

Tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica

Trends on transformational leadership for governance in South America

Ismael Quispe Fernández ¹

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 13 de agosto del 2024.

Fecha de aceptación: 25 de septiembre del 2024.

¹ Doctorando Gestión Pública y Gobernabilidad, adscrito a la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo-Chiclayo-Perú.

E-mail: iquispef@ucvvirtual.edu.pe

Código ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-5406-7863>

Resumen

Examinamos las tendencias emergentes del liderazgo transformacional y su aplicación en la gobernanza en Sudamérica. El objetivo general fue determinar las tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica 2020-2024. Se planteó como objetivos específicos: Analizar cuál es la tendencia de los liderazgos en Sudamérica, identificar los casos exitosos de gobernabilidad en Sudamérica, y describir cómo este tipo de líder podría influir en la gobernanza. Concluyendo que: Las tendencias en Sudamérica están marcadas por líderes carismáticos y populistas movilizando apoyo político, demanda de políticas inclusivas abordando desigualdades históricas, novel generación de líderes jóvenes, preocupaciones ambientales, adaptación a cambios políticos y uso de plataformas digitales para la comunicación y movilización política. Casos destacados de gobernabilidad incluyen a Chile y Uruguay por su estabilidad política y desarrollo humano, a Colombia por su avance en la consolidación de la paz, a Perú por superar crisis con reformas económicas y a Costa Rica por su estabilidad democrática y políticas ambientales progresistas. El liderazgo transformacional generaría un impacto significativo al promover cambios profundos en las estructuras gubernamentales, facilitar visiones inspiradoras y fomentar la participación ciudadana activa, siendo esencial para avanzar hacia sociedades más equitativas, inclusivas y prósperas en la región.

Palabras Clave:

Gobernabilidad, liderazgo, transformacional, tendencias, sudamérica.

Clasificación JEL: XXX.

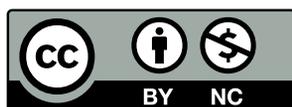
Abstract

We examine emerging trends in transformational leadership and its application in governance in South America. The general objective was to determine the trends on transformational leadership for governance in South America 2020-2024. The specific objectives were proposed: Analyze the leadership trend in South America, identify successful cases of governance in South America, and describe how this type of leader could influence governance. Concluding that: Trends in South America are marked by charismatic and populist leaders mobilizing political support, demand for inclusive policies addressing historical inequalities,

CITACIÓN: Quispe Fernández, I. (2024). Tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica. *Podium*, 46, 57–82. doi:10.31095/podium.2024.46.4

ENLACE DOI:

<http://dx.doi.org/10.31095/podium.2024.46.4>



Introducción

Internacionalmente, tenemos que en Chile se encontró que las personas refuerzan su conexión con las responsabilidades y actividades reguladas por la burocracia interna en la municipalidad, estando limitadas por las normas burocráticas señalando que es fundamental disponer de las herramientas necesarias para ofrecer un servicio mejorado por parte de quienes ejecutan las tareas y interactúan con el público (Barra y Carvalho, 2022)

También en Jordania, se encontró que existe ausencia del liderazgo transformacional en trabajadores de una empresa y se evidenció además que empoderamiento es una variable interviniente de relevancia (Farooq et al., 2023)

En Brasil, hay escasez de investigaciones sobre liderazgo, particularmente en términos de estudios cuantitativos. Lo singular de esta investigación reside no sólo en su metodología sino también en la diversidad de su muestra, que representa toda su amplitud geográfica, tal manera que esta tipología de liderazgo tiene carencias en cuanto a su consideración como factor preponderante y que puede servir de apoyo a la empresa en este país sudamericano (Girardi y Rubim, 2023)

En España, en los últimos años, ha habido un incremento continuo en el absentismo laboral debido a enfermedades, lo cual representa un desafío significativo tanto para las organizaciones como para la investigación, de tal manera que se

hace urgente revisar esta problemática al examinar cómo el liderazgo transformacional está relacionado causalmente con el absentismo por enfermedad (Haut et al., 2023)

En Indonesia, se ha observado que la reacción de los empleados juega un papel vital en el cambio organizacional, muchas organizaciones tienen dificultad en lograr gestionar el proceso de cambio debido a su incapacidad para moldear las actitudes de los empleados hacia el cambio, las organizaciones pueden mejorar las posibilidades de éxito al implementar un plan modificado investigando la disposición de los empleados para cambiar (Miftachul y Reni, 2023)

En China, este problema se presenta con los bajos niveles de la personalidad proactiva y la creatividad radical, mediada por el liderazgo transformacional y los estándares éticos profesionales (Zhang y Xu, 2024)

También en China, se observó el problema desde la perspectiva de las capacidades gerenciales dinámicas, notándose carencias en los mecanismos a través de los cuales el liderazgo transformacional del CEO afecta la innovación organizacional (Yin et al., 2023)

En Estados Unidos se puede apreciar en diversas organizaciones de distintas industrias carencias en temas como el liderazgo transformacional, la diversidad, equidad e inclusión, el cambio organizacional, la innovación, la gestión

efectiva de personas, estrategias de comunicación y cambio de paradigma, sobre todo en el papel fundamental del liderazgo transformacional en impulsar el cambio y fomentar la innovación dentro de las organizaciones (Harriot, 2023).

A nivel nacional tenemos que, en Lambayeque, se observa que los trabajadores cumplen inadecuadamente con los objetivos de rendimiento. Además, hay deficiencias en el cumplimiento de sus roles asignados, falta de continuidad y capacidad en el cumplimiento de la tarea necesaria para alcanzar la meta establecida (Hernández, 2023).

En Lima, se advierte que, hasta la fecha, muchas entidades públicas en el país no han logrado implementar adecuadamente sus mecanismos de control, a pesar de reconocer los beneficios que estos podrían traer. La falta de liderazgo y decisión en promover la transparencia para una implementación efectiva; también se notó que los líderes fomentan inadecuadamente el ejercicio del liderazgo en el trabajo, no promueven el trabajo en equipo, lo que lleva a los empleados a no sentirse representados. Esto indica una ausencia de liderazgo transformacional dentro de la entidad analizada (Guerra et al., 2024).

