un concepto basado en la reflexión, dando prioridad a los contenidos que permiten una lectura crítica del asunto en cuestión.

Dentro de los diversos autores referenciados y tenidos en cuenta dentro del proceso de indagación y formación, todos con aportes muy valiosos, se encuentra de manera destacada la influencia de Olga Cavallucci, que en su escrito “El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras” (2017), brinda una óptica esencial para entender que el liderazgo eficaz no puede desligarse de la calidad de los procesos comunicativos, desarrollando así su argumento central, que afirma que la comunicación no es un vehículo accesorio, sino el eje que define el tipo de relaciones que se consolidan en el interior de las organizaciones, exponiendo con claridad cómo un liderazgo comunicacional, basado en la escucha activa, la asertividad y la capacidad de negociación, tiene el potencial de generar entornos laborales sostenibles en el aspecto emocional, en donde se logran afrontar los retos de la

diversidad y la presión competitiva, siendo su propuesta relevante al momento de explorar cómo la comunicación estratégica transforma el clima organizacional, reduciendo la conflictividad y reforzando los sentidos de pertenencia.

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, con sus aportes en *Administración en los nuevos tiempos* (2002) y *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2009), entrega un pilar de suma importancia para comprender la evolución del liderazgo en un mundo de transformaciones constantes y aceleradas, aportando una visión integral de la gestión y de la conducta humana en las empresas, con un énfasis especial en cómo los estilos de liderazgo se configuran en respuesta a entornos complejos, característicos por la innovación tecnológica y la globalización. Chiavenato además expone con claridad que el liderazgo no es una función aislada, sino una fuerza sistémica que genera o crea el conocido clima organizacional, incidiendo en variables como la motivación, la satisfacción y la cohesión de los equipos, lo que permite sostener que el tránsito de modelos autoritarios a enfoques participativos no sólo es deseable, sino una condición de supervivencia empresarial en el siglo XXI.

En lo descrito por Seyna Almengor, en “El perfil del liderazgo en la gerencia. Características y estilos” (2023), se encuentra un abordaje contemporáneo y preciso que enriquece este trabajo, al presentar un análisis de las tipologías de liderazgo y su impacto directo en la cultura interna de las organizaciones, en donde se destaca que los estilos de liderazgo no se expresan como categorías delimitadas, sino como combinaciones dinámicas que responden a la particularidad de cada contexto organizativo, donde su propuesta metodológica ayuda a identificar las

competencias gerenciales necesarias para construir climas de trabajo que promuevan la confianza y el desempeño colectivo, elementos cada vez más valorados en los entornos laborales.

En cuanto a Paola Alejandra Espinoza Cevallos, y su texto “El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible” (2024), ofrece un análisis que vincula la práctica transformacional con la estructuración de climas laborales encaminados al aprendizaje y la innovación, por lo que sostiene que los líderes transformacionales no sólo inspiran metas, sino que también son capaces, y deberían, de encarnar valores de sostenibilidad, inclusión y compromiso ético, elementos decisivos en un contexto en donde las empresas están sujetas a demandas sociales y ambientales cada vez más exigentes.

Para finalizar, Françoise Venezia Contreras Torres y Guido Angello Castro Ríos, al unir conocimientos y plantear su escrito “Liderazgo, poder y movilización organizacional” (2013), ofrecen una lectura crítica que permite entender de mejor manera las dimensiones políticas del liderazgo en la empresa contemporánea, planteando que todo ejercicio de liderazgo supone el manejo del poder y la capacidad de generar voluntades en torno a proyectos colectivos, revelando que el clima organizacional no depende sólo de factores técnicos o comunicacionales, sino de las tensiones que emergen de la disputa por la influencia y el reconocimiento, enfoque que resulta muy importante para entender que la transición de modelos de liderazgo implica repensar las relaciones de poder, las formas de legitimidad y las estrategias que los líderes ejecutan para alinear intereses y construir buenos equipos de trabajo.

