# EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO CATALIZADOR DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN ORGANIZACIONES DESCONCENTRADAS TERRITORIALMENTE EN LA ERA DIGITAL

**AUTORES:**
**ACOSTA PÁEZ DIVEANA KAROLINA**
**CHACÍN ATIENZO NELSON DE JESÚS**
**JAIMES CASTILLO LEIBA ANDREINA**

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar cómo el liderazgo transformacional puede facilitar la comunicación efectiva en organizaciones desconcentradas territorialmente, particularmente en la era digital. Se buscó demostrar que este estilo de liderazgo emerge como una herramienta clave para superar desafíos como la resistencia al cambio y la falta de claridad en los objetivos organizacionales. El método empleado consistió en un enfoque cualitativo de tipo documental, basado en la revisión crítica de literatura relevante. Se analizaron obras fundamentales y estudios recientes sobre liderazgo transformacional, comunicación asertiva y la gestión de organizaciones descentralizadas, complementando con referencias normativas como la Ley Orgánica de la Administración Pública. Entre los resultados, se destaca que el liderazgo transformacional fomenta la motivación, la inspiración y el empoderamiento, lo que resulta esencial para establecer canales de comunicación claros y eficientes. Esto no solo mejora las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo, sino que también ayuda a superar resistencias al cambio y facilita la adopción de nuevas tecnologías dentro de estas estructuras descentralizadas. Se concluyó que el liderazgo transformacional es un factor determinante para el éxito organizacional en entornos digitales. Su capacidad para inspirar confianza, comunicar una visión clara y fomentar una cultura de innovación es esencial para lograr una comunicación efectiva y alinear a los equipos con los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, comunicación efectiva, resistencia al cambio, innovación organizacional, era digital.

## ABSTRACT

The study aimed to analyze how transformational leadership can facilitate effective communication in territorially decentralized organizations, especially in the digital era. It sought to demonstrate that this leadership style is a key tool in overcoming challenges such as resistance to change and lack of organizational clarity. The method employed was a qualitative and documentary approach based on a critical review of relevant literature. Foundational works and recent studies on transformational leadership, assertive communication, and the management of decentralized organizations were analyzed, alongside legal frameworks such as the Organic Law of Public Administration. The results highlight that transformational leadership fosters motivation, inspiration, and empowerment essential for establishing clear and efficient communication channels. This not only improves interpersonal relations and collaborative work but also addresses resistance to change and facilitates the adoption of new technologies in decentralized structures. It was concluded that transformational leadership is a determinant for organizational success in digital environments. Its ability to inspire trust, communicate a clear vision, and promote a culture of innovation is crucial to achieving effective communication and aligning teams with organizational goals.


**Keywords**: Transformational leadership, effective communication, resistance to change, organizational innovation, digital era.

**Introducción**

En un mundo globalizado, enmarcado en la era digital y sus constantes cambios tecnológicos, las organizaciones buscan consolidar líderes que no solo dirijan, sino que también puedan administrar y apoyar a sus equipos. El liderazgo transformacional es aquel que se encuentra centrado en el factor humano como clave en el proceso de transformación, permitiendo el desarrollo de estas habilidades en función del progreso organizacional. Por otro lado, la comunicación efectiva es aquella cuya característica comprende transmitir un mensaje de manera clara, precisa y comprensible, es decir, no solo trata de expresarse bien, sino que tiene una característica principal, y es ser capaz de escuchar activamente y comprender lo que otros están comunicando. Mientras que, las organizaciones desconcentradas territorialmente en Venezuela son aquellos organismos, que poseen la capacidad de actuar y decidir por sí mismos, pero que a su vez permanecen bajo la influencia y dirección del gobierno central a través de una relación de subordinación.

Este artículo analizará, cómo las organizaciones desconcentradas territorialmente enfrentan diversos retos en la volatilidad de la era digital, donde los equipos y colaboradores operan en diversas ubicaciones geográficas. Si bien, esta estructura ofrece flexibilidad y acceso a talento global, también plantea dificultades significativas en la comunicación tanto interna como externa, lo que conlleva a un liderazgo transformacional obstaculizado por la resistencia al cambio, la falta de claridad en la visión y el compromiso de cumplir con altas expectativas.