En Perú, la problemática del liderazgo transformacional presenta factores en contra como la resistencia al cambio debido a estructuras organizativas arraigadas y culturas institucionales que dificultan aspectos como innovar y mejorar continuamente, la falta de

familiaridad y aceptación entre algunos miembros de la comunidad universitaria hacia un liderazgo que fomente la innovación, la autonomía y la participación activa, además de temas de carencia de formación específica en liderazgo transformacional entre los líderes (Quiñones y Espíritu, 2023).

En Perú, se sufrió a finales del año 2022, el liderazgo transformacional se hizo evidente durante esta inflación que fue del 8,46%, la más alta en los últimos 26 años según el INEI (2022), en ese sentido cabe resaltar cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Perú desempeñan un papel crucial en la economía nacional, siendo responsables de aproximadamente el 50% de los empleos y contribuyendo al 20% del PIB nacional, según datos de la CONFIEP (Medina et al., 2023), evidenciándose los efectos positivos del liderazgo transformacional.

Otro caso en Perú, sucedido en los últimos años, reseña que los aparatos administrativos y de gestión de recursos de las ONG y think tanks han experimentado una profesionalización más marcada. Esto se debe a dos razones principales: el compromiso de los líderes más jóvenes con la transparencia y la presión de los cooperantes internacionales para mejorar la rendición de cuentas, organizaciones como DAR, SPDA y Promsex ejemplifican este enfoque centrado en la gestión institucional transformacional, lo cual es beneficioso para el desarrollo de liderazgos como los transformacionales, que brindan gran impulso a las empresas (Jave y Silva, 2024).

En Chiclayo, se ha visto que un problema que acentúa el poco desarrollo empresarial es el compromiso con el cambio, actitud que está bastante vinculada al desarrollo y la puesta en práctica del liderazgo transformacional, tanto en aspectos netamente gerenciales, sino también de índole social (Portilla et al., 2024).

Finalmente, en Perú, tras algunos estudios realizados se ha logrado determinar existe falencias en cuanto a aplicar este modo de liderar las instituciones públicas; resaltándose carencias de conocimiento de esta tipología de liderazgo por parte de los directivos y gestores, de un modo efectivo, recomendándose que es crucial que dominen las estrategias ofrecidas por el liderazgo transformacional (Quispe et al., 2023).

Este modo de liderar la gobernabilidad en Sudamérica enfrenta importantes desafíos caracterizados por una profunda diversidad política, económica y social, lo cual dificulta la aplicación coherente de modelos de liderazgo, concordando con los planteamientos de PCW (2024). Además, de la persistente inestabilidad política y la corrupción que actúan como barreras significativas que pueden obstaculizar los esfuerzos de líderes transformacionales según datos del INEI (2023). Ausencia en el sentido del no continuismo en las políticas por frecuentes cambios de liderazgo político que también impacta negativamente la implementación efectiva de estrategias transformadoras a largo plazo; desigualdad económica y social

genera tensiones adicionales que los líderes transformacionales deben enfrentar. La resistencia institucional y cultural hacia cambios profundos también limita la efectividad del liderazgo transformacional en la región; por ello se puede afirmar que, aunque el liderazgo transformacional promete cambios positivos, su aplicación efectiva en Sudamérica se ve desafiada por diversos obstáculos estructurales y contextuales que deben ser abordados de manera integral para lograr resultados significativos y sostenibles.

El problema de investigación planeado es ¿Cuáles son las tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica, 2020-2024?

Se justifica por la creciente importancia del liderazgo transformacional como un modelo eficaz para abordar los desafíos contemporáneos en la región. Sudamérica ha experimentado cambios significativos en su panorama político, económico y social, lo que requiere líderes capaces de motivar y guiar a sus equipos hacia metas comunes, al tiempo que fomentan la transparencia, el incluir a los demás en la gestión y ser eficientes gestionando lo público. Se justifica además porque se determinará el modo en que este tipo de gestión podría tener influencia en la gobernanza en contextos específicos de Sudamérica, analizando casos prácticos y observando las tendencias emergentes. Además, busca identificar las características y prácticas de los líderes que han implementado exitosamente este enfoque, y el desafío y oportunidad

enfrentadas durante el proceso y por ofrecer recomendaciones prácticas y teóricas para líderes, formuladores de políticas y teóricos interesados en la mejora cualitativa de la gobernanza en Sudamérica mediante estrategias innovadoras de liderazgo.

El objetivo general que planteamos es: Determinar las tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica 2020- 2024.

Los objetivos específicos planteados son: Analizar la tendencia de los liderazgos en Sudamérica; identificar los casos exitosos de gobernabilidad en Sudamérica; y describir en qué medida los liderazgos transformacionales pueden influir en la gobernanza en contextos específicos de Sudamérica.

Explorando las investigaciones previas a la presente, encontramos a nivel Internacional en Ecuador, Ballesteros y Durán (2020) en su estudio plantearon como objetivo conocer cómo se relacionan este tipo de liderar y los desempeños laborales, en cuanto a la metodología, con enfoque cuantitativo, su diseño no experimental correlacional, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 98 participantes, concluye con la correlación de cualidad significativa de ambas variables, esto debido a que este tipo de liderar se encuentra en un nivel deficiente con un 65,39 por ciento y de un nivel regular con un 34,61 por ciento un nivel eficiente.

En Jordania, Farooq (2023) en su

estudio plantearon como objetivo la investigación del vínculo entre el tipo de liderazgo que nos convoca y las personas están satisfechas con sus empleos. Además, analiza si el empoderamiento laboral media la relación mencionada, en cuanto a su metodología, tuvo un diseño no experimental con correlación, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 228 participantes, concluye con la afectación significativa de las satisfacciones laborales a través del empoderamiento, lo que muestra que el empoderamiento media este vínculo.