### **Sustentación Teórica De La Pregunta**

La manera en que se ejerce el liderazgo al interior de una organización no puede ser entendido como un simple aspecto o elemento operativo ni como un proceso secundario, ya que constituye, en muchos sentidos, lo que puede entenderse como la esencia del desempeño colectivo y corporativo, teniendo en cuenta que, si bien el liderazgo se hace presente por medio de decisiones y conductas visibles, su impacto real se encuentra en el impacto que genera entre las personas, por ejemplo, en su confianza, pertenencia o motivación, y es en esa relación y forma de liderar en donde se define en gran medida la experiencia laboral de los integrantes del equipo, de ahí que se afirme que

los equipos de alto desempeño, si bien requieren de personas con cierto nivel de efectividad, no será el agregado aritmético de las competencias de sus miembros lo que determine el nivel de desempeño; el nivel estará definido principalmente por las sinergias que se logren configurar entre los miembros, el grado de especialización que se defina en las tareas, la confianza que se logre construir entre los sujetos y las habilidades como grupo en torno a la motivación y la comunicación efectiva, (Uribe R., Molina L., Contreras T., Barbosa R., & Espinosa M., 2013, pág. 62)

entendiendo que todos estos aspectos se logran dependiendo el estilo de liderazgo que se ejerza al interior de una organización.

Se encuentra que a lo largo del tiempo el liderazgo ha sido visto, entendido y ejercido de formas muy diferentes, siendo comunes tiempo atrás las posturas centradas en la autoridad, la presión y el control, pero también encontrando en la actualidad formas de liderazgo que se basan en la escucha, la participación, el acompañamiento, el ejemplo y el desarrollo humano,

permitiendo apreciar que además los estilos de liderazgo han cambiado junto a las transformaciones sociales, económicas y culturales, y esa evolución no sólo genera cambio en el perfil de quienes lideran, sino también en la forma en que las personas se vinculan con su trabajo, con sus equipos y con los propósitos empresariales, buscando una articulación progresiva, pero siempre centrando la atención en el desarrollo del liderazgo, razón por la cual el “líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sinnúmero de situaciones, que facilitan interactuar con el medio y las personas para dirigir con eficiencia los destinos de la organización” (Estrada Mejía, 2007, pág. 348).

De manera conjunta, el clima organizacional también empieza a tener una importancia mayor desde el bienestar y el desempeño laboral, que además de ser una consecuencia de los procesos de liderazgo es un indicador de la condición interna de la organización, siendo así visto como el reflejo de la calidad del liderazgo ejercido, de sus impactos y sus límites, por lo que el liderazgo no puede verse de forma aislada o separada del efecto que tiene en el entorno emocional de las organizaciones, siendo necesario comprender cómo se transforman los liderazgos, qué formas nuevas se presentan en la actualidad, y cómo dichas formas inciden en el bienestar y la productividad de las miembros del equipo.

### **Características del Liderazgo**

El liderazgo debe ser visto como algo diferente a una jerarquía o superioridad, ya que en esencia es una práctica interpersonal que debe caracterizarse por mantener diversos componentes interrelacionados y direccionados al cumplimiento de objetivos pero sin desconocer ni restar importancia a los procesos humanos, por lo que debe mantener la capacidad de diálogo y simbología, donde se comuniquen propósitos, valores y expectativas, no en modo de

imposiciones u ordenes, sino buscando generar conexión y guía, ya que estos aspectos se convierten en vitales dentro de los procesos institucionales o empresariales, en palabras un poco más sencillas, se puede afirmar que el liderazgo debe influir, inspirar y generar acción colectiva hacia el cumplimiento de metas compartidas, dando validez a lo expuesto por Almengor (2023), cuando dice que “el liderazgo se potencia a partir del trabajo asertivo que conducen sus líderes, incentivando el trabajo en equipo” (Almengor, 2023, pág. 36), lo que permite entender que el liderazgo se entiende desde su capacidad para impactar a los miembros del equipo hacia la consecución de objetivos desde la colectividad, siendo esa interacción la que afiance y establezca vínculos dentro de una organización, modificando la forma en que sus integrantes se reconozcan desde su aporte y su espacio.