El objetivo de este estudio es realizar un revisión de tipo documental, a través de un análisis crítico y reflexivo, que permita conocer el impacto del liderazgo transformacional donde éste, juega un papel importante como una herramienta eficaz para superar los desafíos que se producen como consecuencia, de los constantes cambios que trae consigo la era digital y por ende, la resistencia al cambio,

coadyuvando en gran medida, a facilitar la comunicación efectiva con un enfoque basado en la inspiración, la motivación, el empoderamiento que servirán para dar forma al éxito futuro dentro de las organizaciones. Por consiguiente, esta investigación pretende demostrar cómo el liderazgo transformacional emerge como un factor clave en pro de fomentar la comunicación efectiva en las organizaciones desconcentradas territorialmente en la era digital.

En consecuencia, se justifica la necesidad de comprender cómo el liderazgo transformacional puede fomentar una comunicación efectiva en entornos desconcentrados. A diferencia de las organizaciones tradicionales, donde la interacción cara a cara es común, no sucede así en las organizaciones desconcentradas geográficamente, que dependen en gran medida de la comunicación virtual. En este sentido, los líderes transformacionales al inspirar, motivar y empoderar a sus equipos pueden establecer canales de comunicación, claros, accesibles y eficientes que faciliten la transmisión de información relevante, fomenten la colaboración y mantengan a todos los miembros alineados con los objetivos de la organización.

Por último, en las siguientes secciones, se detallarán los enfoques y métodos utilizados, las principales referencias bibliográficas que sustentan la investigación, así como los resultados que pueden contribuir a mejorar la teoría y la práctica del liderazgo en entornos desconcentrados dentro de la era digital.

**Marco conceptual**

Actualmente las organizaciones enfrentan entornos altamente dinámicos y competitivos y una de las mayores pruebas que tienen las empresas es el adecuado manejo del recurso humano. Para ello, se debe implementar un liderazgo asertivo, que mantenga motivado y con estándares altos de satisfacción a los colaboradores. El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional.

Ahora bien, Paredes (2017, p. 13), afirma que el liderazgo transformacional en las empresas "implica la interacción del líder con sus seguidores de forma respetuosa con sus emociones, valores, objetivos a largo plazo, incluyendo la satisfacción de sus necesidades y tratándoles como seres humanos" Por esta razón, el liderazgo transformacional implica una conexión emocional con los seguidores, y una visión compartida del futuro. En este sentido, al inspirar a sus equipos a adoptar las nuevas tecnologías, los líderes transmiten conocimiento y modelan la actividad de la innovación conduciendo a la organización al éxito.

Además, hace hincapié en la importancia que requiere la adaptación al cambio en el ejercicio del liderazgo, una habilidad, especialmente relevante en la era digital, donde prevalece la capacidad de un líder en responder de manera efectiva ante los cambios que surgen dentro de las organizaciones, exhortando a fomentar una cultura de innovación tecnológica, lo que requiere de una inversión en el desarrollo de las competencias digitales de sus líderes y colaboradores, lo que implica, ofrecer programas de capacitación que promuevan el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, así como también, la adaptación de entornos cambiantes.

En tal sentido, Hermosilla et al. (2016), en su estudio "El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo", destacan el liderazgo transformacional como un modelo idóneo para impulsar el cambio y la innovación organizacional. En comparación con el liderazgo transaccional, el transformacional muestra una asociación más fuerte con la satisfacción del líder, su efectividad percibida y la motivación de los seguidores. Si bien ambos estilos de liderazgo influyen positivamente en la satisfacción y eficacia de los directivos, el liderazgo transformacional sobresale por su impacto en la motivación. Los hallazgos sugieren que la satisfacción con el líder, impulsada por el liderazgo transformacional, predice una mayor

motivación para el esfuerzo laboral, un efecto que se ve influenciado por los valores dominantes y la cultura organizacional.