En España, Hauth et al. (2023) en su artículo planteó como objetivo investigar el vínculo entre la variable a la que nos abocamos y la ausencia por causas de enfermedades, en cuanto a su metodología, tuvo un enfoque cuantitativo, su diseño no experimental con correlación, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 57 participantes, concluye que existe vínculo entre variables y proporciona un enfoque práctico de capacitación en liderazgo que puede ser aplicado por las organizaciones que deseen disminuir el ausentismo por enfermedad de sus empleados.

En Canadá, Deng et al. (2022) en su artículo con el objeto de investigar la efectividad del liderazgo transformacional, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental correlacional, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 123 participantes, concluyendo que las organizaciones

pueden beneficiarse centrando sus recursos en liderazgo transformacional, dado que el liderazgo transformacional tuvo tamaños de efecto de medianos a grandes en una variedad de resultados, lo que demuestra sus vínculos consistentes y fuertes con los resultados individuales, de equipo y organizacionales.

En Ghana, Donkor (2022) en su artículo planteó en tanto objeto evaluar el vínculo entre liderar transformacionalmente y el rendimiento de los empleados, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental correlacional, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 330 participantes, concluyendo que ésta afecta positivamente tanto en el rendimiento de los empleados como en el compromiso organizacional normativo; y observó que la autoeficacia general actúa como mediadora parcial en ambas variables, finalmente señala que estos hallazgos sugieren que los empleados del sector público muestran disposición para trabajar en un ambiente donde puedan experimentar desarrollo personal, lo cual a su vez contribuye a mejorar su desempeño.

En Korea, Zaman et al. (2020) en su estudio plantearon como objetivo investigar del liderazgo transformacional del CEO en el éxito de la cartera de proyectos., en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental correlacional, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 299 participantes, concluyendo que con efectos significativos y positivos del

modo de liderar transformacionalmente del CEO en el éxito de la cartera de proyectos.

En Colombia, Gonzales et al., (2020) en su artículo científico plantearon como objetivo caracterizar los estilos de liderazgo del directivo universitario, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental correlacional, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 272 participantes, concluyendo con la presencia de este modo de lidera y que son las mujeres quienes más lo reflejan.

En Colombia, Vaez y Rivadeneyra (2023) en su estudio plantearon como objetivo Identificar y describir el tipo de liderazgo adecuado para manejar estos cambios, reconociendo la crucial función del líder en el alcance de lo propuesto organizacionalmente y abordar la resistencia al cambio, especialmente en circunstancias difíciles, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental correlacional, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fue una empresa, concluyendo que se enfatiza en lo importante que es la adopción de estilos de liderazgos que se adapten al entorno dinámico de la organización y que tengan un impactos positivos al administrar personas. Tras un análisis exhaustivo, se concluye que el estilo transformacional es el más adecuado para esta gestión. Este enfoque facilitará la comunicación de una nueva visión y motivará a los empleados para alcanzar los nuevos objetivos colectivos, abordando efectivamente la

incertidumbre y la resistencia al cambio.

A nivel nacional tenemos que, Guerra et al. (2024) tuvieron como objetivo describir la influencia del modo de liderar en el control interno de los servidores de instituciones militares, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental, su instrumento fue el cuestionario, su población fueron 206 participantes y su muestra fueron 134 participantes, concluyeron que la forma de liderar y el control interno no guardan correlación, además, no se observa una influencia significativa en alguna dimensión.

En Puno, Luque (2021) en su estudio planteó como objetivo verificar si influye el modo de liderar en cómo se gobierna en un centro poblado rural, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, con diseño sin experimento transversal, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 104 participantes, concluyendo que las autoridades locales consideraron que un líder es alguien que puede hacer valer su voluntad de manera armoniosa sobre los demás, ganándose así su respeto, confianza y cooperación sincera. Este líder debe estar comprometido con servir a su comunidad y reafirmar la importancia del liderazgo en la gobernabilidad democrática y el progreso comunitario.

En Chiclayo, Portilla et al., (2024) en su artículo científico plantearon como objetivo conocer los efectos del liderazgo transformacional dentro de las organizaciones, asimismo, sus niveles de

impacto e incidencia, y de qué modo estos procesos generan cambios sustanciales en todo tipo de organización, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cualitativo, su diseño no experimental descriptivo, su instrumento fue la ficha de revisión bibliográfica, su población y muestra fueron 20 artículos, concluyeron que el liderazgo transformacional juega un papel fundamental como impulsor del cambio y el progreso en diversas áreas de la organización. Desde incrementar el rendimiento hasta fortalecer las relaciones interpersonales y elevar la motivación, los impactos de este enfoque de liderazgo son amplios y pueden ser determinantes para el éxito general de la organización. Específicamente en la gestión del cambio, los líderes transformacionales son esenciales al actuar.

En Huánuco, Santacruz et al. (2020) en su artículo plantearon el objeto de analizar el liderazgo transformacional con mirada de sostenibilidad, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental transversal, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 244 participantes, concluye que el nivel del liderazgo transformacional es moderado con una inclinación hacia alto, impulsando activamente la habilidad y competencia para la gobernabilidad.

En el Callao, Félix et al. (2022) en su artículo plantearon como objeto la determinación del vínculo entre el modo de liderar transformacionalmente y la atmósfera de trabajo, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo,

con diseño sin experimento transversal, sus instrumentos fueron cuestionarios, su población y muestra fueron 70 participantes, concluye que existe vínculo de variable uno y dos.

En Ucayali, Tananta (2022) en su estudio se planteó el objeto de identificar la relación el vínculo del modo de gestionar transformacionalmente y la gestión, sobre su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño fue sin experimento transversal, sus instrumentos fueron los cuestionarios, su población y muestra fueron 142 participantes, concluye con la existencia de relación entre variables.

En Lima, Chancafe et al. (2021) en su artículo se planteó el objeto de la determinación de la incidencia de la gestión administrativa y el liderazgo en la gestión presupuestal, en cuanto a su metodología, su enfoque fue cuantitativo, su diseño no experimental transversal, su instrumento fue el cuestionario, su población y muestra fueron 143 participantes, concluye que la gestión administrativa y el liderazgo inciden en la gestión presupuestal.