Debe entenderse que el liderazgo no es una habilidad estática ni está destinada sólo a algunas personas, sino que es algo que puede desarrollarse, incluso Chiavenato (2009) cuando habla del comportamiento organizacional expresa que la conducta de líder se aprende y se fortalece con la práctica y la reflexión, lo que indica que las organizaciones pueden generar líderes que sean conscientes de su influencia, que tengan disposición al aprendizaje continuo y gran capacidad para adaptarse a los contextos del entorno laboral, incluyendo los cambios constantes que en esos contextos se dan, mismas posturas que se evidencian en numerosas investigaciones sobre liderazgo organizacional. En concordancia con lo planteado, se encuentra que en los últimos años ha crecido el interés por identificar aquellas características que distinguen a los líderes efectivos, hallando que dentro de lo más distintivo está la inteligencia emocional, la comunicación clara, y la visión compartida, siendo estos algunos de los elementos, que además de distinguir a los líderes que generan un impacto positivo, también fomentan el compromiso y

el bienestar de los compañeros de equipo, generando un clima organizacional más saludable, permitiendo comprender que estos atributos implican que un líder no sólo debe gestionar procesos, sino también promover la confianza y el desarrollo personal en su equipo, lo que en una conceptualización más técnica sería comprender que “los líderes, entonces, deben reconocer la individualidad, potenciar la diversidad y distribuir el poder, para que la organización se movilice hacia estados de desequilibrio productivo que favorezca la adaptación de la organización” (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013, pág. 76).

Todo lo plasmado permite entender que la efectividad del liderazgo se ve reflejada no sólo en el rendimiento sino que también incide de manera directa en la experiencia subjetiva de las personas, ya que cuando el liderazgo es carismático y participativo, va a facilitar un ambiente de seguridad emocional, en donde las personas se animan a innovar, a expresar disposición para el trabajo en equipo y a comprometerse con el propósito común, mientras que por el contrario, un entorno que se caracteriza por tener un liderazgo autoritario o ausente se inclina a generar distanciamiento, desconfianza y desgaste emocional, llevando “al deterioro inevitable de los niveles de satisfacción personal y el bienestar que los individuos pretenden alcanzar al formar parte de una organización” (Contreras Torres & Castro Ríos, 2013, pág. 76).

### **Mutación del Liderazgo hacia Modelos Trascendentes y Transformacionales**

Teniendo en cuenta lo que se venía expresando sobre la importancia de nuevas formas de liderazgo, se encuentra que el concepto y por lo tanto su postura, se ha enriquecido en los últimos años, pasando de estilos rígidos y jerárquicos a formas de liderazgo más conscientes, colaborativas y orientadas a propósitos compartidos, y en torno a eso se encuentran dos líneas que destacan con fuerza, la trascendencia del liderazgo y el liderazgo transformacional,

coincidiendo las dos posturas en que liderar significa mucho más que gestionar tareas, ya que implica inspirar, empoderar y elevar el sentido común al trabajo en equipo. Como muestra de eso, se encuentra que “el liderazgo transformacional muestra sólidas y consistentes relaciones con variables de resultados como satisfacción y motivación en el trabajo” (Hermosilla, Amutio, da Costa, & Páez, 2016, pág. 139), afirmación que no sólo habla de los beneficios del modelo, sino que invita a pensar en el tipo de vínculos que se construyen gracias a ese enfoque, donde predominan relaciones menos verticales, y más relaciones cercanas, al igual que el liderazgo se da no desde el poder tradicional, sino desde la capacidad de inspirar y conectar con las personas, logrando entenderse que este estilo de liderazgo va más allá del intercambio de recompensas, basándose primero en la motivación, la comunicación y la humanización, lo que permite afirmar que los líderes transformacionales son aquellos que logran entrar en sintonía con las necesidades emocionales y profesionales de su equipo.