Al respecto, Jaramillo et al (2021), comentan que para que un líder que gestiona sus actividades transformacionalmente, debe alcanzar los objetivos establecidos, con fundamento en que los miembros del equipo de trabajo mantengan relaciones interpersonales saludables y puedan colaborar efectivamente identificados con el propósito de la meta, sorteando dificultades de coordinación entre los colaboradores, procurando contar con la ayuda de los directivos para que faciliten el trabajo en equipo sin perjudicar el ambiente laboral.

No obstante, el investigador Parreira et al. (2018), exponen que una prueba de liderazgo toma en consideración diferentes habilidades como propuesta para la evaluación de las competencias en los docentes, debido a que las fortalezas más importantes para los docentes se encuentran enmarcadas dentro del tipo de liderazgo transformacional, ya que es la más efectiva para alcanzar los objetivos de aprendizaje.

En este sentido, Alayon (2022) describe la comunicación asertiva como «Cuando un mensaje evidencie una «emisión de significados» fonética, gramatical y semánticamente adecuada, una precisa «intención» paralingüística y un acierto en sus «efectos» persuasivos, propiciará una pertinente cooperación conversacional entre hablante y oyente, y se puede asegurar, desde la pragmalingüística, que se tratará de un acto de habla performativo-asertivo cabalmente logrado.» Esto quiere decir que cuando nos expresamos con convicción nuestras palabras crean una realidad con el objeto de que esto se concrete, "La efectividad de la comunicación asertiva se fundamenta en la participación equitativa y la validación mutua entre emisor y receptor. La construcción de un intercambio comunicacional veraz requiere que ambas partes se reconozcan como fuentes de información confiable. La aserción, como acto comunicativo,

demanda la reciprocidad en la credibilidad otorgada. La transmisión de información, para alcanzar su objetivo, debe integrar tanto datos objetivos como elementos subjetivos derivados de la experiencia y la emoción. Asimismo, se subraya la importancia de la expresión de la autonomía individual y la consecuente responsabilidad por el contenido comunicado." (Alayón 2022).

En este orden de ideas, Cáceres (2023: p 22) realizó un estudio titulado Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad - Cusco, 2022. Lima Perú; donde define: La comunicación asertiva como una habilidad social esencial para el desempeño organizacional. Por ello, la asertividad se relaciona con actuar con inteligencia emocional, encontrar y hablar de soluciones efectivas, la capacidad de comunicar y liderar; es una gran necesidad en las organizaciones actuales, independientemente de su función. Cuanto más compleja sea la función, mayor será la necesidad de un pensamiento independiente. En esta línea, todos los empleados deben estar capacitados en habilidades persuasivas. Trabajando en equipo en una sesión de lluvia de ideas, se construye un comportamiento asertivo sin ansiedad, los participantes expresan libremente sus opiniones y saben resolver desacuerdos, lo que permite el logro de las metas establecidas y estrategias mejor integradas. La asertividad permite estar satisfecho en el trabajo, hacer cosas relacionadas con la autoaceptación y mostrar un estado de alegría o bienestar. Una persona persuasiva tiende a comportarse correctamente en las relaciones, está satisfecha con su vida social, desarrolla una mayor confianza en sí misma, es persuasiva y capaz de influir en los demás.

Ahondando sobre lo que son las organizaciones desconcentradas territorialmente, es importante mencionar que la existencia y funcionamiento se encuentra establecido en la normativa legal en específico en la Ley Orgánica de la Administración Pública Nacional. En ella

se encuentran establecidas las bases para la distribución de competencias y la formación de las organizaciones. Esta normativa define cómo se pueden crear y estructurar estos servicios, que otorgan la capacidad de gestionar funciones específicas de manera más eficiente y cercana a los ciudadanos.

En el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, con publicación en Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.147 con fecha 14 de noviembre 2014, establece en su artículo 94 "La Presidenta o Presidente de la República en Consejo de Ministros podrá crear órganos con carácter de servicios desconcentrados sin personalidad jurídica, u otorgar tal carácter a órganos existentes en la Vicepresidencia Ejecutiva de la República, en las Vicepresidencias Sectoriales, en los ministerios o en las oficinas nacionales, con el propósito de obtener recursos propios para ser afectados a la prestación de un servicio". Este artículo otorga al Ejecutivo nacional la potestad de crear y modificar organismos desconcentrados, buscando generar recursos propios en virtud de la prestación de servicios para coadyuvar con el gasto público.