Respecto a la teoría que sustenta la variable liderazgo, tenemos que, en Sudamérica y en gran parte del hemisferio se continúa considerando en el marco normativo de los países de la región a lo establecido por los representantes principales de la teoría administrativa tradicional, que son: Frederick Taylor, quien desarrolló la administración científica para mejorar la eficiencia industrial; Henri Fayol,

estableciendo el principio que trata de dividir los trabajos y las autoridades para una gestión efectiva; y Max Weber, conocido por su teoría de la burocracia que enfatiza reglas claras y jerarquías definidas para asegurar la eficiencia organizacional. Estos pensadores y sus teorías han sido fundamentales en la estructuración y gestión de organizaciones modernas (Aguilar, 2024).

Revisando la teoría específica, citamos a una teoría específica contemporánea para la gobernabilidad de los pueblos es la Teoría de la Gobernanza, ésta ofrece un modelo teórico para comprender las organizaciones y los funcionamiento del sistema político y administrativo, con la meta de mejorar la efectividad y la democracia en la gobernabilidad (CLAD, 2023).

Acerca de la definición de la variable liderazgo transformacional, tenemos que, según Khan et al. (2020), este modo de liderar propone la inspiración y motivación de los empleados mediante la formulación de visiones compartidas y promoviendo entornos laborales positivos y de apoyo. Este enfoque de liderazgo subraya la importancia de la motivación intrínseca, que se refiere al impulso interno de los empleados para realizar tareas debido a la satisfacción inherente que estas brindan, en lugar de por recompensas externas, mejorando significativamente el desempeño laboral y facilita el avance organizacional al fomentar una mayor creatividad y compromiso entre los empleados.

Sin embargo, para Saad (2021), este

liderazgo se caracteriza por su capacidad para empoderar a los individuos, mejorar la satisfacción laboral y promover prácticas efectivas de gestión del conocimiento. Los líderes transformacionales logran estos resultados mediante la motivación, fomentando lo creativo y apoyar al desarrollo personal y profesional de los empleados.

Por último, para Lewa et al. (2022), es particularmente efectivo en entornos organizacionales dinámicos y temporales. Ayuda a alinear las identidades sociales de los empleados con los objetivos organizacionales, lo cual es esencial para navegar en entornos complejos y cambiantes. Esta alineación mejora los resultados laborales generales y facilita la gestión exitosa del cambio.

Luego de haber escrutado las definiciones antes mencionadas, adoptamos la siguiente definición crítica: Estimula y anima a los empleados mediante una visión que comparten y al crear un ambiente laboral positivo, promueve la motivación interna y el crecimiento tanto personal como profesional.

Respecto a sus dimensiones, según Bernard M. Bass y otros expertos en liderazgo, las dimensiones principales del liderazgo transformacional incluyen: Carisma Idealizado (Idealized Influence): Es la característica del líder inspiradora y motivadora, mediante su visión y valores. Según Judge y Piccolo (2021), el Carisma Idealizado es definido como la capacidad del líder para proyectar una imagen poderosa y moralmente elevada, que

motiva a los seguidores a identificarse con él y a aspirar a los ideales que el líder representa. Los líderes con Carisma Idealizado son percibidos como modelos de conducta con valores y principios que generan una profunda admiración y lealtad en sus seguidores.

Por otro lado, para Mishra, Dashora y Kumar (2023), el Carisma Idealizado se describe como una forma de influencia en la que el líder inspira y motiva a los seguidores a través de su comportamiento ejemplar y su visión persuasiva. El líder es visto como un modelo de conducta que encarna los valores y principios que desea promover, creando un fuerte vínculo emocional y una identificación profunda entre el líder y los seguidores laboralmente.

Por último, Lai et al. (2020) sostienen que el Carisma Idealizado es caracterizado como el aspecto del liderazgo transformacional en el que el líder actúa de manera que inspira y motiva a sus seguidores al representar ideales elevados y comportamientos ejemplares en el entorno laboral. Este tipo de influencia genera un fuerte sentido de admiración y respeto en los seguidores, lo que se traduce en un mayor compromiso y rendimiento.

Para este trabajo de investigación, adoptamos la siguiente definición crítica de Carisma Idealizado, tomando como sabe a Judge y Piccolo (2021), Mishra, Dashora y Kumar (2023), y Lai et al. (2020), quienes convergen en destacarlo como una imagen poderosa, valores elevados y comportamiento ejemplar

subrayándose la importancia de la proyección ética del líder para generar admiración y lealtad, incidiendo en el papel de la comunicación persuasiva y el comportamiento ejemplar en la creación de un vínculo emocional, por tanto, estas definiciones reflejan cómo el Carisma Idealizado integra aspectos éticos, prácticos y emocionales del liderazgo para impactar tanto en la percepción de los seguidores como en los resultados de la organización.

Inspiración Motivacional (Inspirational Motivation): Consiste en la habilidad comunicativa para ayudar a alcanzar sus metas desafiantes y significativas. De acuerdo con Kehr et al (2022) es ser inspirador con poder de convencimiento y el establecimiento de metas desafiantes. Este aspecto del liderazgo transformacional ayuda a los seguidores a sentir un sentido de propósito y a estar comprometidos con los objetivos compartidos, lo que a su vez mejora su desempeño y dedicación. Desde otro ángulo, según Deng et al. (2022), la Inspiración Motivacional se define como la habilidad del líder para proyectar una imagen inspiradora y moralmente ejemplar, que no solo influye en las percepciones de los seguidores, sino que también les motiva a seguir los ideales y principios que el líder representa. Este tipo de influencia se asocia con altos niveles de compromiso y lealtad por parte de los seguidores.