Cuando se analizan con detalle los elementos que configuran el liderazgo transformacional, se aprecia que este tipo de liderazgo se encuentra presente en la práctica cotidiana y además lo logran percibir quienes integran las organizaciones, y en ese sentido algunos elementos toman relevancia, ya que se desempeñan como conectores del vínculo entre líder y su equipo, de eso que se pueda enfatizar que este tipo de liderazgo “se manifiesta principalmente a través de componentes como la influencia idealizada y el liderazgo inspiracional (...), reflejando una relación basada en el respeto, la confianza, la motivación colectiva y la claridad en la visión institucional” (Torres, Mosqueira, Torres, & Torres, 2025, pág. 58), demostrando de forma latente los resultados técnicos del liderazgo, así como la calidad humana del vínculo que se construye, dejando por sentado que cuando quienes lideran logran convertirse en un punto de

referencia ético y emocional, capaces además de comunicar con autenticidad y coherencia, se fortalecen pilares de suma importancia, como el sentido compartido o el compromiso moral, que va más allá de cualquier imposición u obligación.

Por otro lado se encuentra la propuesta del liderazgo trascendente que plantea una ética que se asocia a los valores y a la construcción de sentido común colectivo por parte de todos los integrantes del equipo de trabajo, y aunque es de las formas de liderazgo menos comunes en el momento se encuentra que su metodología se asocia con el fortalecimiento de la cultura organizacional y con una manera de ejecutar la autoridad, pero buscando el reconocimiento de los compañeros de equipo entre si antes que la obediencia a un superior jerárquico, por eso que se considere que “el liderazgo trascendente va más allá de los límites tradicionales del liderazgo, centrándose en el crecimiento y el bienestar de las personas y la organización en su conjunto (logrando) un impacto positivo en la cultura organizacional” (Tecnológico de Monterrey, s.f.), modelo que no sólo muestra una nueva configuración del líder, sino que también da un nuevo sentido de lo que es el liderazgo como servicio y como compromiso con la ética en los entornos en los que se ejerce, dejando al descubierto que lo trascendente, en este caso, no es un simple idea sino una práctica concreta que se traduce en estilos de comunicación, formas de escucha y actitudes coherentes con una visión más amplia del bienestar organizacional.

En conjunto, las dos formas de liderazgo coinciden en la apuesta por procesos de liderazgo que incluyan visión, valores y acción colaborativa, siendo formas de liderazgo que requieren además que quien lidera se caracterice por la coherencia entre lo que predica y lo que realiza, y que perciban a su equipo no como un grupo receptor de órdenes, sino como seres activos en función colectiva, requiriendo que se pase de lo teórico a la práctica dirigida a construir

ambientes de trabajo donde el propósito, la motivación y el bienestar se mantenga desde el ejemplo y la confianza compartida.

### **El Clima Organizacional en las Prácticas de Liderazgo**

Puede entenderse al clima organizacional como el reflejo de cómo las personas se sienten en su entorno de trabajo, pero hay que tener en cuenta que esa apreciación no surge de la nada sino que está relacionada con las prácticas de liderazgo presentes en cada espacio, lo que da sentido a la afirmación que manifiesta que “la administración que tenga el líder (...) es crucial de manera que se cree una comunicación positiva entre los miembros de la organización” (Zambrano Álvarez, Villavicencio Morales, Yulan Negrete, & Zambrano Montesdeoca, 2024, pág. 15), dando incluso ese postulado una profundidad al sentido del liderazgo, ya que resume con claridad que no es sólo quién lidera, sino también cómo lidera, lo que lleva a que se logre un buen ambiente dentro de una organización, y es que el estilo con que se ejerce el liderazgo condiciona las experiencias de bienestar, confianza o malestar que los miembros del equipo vivencian, por lo que se puede afirmar con seguridad que el liderazgo es el eje que sostiene o deteriora la atmósfera emocional del trabajo, es decir, el clima organizacional.