Esta facultad redefine la estructura organizativa permitiendo una gestión más directa desde la Presidencia. Consecuentemente, se plantea una reconfiguración en la distribución de competencias, donde la eficiencia y la prestación del servicio se vincula estrechamente a la capacidad para autofinanciarse, estableciendo así, un nuevo paradigma en la gestión pública, caracterizado por la autonomía financiera y la orientación a la autosuficiencia.

Ahora bien, el autor Araujo-Juárez (2017), jurista venezolano, en su obra "Derecho Administrativo Constitucional" presenta una herramienta para comprender la estructura y el funcionamiento de los servicios desconcentrados en el marco jurídico venezolano. El autor profundiza en analizar la distribución de competencias y los principios constitucionales, elementos fundamentales para entender la

desconcentración territorial. En particular, en el libro examina la interrelación entre el Derecho Administrativo y la Constitución, así como, la relevancia de los principios constitucionales y la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP), cuyo marco jurídico le permite analizar su operatividad e impacto dentro de la administración pública.

De manera que, comprender esta complejidad estructural y legal, como lo expone Araujo-Juárez, es fundamental para abordar uno de los desafíos clave de estas organizaciones como lo es; la comunicación efectiva, habilidad blanda garante del éxito en las organizaciones desconcentradas, por el hecho de encontramos en un entorno donde la interacción cara a cara es limitada. En este sentido, se deben establecer canales de comunicación claros, accesibles y eficientes, siendo capaz de facilitar la transmisión de información relevante, fomentar la colaboración entre equipos dispersos y mantener a todos los miembros alineados con los objetivos de la organización.

En este sentido, el autor Burns (1978), introdujo conceptos innovadores en su libro "Leadership" creando el término "Liderazgo Transformacional" para describir un estilo de liderazgo que motiva e inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses en beneficio de un objetivo común. Posteriormente, Bass (1985) en su libro "Leadership and Performance Beyond Expectations" profundizó en este concepto, identificando cuatro dimensiones claves del liderazgo transformacional como: la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Estas dimensiones han ejercido un impacto significativo en la comprensión de cómo los líderes transformacionales pueden impulsar el cambio y el desarrollo en las organizaciones.

Seguidamente, Bass y Avolio (1994), en su obra "Improving Organizational Effectiveness Though Transformational Leadership" colaboraron en conjunto, profundizando el concepto de

liderazgo transformacional, con una propuesta al modelo de desarrollo con cinco características principales. En primer lugar; la influencia idealizada o carisma, esto refiere, a la capacidad del líder de inspirar confianza y admiración. En segundo lugar, la motivación inspiracional, es decir, la habilidad de comunicar una visión apasionante. En tercer lugar, destaca la estimulación intelectual, fomentando la creatividad, innovación, así como también, el pensamiento crítico. En el cuarto lugar; se encuentra la consideración individualizada, que implica atender las necesidades particulares, impulsando el crecimiento personal y profesional de cada miembro del equipo. Finalmente, el empoderamiento, que consiste en delegar autoridad y confianza en los seguidores.

Al respecto Bennis (2003), en su obra "On Becoming a Leader" profundiza en las competencias necesarias para navegar en un mundo cada vez más complejo y dinámico, como el que exige la implementación de nuevas tecnologías. En este sentido, los líderes transformacionales deben modular una visión clara y alentar el pensamiento sistemático, adoptando los lineamientos de Bennis, con el fin de guiar a las organizaciones hacia una transformación digital exitosa. Por otra parte, Kotter J, (1996), "Leading Change" donde sus principales aportes coadyuvan a comprender y aplicar los principios de transformación organizacional, presentando un modelo de ocho pasos para gestionar el cambio de manera efectiva dentro de una organización. Este autor, propone un enfoque integral, que va más allá de las simples modificaciones estructurales, es decir, al crear un sentido de urgencia y una visión compartida, se genera un compromiso auténtico, situación que permite, empoderar a los equipos de trabajo, celebrar los logros, y fomentar un sentimiento de propiedad, haciendo que el cambio se convierta en un esfuerzo colectivo, siendo garantes del éxito a largo plazo.