Ante lo revisado, adoptamos la siguiente definición: Se capaz, convincente y establecer metas desafiantes, lo que ayuda a los seguidores a encontrar

propósito y compromiso, mejorando así su desempeño; y en cómo la proyección de una imagen inspiradora y moralmente ejemplar por parte del líder no solo influye en las percepciones de los seguidores, sino que también fomenta altos niveles de compromiso y lealtad. Juntas, estas definiciones ilustran cómo la Inspiración Motivacional integra la comunicación de una visión y la ejemplaridad moral para lograr impactos significativos para motivar y comprometer al seguidor.

Estimulación Intelectual (Intellectual Stimulation): Refiere al proceso de motivación y fomentación del líder a sus seguidores de maneras creativa e innovadora. Según Shafi et al (2020), esta dimensión incluye el fomento de la creación y de lo que sea innovativo al desafiar a los seguidores a cuestionar las suposiciones y pensar de manera novedosa. Así se brinda aliento a los seguidores a explorar nuevas ideas y enfoques, promoviendo entornos para aprendizajes continuos y adaptación. Asimismo, Vílchez (2021) se centra en cómo esta dimensión influye en el aprendizaje organizacional y la adaptabilidad.

Adoptamos la siguiente definición crítica: La implicancia del desafío al seguidor cuestionando una suposición y explorando nuevas ideas, lo cual promueve entornos para aprendizajes continuos y adaptativos, este tipo de liderazgo estimula el pensamiento crítico y la reflexión, desafiando las normas establecidas para fomentar la exploración de soluciones innovadoras. Por ende,

estas definiciones muestran cómo la Estimulación Intelectual impulsa tanto la creatividad individual como el aprendizaje organizacional, mejorando el desempeño general de la organización.

Consideración Individualizada (Individualized Consideration): Implica el interés y la atención personalizada que el líder muestra en cada uno de sus seguidores. Según Bakker et al (2023), es ser capaz del ofrecimiento de apoyo y orientación personalizada a cada seguidor, reconociendo sus necesidades y preocupaciones individuales. Este enfoque fomenta que los desarrollos personales y profesionales del seguidor se produzcan, mejorando su bienestar y satisfacción en el trabajo. Asimismo, Khan et al (2022) aducen que tiene enfoque en el desarrollo individual de cada seguidor, ofreciendo apoyo personalizado y reconociendo sus contribuciones únicas. Este enfoque tiende a fortalecer el vínculo líderes-seguidor, promoviendo una mayor efectividad del liderazgo.

Por ello, asumimos que la Consideración Individualizada es la habilidad del líder para proporcionar apoyo y orientación personalizada, atendiendo a las necesidades individuales y fomentando el desarrollo personal y profesional, lo que mejora el bienestar y satisfacción laboral. Así, estas definiciones ilustran cómo la Consideración Individualizada impulsa tanto el desarrollo personal como la efectividad organizacional mediante un enfoque personalizado y el reconocimiento de las necesidades y contribuciones individuales.

En relación a la variable gobernabilidad, centrándonos en su definición, según Engvall y Flak (2022), la gobernabilidad atañe a los patrones y práctica gubernamental y modo del ejercicio del poder para gestionar recursos y resolver problemas en una sociedad. Desde las reformas del sector público en las décadas de 1980 y 1990, destacando lo importante de ser cooperativo para el estado y otras organizaciones, alejándose de una burocracia jerárquica tradicional. La "buena gobernabilidad" incluye elementos esenciales como la legitimidad, transparencia, responsabilidad, estado de derecho y capacidad de respuesta, todos fundamentales para una gestión pública efectiva.

Por otro lado, De Alameida et al. (2021), sostienen que la gobernabilidad es como un conjunto de principios y directrices normativas diseñadas para asegurar que el desarrollo de entornos transparentes y responsables. Este marco de gobernabilidad incluye participaciones de la parte interesada y enfatiza la necesidad de proteger los derechos fundamentales.

Finalmente, para Ashtana et al (2024), la gobernabilidad, según estudios recientes, se define como los mecanismos, al proceso y organizaciones a cuyo través es ejercida la potestad en las sociedades. Esta definición abarca tanto la gestión de recursos como la resolución de problemas y el aspecto participativo del ciudadano para tomar alguna decisión. La pandemia de COVID-19, destacó el rol de la gobernabilidad para gestionar la

crisis sanitaria, subrayando la necesidad de una toma de decisiones eficiente y la colaboración entre distintos niveles de gobierno y la ciudadanía.

Entonces, adoptamos como definición de Gobernabilidad como una gobernabilidad centrada en la cooperación entre el estado y otras organizaciones, subrayando la importancia de la legitimidad, transparencia y responsabilidad, elementos cruciales para una gestión pública efectiva, incluyendo mecanismos y procesos de ejercicio del poder en la sociedad, logrando así gestionar recursos y resolver problemas de manera eficiente y justa, integrando principios de legitimidad y responsabilidad y adaptándose a los retos modernos, como el desarrollo tecnológico.

Determinando como sus dimensiones clave según Quispe (2020): Desarrollo económico, que es el proceso en el que una economía mejora su bienestar material aumentando constantemente lo producido en bien y servicio. Implica crecimiento económico medido por el aumento del PIB, pero también incluye mejorar la distribución del ingreso, reducir la pobreza, elevar el nivel de vida, generar empleo y crear oportunidades equitativas. Además de crecer cuantitativamente, se procura la mejora del sentido cualitativo de lo vital, la sostenibilidad ambiental, la equidad social y la estabilidad política. Desarrollo social: que es el proceso en el que una sociedad trabaja para mejorar el bienestar general de sus ciudadanos, abordando áreas como educación, salud, vivienda adecuada, y protección de derechos

humanos. Su objetivo es garantizar oportunidades equitativas y participar plenamente en lo económico, político y la cultura social. Y desarrollo institucional: que es el fortalecimiento y mejora de instituciones públicas y privadas mediante la creación de estructuras eficientes, normativas transparentes, capacidades robustas y sistemas de gobernanza efectivos. Busca promover estabilidad, eficiencia y equidad en las acciones sociales, económicas y políticas, facilitando un desarrollo sostenible en la sociedad.