Cuando se logra comprender que existe una relación entre el clima organizacional y las formas de liderazgo se consigue entender también que los estilos de liderazgo que dan énfasis o importancia a los miembros del equipo y no sólo las labores asignadas, generando de esa forma climas organizacionales más positivos y proactivos, de ahí que se pueda asegurar que “un desempeño de excelencia del trabajador se puede lograr a través de una gran motivación, la misma que es generada por un clima organizacional favorable y este a su vez generado por una buena práctica de liderazgo” (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014, pág. 123), demostrándose

de esa forma que un buen liderazgo siempre se va a caracterizar no sólo por sus resultados de producción sino que también va a distinguirse por los altos indicadores de desempeño, satisfacción y compromiso, dejando claro que los climas organizacionales favorables o saludables son el resultado de buenas prácticas de liderazgo. En concordancia con lo anterior, es importante tener presente que cuando una cultura de respeto, confianza y diálogo se antepone, se crea un espacio propicio para la innovación, el mejoramiento y el aprendizaje grupal, y eso es por lo tanto el resultado concreto del modo de liderar.

Con base en lo expuesto, se logra percibir que el mismo clima organizacional va a permitir realizar mediciones referentes al proceso de liderazgo en las organizaciones, permitiendo además examinar cómo la evolución hacia modelos de liderazgo más horizontales, inclusivos y transformacionales cambia el ambiente emocional, convivencial y profesional de quienes conforman el equipo, pero se debe tener cuidado, ya que no basta con diseñar estrategias encaminadas a los nuevos modelos de liderazgo, sino que también es indispensable que esas acciones que se implementen sean vividas como tales.

### **Desafíos para Desarrollar Nuevos Modelos de Liderazgo**

Resulta demasiado inspirador y motivante hablar sobre los nuevos modelos de liderazgo, y cuando se contrasta ese deseo con la realidad de los entornos social en la actualidad, tales como la digitalización o la diversidad, el liderazgo y su praxis se encuentra ante exigencias que trascienden la gestión tradicional, ya que en estos tiempos el liderazgo no sólo se trata de coordinar tareas y equipos de trabajo, sino que también implica generar prácticas responsables que integren la tecnología sin llegar a perder el sentido humano, a la par que se debe procurar establecer espacios en los que la inclusión sea norma y costumbre y no una simple posibilidad

futura, y esa transformación y avance es lo que llega a requerir un liderazgo ético, empático y consciente, que sea capaz de integrar los propósitos operativos organizaciones con el bienestar colectivo de personas y comunidades.

Sobre el liderazgo transformacional se han estudiado y propuesto múltiples factores, pero todos confluyentes en su efectividad, tanto que en un estudio realizado se encuentra que “el 85% de los líderes entrevistados indicaron que su estilo de liderazgo transformacional tuvo un impacto directo en la formación de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad” (Espinosa Cevallos, 2024, pág. 29), lo que permite entender que las nuevas formas de liderazgo no sólo impactan en el desempeño, sino que lo hacen también en el sentido de pertenencia y el compromiso de las personas, con miras a una responsabilidad solidaria. Además de un contexto mundial moderador referente a la sostenibilidad y las prácticas responsables que lo permitan, se encuentra la digitalización del trabajo, una nueva tendencia global que demanda de líderes que capaces de gestionar equipos virtuales, manteniendo la afinidad emocional en entornos híbridos, garantizando y estableciendo una comunicación efectiva a través de las nuevas tecnologías, y es esta nueva realidad, que de la mano con la diversidad cultural derivada de los aspectos generacionales, la que llega a imponer la necesidad de flexibilidad, de la escucha activa y de la adaptabilidad constante, conscientes de que sólo así se puede conseguir un clima organizacional de confianza, innovación y sentido común.

Partiendo de todo lo expuesto de forma breve pero concreta, y teniendo en cuenta la pregunta orientadora de la búsqueda, que pretende identificar cómo impactan las mutaciones del liderazgo en el clima y desempeño organizacional, se encuentra que la capacidad del liderazgo es en donde radica la posibilidad de cambios positivos, una vez que quien lidere los procesos tenga la

capacidad de convertirse en un agente integrador, que se caracterice a su vez por ser ético en sus principios y valores, que se enfoque en la sostenibilidad de sus prácticas, que logre una adaptación a los entornos digitales sin desatender el humanismo en la atención a los integrantes del equipo, comprendiendo que sólo así se logra la proximidad con la consecución de un entorno laboral que no sólo funciona mejor, sino que también cuida y motiva a quienes lo habitan.