A diferencia de, Kotter (2002), en su obra "The Heart of Change" profundiza en el aspecto humano del

cambio organizacional, destacando la relevancia de las emociones y los sentimientos. Seguidamente, Kotter (2008), resalta en su obra "A Sense of Urgency" la importancia crítica de generar un sentido de urgencia para superar la resistencia al cambio. El liderazgo transformacional, ejerce un rol elemental en este proceso, pues, debe comunicar de manera convincente por qué el cambio es inminente y cuáles son los beneficios que traerá, motivando así, al personal a salir de sus zonas de confort y adoptar nuevas formas de trabajo.

En concordancia con lo antes expuesto, Kotter (2014), en su obra "Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World" se centra en la necesidad de las organizaciones a ser ágiles y adaptarse rápidamente a los cambios, la adopción de un liderazgo transformacional es fundamental para navegar con éxito en entornos cambiantes. Estos líderes, son capaces de equilibrar las tensiones inherentes a la implementación de nuevas tecnologías, donde la resistencia suele ser común y manifestarse en diversos niveles tales como: psicológicos (miedo a lo desconocido, incertidumbre, falta de habilidades), organizacional (falta de comunicación, liderazgo débil), social (conflictos de interés) y tecnológicos (complejidad, seguridad). Frente a esta diversidad de resistencias, los líderes transformacionales pueden mitigar éstas, al inspirar a sus equipos, fomentar la colaboración y proporcionar el apoyo necesario para adaptarse a los cambios.

Por consiguiente, Huaylla (2021, p. 1), refiere que la comunicación efectiva es un tipo de comunicación en la que se consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas o confusiones. La comunicación dentro de las empresas desempeña una función clave en su crecimiento y desarrollo. Para que esta sea efectiva, es preciso que el interlocutor ejerza un liderazgo reconocido por los demás miembros de la organización. Esto permite que el proceso comunicativo se vuelva más dinámico, fomentando la colaboración y facilitando la

transmisión de mensajes de manera clara, fluida y amena.

## Metodología

Este estudio fue desarrollado bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, basado en la revisión y análisis de fuentes secundarias relevantes sobre liderazgo transformacional, comunicación asertiva y la gestión de organizaciones desconcentradas en entornos digitales.

Para la recolección de información, se realizó una búsqueda sistemática de literatura en libros, artículos científicos y normativas que abordan el papel del liderazgo en la comunicación organizacional, priorizando estudios clásicos como los de Bass (1985), Burns (1978) y Kotter (1996, 2008), así como investigaciones recientes que analizan el impacto del liderazgo transformacional en la gestión del cambio y la comunicación efectiva (Hermosilla et al., 2016; Jaramillo et al., 2021). Además, se incluyeron referencias normativas como el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP, 2014), para contextualizar el marco legal de la gestión en organizaciones desconcentradas.

El análisis de la información se ejecutó mediante una lectura crítica y comparativa de las fuentes seleccionadas, identificando las principales características del liderazgo transformacional y su influencia en la comunicación efectiva dentro de organizaciones con estructuras geográficamente dispersas. Este método permitió estructurar un análisis integral sobre cómo el liderazgo transformacional puede servir como un catalizador para mejorar la comunicación y coordinación en organizaciones con estructuras descentralizadas, en el marco de la transformación digital.

## Discusión

La conceptualización del liderazgo transformacional ha evolucionado significativamente desde su introducción por Burns. Si bien, el autor sentó las bases teóricas, fue Bass quien operacionaliza el concepto, delimitando cuatro dimensiones específicas que han servido como

referencia en el campo. Posteriormente, la colaboración de Bass y Avolio, enriqueció el modelo, incorporando el empoderamiento como un elemento fundamental, refinando las dimensiones preexistentes. Esta progresión revela una creciente sofisticación en la comprensión del liderazgo transformacional, pasando de un enfoque más conceptual y centrado en la transformación de valores, a uno más conductual, orientado a resultados medibles.