Siguiendo con el desarrollo temático tenemos el índice de temas asociados a la variable es: Investigación detallada sobre las características y prácticas del liderazgo transformacional en entornos políticos y gubernamentales sudamericanos, evaluación de sus impactos en la efectividad y estabilidad de la gobernanza en Sudamérica, comparación de su efectividad en el contexto sudamericano, análisis de cómo los factores culturales y contextuales específicos de Sudamérica influyen en la implementación y éxito del liderazgo transformacional, estudios de casos de líderes transformacionales en la región y su impacto en la gobernanza y el desarrollo socioeconómico, e identificación de su desafío y obstáculos de estos agentes transformacionales en Sudamérica, junto con estrategias para superarlos.

En cuanto al marco normativo, en la actualidad, los gobiernos sudamericanos operan bajo un marco normativo conocido como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales

fueron establecidos por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esta agenda global tiene como objetivo eliminar la pobreza, proteger el medio ambiente y garantizar la paz y la prosperidad para todos antes del año 2030. Los ODS consisten en 17 objetivos que abordan áreas fundamentales del desarrollo sostenible, como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género, la educación de calidad, la acción climática y la justicia. Cada objetivo incluye metas específicas y mensurables a las cuales los países se han comprometido a alcanzar, promoviendo un enfoque integrado que reconoce la interconexión entre aspectos económicos, sociales y ambientales (CAF, 2023).

Metodología

El tipo de investigación es básica según Castro et al. (2023) al ser revisión sistemática de literatura, según Sandoval (2024) la revisión sistemática de

literatura se clasifica principalmente como investigación básica o teórica debido a que su propósito central consiste en la recopilación, análisis y el resumen del conocimiento de publicación previa acerca de una temática específica, utilizando fuentes secundarias como libros, artículos de revistas académicas, informes técnicos y otros documentos disponibles, definición que se complementa con lo señalado por Wong et al. (2024) para quien la revisión sistemática de literatura es posible consolidar conocimientos, hallazgos, métodos y tecnologías. El instrumento fue la ficha de revisión bibliográfica, que es un documento estructurado que organiza la información importante obtenida de varias fuentes bibliográficas durante la investigación (Hernández et al., 2022).

Resultados

Respecto al objetivo 1: Analizar la tendencia de los liderazgos en

Tabla 1.
Distribución de artículos seleccionados

Base de datos	Año de publicación					Otros	Total	Total %	
	2020	2021	2022	2023	2024				
Scopus		1		2	1		4	7.36	
Google Scholar		1	2	1	1		5	9.62	
Scielo	1	1		4	1		7	13.46	
Science Direct	1			1			2	3.85	
Dialnet		2		4	1		7	13.46	
Web of Science (WOS)	2		1	3	1		7	13.46	
Redalyc		1					1	1.92	
JCR (Journal Citation Reports)					1		1	1.92	
Otros	2	2	5	6	3		18	34.62	
		Total						52	100

Nota: Muestra el número de artículos encontrados en diferentes bases de datos según el año de publicación. Se encontraron mayor cantidad de artículos en las bases de datos como Scopus (4), Google Scholar (5), Scielo (7), Dialnet (7), Web of Science (7) y otros (18), que representa un 91.95% del total de artículos de la investigación. Asimismo, se encontró en menor cantidad en Science Direct (2), Redalyc (1), JCR (1), representando un 8.05% del total, dichos artículos mencionados hacen un total de 52, que abordaron el tema de la forma de liderar transformacionalmente y la gobernabilidad en Sudamérica. Elaboración propia.

Sudamérica, nuestros resultados muestran que, la tendencia de los liderazgos en Sudamérica muestran cambios significativos en tiempos recientes; observándose incremento de líderes políticos con habilidades carismáticas y un enfoque populista en varios países sudamericanos, que apelan a las emociones y aspiraciones populares para movilizar apoyo político; existe una creciente demanda de líderes que promuevan políticas inclusivas para abordar las desigualdades sociales y económicas históricas, buscando la reducción de los pobres el mejoramiento de cómo se distribuyen los ingresos; se están dando transiciones hacia una nueva generación de líderes políticos más jóvenes y diversos en Sudamérica, quienes aportan nuevas perspectivas y están más conectados con las preocupaciones de la juventud y grupos minoritarios.

Ante los desafíos ambientales, hay una mayor exigencia de líderes que impulsen políticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente; varios países han experimentado cambios políticos significativos, incluyendo alternancias en el poder y movimientos de protesta que desafían el statu quo. El liderazgo con éxito tiene la capacidad de la adaptación y de gestión del cambio dinámico; y los líderes efectivos están empleando cada vez más plataformas digitales y redes sociales para comunicarse directamente con los ciudadanos, movilizar apoyo y construir coaliciones políticas.

Acerca del objetivo 2: Identificar los

casos exitosos de gobernabilidad en Sudamérica, hemos encontrado que, algunos casos destacados de gobernabilidad en Sudamérica, reconocidos por su estabilidad política, desarrollo económico y social, así como por su capacidad para manejar crisis y desafíos internos, son:

Chile, que es conocido por su estabilidad política y transiciones democráticas pacíficas, además de mantener un sólido crecimiento económico y políticas sociales efectivas.

Uruguay, tiene una larga tradición democrática, destacando como un país de mejores indicadores de los desarrollos humanos en América Latina, manteniendo una gobernabilidad efectiva y políticas que han mejorado notablemente el bienestar de su población.

Colombia, que, a pesar del conflicto armado interno, ha avanzado en la consolidación de la paz y mejorado la seguridad. Ha logrado transiciones gubernamentales estables y un crecimiento económico positivo en las últimas décadas.

Perú, que, aunque ha enfrentado periodos de turbulencia política, ha demostrado capacidad para superar crisis, implementando reformas económicas importantes y mostrando avances significativos al reducir el número de pobres y las desigualdades.

Y Costa Rica, reconocida por su estabilidad política y robusto sistema democrático, se destaca por sus altos niveles de desarrollo humano. Ha

mantenido un ambiente favorable para la inversión extranjera y ha implementado políticas ambientales progresistas.