### **Conclusiones**

Llegar a comprender los nuevos modelos de liderazgo y de igual manera su impacto sobre el clima organizacional permite profundizar más allá de lo que se puede entender como una postulación técnica o funcional del poder o la autoridad dentro de las instituciones, alcanzando una posibilidad de análisis en el que se entiende que el liderazgo no se limita a quien desempeña un cargo, sino que se manifiesta en la forma en que se relacionan las personas, en cómo se construyen las sociedades o comunidades organizacionales, y en el tipo de experiencias que se incentivan al interior del espacio laboral, asumiendo que el cambio o la evolución de modelos de liderazgo jerárquicos hacia enfoques más transformacionales o trascendentes no es un simple cambio de estilo, sino que debe representar un giro profundo en la manera en que se comprende y se ejerce la autoridad, el propósito y la responsabilidad ética dentro de una organización.

Los líderes que logran entrar en sintonía sincrónica con las realidades emocionales, tanto individuales como colectivas, de sus equipos llegan a generar no sólo una mayor motivación y productividad, sino también un clima organizacional más sano, participativo y congruente, dejando al descubierto que cuando el liderazgo se ejerce desde la empatía, el ejemplo y la coherencia, se pueden fortalecer vínculos que favorezcan la confianza, la innovación y el compromiso, diferente a los casos contrarios, donde el liderazgo se basa en la imposición o la

distancia emocional, mismos que por lo general generan entornos laborales frágiles, marcados por la desafección y la fragmentación.

Por último, es importante recordar que las nuevas exigencias del contexto social y mundial, como son la digitalización, la diversidad generacional, la sostenibilidad, entre otras, requieren de liderazgos que sean capaces de adaptarse a dichas realidades sin perder de vista la dimensión humana, por el contrario, teniéndole presente en todo momento, alcanzando una sensibilidad distintiva para leer el entorno y la realidad de los integrantes del equipo, contando con la disposición para construir un sentido colectivo, y con la capacidad de influir desde el respeto, logrando así que el liderazgo deje de ser un privilegio individual, asociado con el poder, para convertirse en una práctica ética y comunitaria, que se reconozca como indispensable para el desarrollo de organizaciones y sus miembros, reconociendo y valorando a las personas como su principal riqueza.

## Referencias

- Almengor, S. (2023). El perfil del liderazgo en la gerencia. Características y estilos. *Faeco sapiens*, 33 - 51.
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., & Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*.
- Cavallucci, O. (2017). El reto de la comunicación: liderazgo comunicacional y herramientas negociadoras. *Estudios de la gestión*, 119 - 135.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. España: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Contreras Torres, F. V., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 72 - 76.
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 75 - 88.
- Espinosa Cevallos, P. A. (2024). El liderazgo transformacional y la creación de una cultura organizacional sostenible. *Política y ciencias administrativas*, 20 - 35.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 343 - 348.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *El sevier*, 135 - 143.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *El sevier*, 117 - 125.
- Tecnológico de Monterrey. (s.f.). *El liderazgo trascendente y su impacto en la cultura organizacional*. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: <https://blog.maestriasydiplomados.tec.mx/el-liderazgo-trascendente-y-su-impacto-en-la-cultura-organizacional>
- Torres, P. A., Mosqueira, M. J., Torres, F. A., & Torres, A. L. (2025). Liderazgo transformacional en una institución judicial de Lima, Perú. *Revista Espacios*, 51 - 59.
- Uribe R., A. F., Molina L., J. M., Contreras T., F., Barbosa R., D., & Espinosa M., J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Univdersidad y empresa*, 53 - 71.
- Zambrano Álvarez, G. P., Villavicencio Morales, K., Yulan Negrete, H., & Zambrano Montesdeoca, L. D. (2024). Clima organizacional y liderazgo, un análisis generalizado desde el entorno laboral. *Corporatum 360*, 2 - 17.