Confrontando los enfoques Burns, como pionero, establece un marco conceptual amplio, enfatizando la transformación de valores y la elevación de la conciencia. Bass, en cambio, aporta un enfoque más conductual, delimitando dimensiones específicas y observables de liderazgo transformacional. Esta tensión entre lo conceptual y lo conductual es recurrente en el estudio de liderazgo el cual plantea interrogantes sobre la posibilidad de reducir un fenómeno tan complejo a un conjunto de comportamientos observables.

En cuanto a las dimensiones, Bass y su posterior colaboración con Avolio, ha sido fundamental para operacionalizar el concepto, sin embargo, "son estas dimensiones exhaustivas y aplicables a el contexto de los servicios desconcentrados, pues, es importante mencionar que el liderazgo es un fenómeno contextualizado influenciado por factores culturales, históricos y organizacionales, donde, es necesario considerar cómo estas dimensiones se manifiestan y cómo los líderes adaptan su estilo a las circunstancias particulares. En este sentido, se debe reflexionar en la adopción de otras dimensiones como; la ética que proporciona un marco de valores que guía las acciones del líder, orientándose hacia el bien común y la espiritualidad, que proporciona un sentido de propósito dando significado más allá de lo material, tanto al líder como a los seguidores.

En relación con el pronunciamiento de estos autores, Bennis radica en un liderazgo transformacional basado en carisma y

en la capacidad para inspirar, mientras que Kotter, proporciona un modelo de ocho pasos secuenciales. Esto sugiere que este tipo de liderazgo no se limita a la inspiración, sino que requiere de habilidades gerenciales sólidas para gestionar el cambio de manera efectiva. Asimismo, se puede observar que tanto Bennis como Kotter coinciden en la importancia de una visión clara y compartida como motor de la transformación. Sin embargo, Kotter aporta un enfoque más operacional, subrayando la necesidad de comunicar esta visión de manera efectiva a todos los niveles de la organización. Esta capacidad de articular una visión que resuene con los colaboradores y se traduzca en acciones concretas, es esencial para la implementación de nuevas tecnologías.

En tal sentido, se debe considerar que, al no tener una clara comprensión de la urgencia en transformar la organización, es poco probable que los colaboradores se comprometan activamente con las nuevas iniciativas, en otras palabras, la percepción de la necesidad de cambio es un factor determinante para el compromiso del equipo de trabajo en las nuevas iniciativas organizacionales. En fin, el liderazgo transformacional, desempeña un papel fundamental en este proceso, pues, debe comunicar de manera convincente por qué el cambio es inminente y cuáles son los beneficios que traerá, motivando así, al personal a salir de sus zonas de confort y adoptar nuevas formas de trabajo.

Como se ha visto, Kotter (2014) permite dar una adopción de un liderazgo transformacional es fundamental para navegar con éxito en entornos cambiantes. Estos líderes, son capaces de equilibrar las tensiones inherentes a la implementación de nuevas tecnologías, donde la resistencia suele ser común y manifestarse en diversos niveles tales como: psicológicos (miedo a lo desconocido, incertidumbre, falta de habilidades), organizacional (falta de comunicación, liderazgo débil), social (conflictos de interés) y tecnológicos (complejidad, seguridad). Frente a esta diversidad de resistencias, los líderes

transformacionales pueden mitigar éstas, al inspirar a sus equipos, fomentar la colaboración y proporcionar el apoyo necesario para adaptarse a los cambios.

No obstante, en un ambiente marcado por la rápida evolución de las tecnologías, convirtiéndose en un factor determinante para el logro de los objetivos. Conexo a lo anterior, de acuerdo con Paredes (2017), los líderes transformacionales al transmitir a sus equipos de trabajo, la visión de que las nuevas tecnologías son herramientas de crecimiento y desarrollo, deben inspirar a sus colaboradores a adoptar una actitud proactiva frente a la innovación, demostrando, dominio hacia ellas, esto quiere decir, que deben convertirse en un modelo de inspiración y confianza, fomentando la cultura organizacional donde esta innovación tecnológica sea valorada y recompensada.