Finalmente, en Perú según el INEI (2023) la corrupción y la delincuencia siguen siendo los problemas predominantes en el país. En el semestre de julio a diciembre de 2023, el 55,0% de la población identifica la corrupción como la principal preocupación.

Además, el 38,0% menciona la delincuencia como otro problema significativo, experimentando un incremento de 6,4 puntos porcentuales respecto al año anterior. Durante este período, el 22,9% de la población también señala los bajos sueldos y el aumento de precios como problemas importantes en el país.

Otros problemas mencionados incluyen la pobreza (15,4%), la falta de empleo (13,9%), la inseguridad ciudadana (13,5%), la baja calidad de la educación pública (8,7%) y la deficiente cobertura/atención en salud pública (5,7%).

Temas que tienen un impacto en la gobernabilidad y ralentizan los logros que viene alcanzando el gobierno actual en materia económica, política y social.

Finalmente, sobre el objetivo 3: Describir cómo el liderazgo transformacional puede influir en la gobernanza en contextos específicos de Sudamérica, tenemos que, estos líderes son fundamentales para abordar desafíos complejos y avanzar hacia sociedades

más equitativas, inclusivas y prósperas en la región.

En palabras de Vidales (2023) en términos generales, el liderazgo transformacional mejora la imagen y reputación al implementar acciones que inspiran confianza, admiración, lealtad y respeto entre los seguidores.

Estos líderes motivan a los colaboradores a trascender el interés individual en favor de algún objetivo colectivo organizacional, fomentan la innovación y la creatividad en la resolución de problemas, atienden las necesidades individuales de sus equipos, y son hábiles comunicadores y solucionadores de problemas.

Por otro lado, las acciones asociadas con el liderazgo transaccional pueden llevar a una disminución de la responsabilidad social corporativa. Esto incluye premiar a los seguidores por cumplir objetivos específicos, mantener un control estricto para evitar desviaciones de las reglas y normas establecidas, o tomar medidas correctivas después de que ocurran irregularidades.

La Tabla 2 muestra que, en los años 2020 y 2024, el liderazgo transformacional y la gobernabilidad han estado vinculados, superando escollos institucionales como empoderamiento y disposición laboral a través del trato personalizado tanto a colaboradores como a trabajadores, siendo un aspecto bien sobrellevado el exceso de absentismo en la institución, incidiendo

además en temas como personalidad gerenciales, diversidad, equidad e proactiva, creatividad, capacidades inclusión, gestión de personas, y

Tabla 2.

Distribución de los artículos según el aporte destacado

Nº	Título del artículo	Concepto/Aporte destacado	Contextualización	Autor
1	Mediating role of employee empowerment for transformational leadership and job satisfaction.	Existe ausencia del liderazgo transformacional en trabajadores de una empresa y se evidenció además que empoderamiento es una variable interviniente de relevancia.	Existen variedad de retos que tiene que asimilar la institución, entre los que cuentan el empoderamiento, por lo que se observa la necesidad de optar por otros modos de gerencia como el modo de liderar transformador	Farooq et al. (2023)
3	Self-perceived transformational leadership decreases employee sick leave, but context matters.	Ha habido un incremento continuo en el absentismo laboral debido a enfermedades, lo cual representa un desafío significativo tanto para las organizaciones como para la investigación, de tal manera que se hace urgente revisar esta problemática al examinar cómo el liderazgo transformacional está relacionado causalmente con el absentismo por enfermedad	El liderazgo transformacional se propone como uno de los objetivos institucionales el trato personalizado a sus colaboradores y trabajadores, de tal modo que el absentismo laboral es un tema a ser abordado desde este enfoque, situación que puede ser multi factor en su generación.	Haut et al. (2023)
3	The relationship between transformational leadership, locus of control and employees readiness to change: The mediating role of psychcap.	Muchas organizaciones tienen dificultad en lograr gestionar el proceso de cambio debido a su incapacidad para moldear las actitudes de los empleados hacia el cambio, las organizaciones pueden mejorar las posibilidades de éxito al implementar un plan modificado investigando la disposición de los empleados para cambiar	Existen organizaciones que luchan con la gestión del cambio porque no logran ajustar las actitudes de los empleados hacia el mismo. Para aumentar las probabilidades de éxito, pueden implementar un plan modificado que investigue la disposición de los empleados para cambiar.	Miftachul y Reni (2023)
4	Proactive personality, transformational leadership and ethical standards: influences on radical creativity.	El liderazgo transformacional y los estándares éticos profesionales pueden constituirse en mediadores para remontar bajos niveles de la personalidad proactiva y la creatividad radical, mediada por el liderazgo transformacional.	El liderazgo transformacional y los estándares éticos profesionales pueden ayudar a mejorar los bajos niveles de personalidad proactiva y creatividad radical, siendo el liderazgo transformacional un mediador clave en este proceso.	Zhang y Xu (2024)
5	CEO transformational leadership and firm innovation: the role of strategic flexibility and top management team knowledge diversity	El liderazgo transformacional del CEO afecta la innovación organizacional de la institución, desde la perspectiva de las capacidades gerenciales dinámicas, notándose actualmente estas carencias	Este tipo de gestión influye en la innovación organizacional, especialmente desde la perspectiva de las capacidades gerenciales dinámicas, revelando carencias actuales en este aspecto.	Yin et al. (2023)
6	Breaking the mold: The power of transformational leadership and DEI in driving organizational change. Transformational Leadership Styles for Global Leaders.	El liderazgo transformacional favorece el impulso del cambio y fomenta la innovación dentro de las organizaciones, en cuestión de carencias en temas como la diversidad, equidad e inclusión, el cambio organizacional, la innovación, la gestión efectiva de personas, estrategias de comunicación y cambio de paradigma.	El liderazgo transformacional es crucial para impulsar el cambio y fomentar la innovación en las organizaciones. Es especialmente eficaz para abordar carencias en diversidad, equidad e inclusión, gestión de personas, y estrategias de comunicación, además de facilitar la adaptación a nuevos paradigmas. Este liderazgo inspira y motiva a los empleados, creando un ambiente más inclusivo y adaptable.	Harriot (2023)