En otras palabras, Hermosilla et al (2016), en su investigación se puede vislumbrar una opinión sobre el desarrollo organizacional a través del liderazgo transformacional, permite innovar en las organizaciones su situación socioeconómica. Sin embargo, los líderes organizacionales que actúan desde una perspectiva de cambio buscan guiar el cambio ganando respeto y reconocimiento por sus sugerencias, para garantizar que las personas (directores o subordinados) confíen en él, a través de situaciones de cambio e incertidumbre hacía dónde dirige la organización.

En el contexto creciente de la globalización, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a nuevas exigencias, es fundamental investigar las similitudes y diferencias culturales en relación al liderazgo. Este análisis recalca la relevancia del liderazgo transformacional dentro de la cultura de las empresas analizadas en su estudio. En especial, destacando la urgencia de dirigir futuras investigaciones hacia el modo de impacto que se genera a través del liderazgo transformacional, centrándose en variables intermedias como la persuasión. alcanzar los objetivos establecidos, con

fundamento en que los miembros del equipo de trabajo mantengan relaciones interpersonales saludables y puedan colaborar efectivamente identificados con el propósito de la meta, sorteando dificultades de coordinación entre los colaboradores, procurando contar con la ayuda de los directivos para que faciliten el trabajo en equipo sin perjudicar el ambiente laboral.

Igualmente, en el trabajo de Jaramillo et al (2021), se comprueba la deducción de la investigación anterior, porque en sus estudios determinaron que el liderazgo transformacional influye en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales en los docentes evaluados, lo que implica una mejora en el logro de los objetivos planteados y un buen desarrollo de los proyectos educativos.

De forma que, el proceso de investigación de Jaramillo et al (2021) destaca que el liderazgo transformacional incide significativamente en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo en las instituciones educativas donde aplicaron su investigación, concluyendo que si el director de la institución educativa, desarrolla adecuadamente su liderazgo transformacional, impactará de forma positiva en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales del personal del plantel. Es decir, si el director fomenta el respeto a la individualidad de cada integrante del equipo y tiene la capacidad de brindar motivación a los colaboradores, a través de un propósito claro donde todos se identifiquen con la meta, se estimulará intelectualmente el desarrollo de sus destrezas y habilidades, impactando de forma positiva en el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales del personal de educación.

Es evidente que, en el transcurso de esta investigación en el área de la educación, el liderazgo transformacional está relacionado con las habilidades del director para influir de manera positiva en los maestros, con el objetivo de mejorar la aplicación de técnicas y métodos de enseñanza. Este proceso debe estar sujeto a una

retroalimentación constante que se ajuste a los diversos contextos que pueden surgir; por eso, cuando los directores quieren llevar a cabo proyectos educativos, necesitan la participación y el compromiso de todo el equipo, para que estos proyectos sean efectivos y duraderos.

**Conclusión**

El análisis detallado de la literatura y la normativa vigente que le da origen a los servicios desconcentrados pone de manifiesto la compleja relación entre el liderazgo transformacional y la comunicación efectiva, específicamente en las organizaciones que se encuentran dispersas geográficamente y que operan en la dinámica de la era digital. Esta investigación ha demostrado que simplemente gestionar tareas, enfocándose en la eficiencia operativa y el cumplimiento de los procedimientos, no es suficiente para enfrentar los retos que surgen de la dispersión geográfica y la rápida evolución tecnológica.

Por lo que, para avanzar hacia una gestión más estratégica y holística, es necesario un cambio de paradigma que vaya más allá de solo adoptar nuevas tecnologías. En este sentido, se necesita una transformación en la mentalidad de los líderes, quienes deben ser capaces de comunicar una visión clara y convincente que una a todos los miembros de la organización en torno a objetivos comunes. En este contexto, la habilidad para expresar y comunicar esa visión como señala Bennis (2003), se convierte en un factor clave para el éxito en la implementación de nuevas tecnologías y en la superación de la resistencia al cambio.

Por otra parte, el autor Kotter (1996-2014) proporciona un marco práctico para gestionar el cambio organizacional, enfatizando en la importancia de crear un sentido de urgencia y de abordar las resistencias emocionales. Adoptar este modelo, junto con fomentar una cultura de colaboración y comunicación abierta, ayuda a establecer canales de comunicación claros, accesibles y eficientes, que son esenciales para el buen funcionamiento de las

organizaciones desconcentradas territorialmente.

Seguidamente, la investigación realizada por Hermosilla (2016) y Jaramillo, (2021), destaca la importancia del liderazgo transformacional en mejorar la satisfacción, la eficacia y la motivación dentro de los equipos de trabajo. Además, resalta su papel en fomentar relaciones interpersonales saludables. Estos hallazgos, alineados con las perspectivas del autor Paredes (2017), enfatizan que los líderes transformacionales deben ajustar su estilo a las características del entorno digital, mostrando un buen manejo de las nuevas tecnologías, promoviendo una cultura de innovación.

Por lo antes expuesto, se puede concluir que el liderazgo transformacional se presenta como un elemento clave para la comunicación efectiva en las organizaciones que operan de manera desconcentrada, ayudándoles a navegar con éxito en la era digital. La habilidad que presentan estos líderes capaces de inspirar, motivar y empoderar a sus equipos de trabajo, junto con la implementación de estrategias de comunicación claras y efectivas, son fundamentales para asegurar la cohesión, la coordinación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En fin, este estudio a través de una revisión documental y un análisis crítico de la literatura especializada ha coadyuvado a aclarar la relación entre el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y la gestión de las organizaciones desconcentradas en la era digital. Se espera que estos hallazgos presentados aquí, sirvan como base para futuras investigaciones, así como también de guía para la práctica de la gestión en este tipo de organizaciones.

**Referencias Bibliográficas**

Alayón, J. (2022). **El carácter performativo de la comunicación asertiva**. *El Nacional*. Disponible en: https://circulodescritoresvenezuela.org/2022/10/12/jeronimo-alayon-y-la-comunicacion-asertiva/. [Consultado: 2025, marzo 29].

Araujo-Juarez, J. (2017). **Derecho administrativo general** Vol. II

Administración Pública. Paredes Editores.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). **Desarrollo del potencial en las organizaciones: Construcción de equipos efectivos a través del liderazgo multifactorial**. Sage Publications.

Bass, B. M. (1985). **Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas**. McGraw-Hill.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Mejora de la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional**. Sage Publications.

Bennis, W. G. (2003). **Sobre cómo convertirse en un líder**. Arrow Business Book.

Burns, J. M. (1978). **Liderazgo**. Harper & Row.

Cáceres, P (2022). **Comunicación asertiva y liderazgo transformacional en trabajadores de una municipalidad**. Universidad César Vallejo. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/111599/Caceres_PJI-SD.pdf?sequence=1. [Consultado: 2025, marzo 29].

**Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública** (LOAP, 2014).

Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez, D. (2016). **El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo**. Journal of Work and Organizational Psychology. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, España.

Huaylla, K. (2021). **La comunicación efectiva**. Universidad Privada San Juan Bautista, Facultad de Comunicación y Ciencias Administrativas, Programa Académico de Administración de Negocios. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA [Consultado: 2025, marzo 28].

Jaramillo, D., Rojas, W., Acero, L., & Menacho, A. (2021). **Liderazgo transformacional en las relaciones interpersonales y trabajo colaborativo**

**de los directivos**. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(20), Edición Extraordinaria, septiembre 2021. ISSN: 2616-7964 / ISSN-L: 2616-7964. Disponible en: www.revistahorizontes.org [Consultado: 2025, marzo 26].

Kotter, J. P. (1996). **Liderando el cambio**. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2002). **El corazón del cambio**. Editorial Universitaria.

Kotter, J. P. (2008). **Un sentido de urgencia**. Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (2014). **Acelerar: Construcción de agilidad estratégica para un mundo en rápido movimiento**. Harvard Business Review Press.

Paredes. (2017). **Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente**. Universidad de Costa Rica.

Parreira, A., Pestana, M. H., & Oliveira, P. (2018). **Evaluación del liderazgo educativo: una prueba basada en competencia y complejidad**. Ensaio, 26(100), 890–910. Disponible en: https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601559 [Consultado: 2025, marzo 26].