N°	Título del artículo	Concepto/Aporte destacado	Contextualización	Autor
7	Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local – Perú.	Procesos de gerencia como el adecuado cumplimiento de los objetivos de rendimiento, las deficiencias en el cumplimiento de sus roles asignados, falta de continuidad y capacidad en el cumplimiento de la tarea necesaria para alcanzar la meta establecida, son desafíos a ser enfrentados por el tipo gerencia transformativa.	La gerencia transformacional enfrenta desafíos como el cumplimiento de objetivos de rendimiento, deficiencias en roles y falta de continuidad en tareas. Para superar estos problemas, debe inspirar y motivar a los empleados, desarrollar habilidades y alinear los esfuerzos con los objetivos organizacionales, mejorando así la efectividad y la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.	Hernández (2023)
8	Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023).	Se observan factores en contra como la resistencia al cambio debido a estructuras organizativas arraigadas y culturas institucionales que dificultan aspectos como innovar y mejorar continuamente, la falta de familiaridad y aceptación entre algunos miembros de la comunidad universitaria hacia un liderazgo que fomente la innovación, la autonomía y la participación activa, además de temas de carencia de formación específica en liderazgo transformacional entre los líderes.	Los desafíos para implementar el liderazgo transformacional en el ámbito académico incluyen la resistencia al cambio debido a estructuras y culturas arraigadas, la falta de familiaridad con este tipo de liderazgo, y la carencia de formación específica en liderazgo transformacional entre los líderes. Superar estos obstáculos es crucial para fomentar la innovación y la mejora continua.	Quiñones y Espíritos (2023)
9	Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer.	Las organizaciones pueden beneficiarse centrando sus recursos en liderazgo transformacional, dado que el liderazgo transformacional tuvo tamaños de efecto de medianos a grandes en una variedad de resultados, lo que demuestra sus vínculos consistentes y fuertes con los resultados individuales, de equipo y organizacionales.	Invertir en liderazgo transformacional puede beneficiar enormemente a las organizaciones, ya que está asociado con mejoras significativas en resultados individuales, de equipo y organizacionales. Su impacto positivo en el rendimiento y la efectividad puede promover un entorno más innovador y exitoso.	Deng et al. (2022)
10	Liderazgo Transformacional en la Gestión de Crisis Reputacionales: Caso Graña y Montero. (Colombia)	El estilo transformacional es el más adecuado para esta gestión. Este enfoque facilitará la comunicación de una nueva visión y motivará a los empleados para alcanzar los nuevos objetivos colectivos, abordando efectivamente la incertidumbre y la resistencia al cambio.	El liderazgo transformacional es ideal para esta gestión porque comunica efectivamente una nueva visión, motiva a los empleados hacia objetivos colectivos, y maneja la incertidumbre y resistencia al cambio, facilitando una transición exitosa.	Vaez y Rivadeneira (2023)
11	Liderazgo transformacional como compromiso de cambio.	El liderazgo transformacional juega un papel fundamental como impulsor del cambio y el progreso en diversas áreas de la organización. Desde incrementar el rendimiento hasta fortalecer las relaciones interpersonales y elevar la motivación, los impactos de este enfoque de liderazgo son amplios y pueden ser determinantes para el éxito general de la organización. Específicamente en la gestión del cambio los líderes transformacionales son esenciales al actuar.	El liderazgo transformacional es clave para impulsar el cambio y el progreso en las organizaciones, mejorando el rendimiento, fortaleciendo las relaciones interpersonales y aumentando las motivaciones. Este enfoque es crucial para el éxito general, especialmente en la gestión del cambio, donde los líderes transformacionales guían y apoyan a los equipos durante las transiciones, facilitando adaptaciones efectivas y fomentando una cultura de innovación y crecimiento.	Portilla et al., (2024)

Nota: Se muestra que, en los años 2020 y 2024, el liderazgo transformacional y la gobernabilidad han estado vinculados, superando

escollos institucionales como empoderamiento y disposición laboral a través del trato personalizado tanto a colaboradores como a trabajadores, siendo un aspecto bien sobrellevado el exceso de absentismo en la institución, incidiendo además en temas como personalidad proactiva, creatividad, capacidades gerenciales, diversidad, equidad e inclusión, gestión de personas, y estrategias de comunicación, además de facilitar la adaptación a nuevos paradigmas, logrando remontar antiguos problemas de gerencia y generando procesos que hacen posible la gobernabilidad en general. Sin embargo, enfrentan desafíos como carencias en el cumplimiento de objetivos institucionales y resistencia al cambio, siendo el mayor desafío la estabilidad política en que generalmente se ven envueltos los gobiernos sudamericanos. A pesar de estos obstáculos, su efecto beneficioso en el desempeño y la eficiencia puede fomentar un entorno más innovador y exitoso, es perfecto para esta gestión porque transmite de manera efectiva una nueva visión, inspira a los empleados hacia metas compartidas y maneja la incertidumbre y resistencia al cambio, facilitando así una transición exitosa. Siendo necesario la formación de nuevos líderes provistos de todas las herramientas que proporciona la teoría de la transformación a través de liderazgos de esta índole. Elaboración propia.

estrategias de comunicación, además de facilitar la adaptación a nuevos paradigmas, logrando remontar antiguos problemas de gerencia y generando procesos que hacen posible la gobernabilidad en general. Sin embargo, enfrentan desafíos como carencias en el cumplimiento de objetivos institucionales y resistencia al cambio, siendo el mayor desafío la estabilidad política en que generalmente se ven envueltos los gobiernos sudamericanos. A pesar de estos obstáculos, su efecto beneficioso en el desempeño y la eficiencia puede fomentar un entorno más innovador y exitoso, es perfecto para esta gestión porque transmite de manera efectiva una nueva visión, inspira a los empleados hacia metas compartidas y maneja la incertidumbre y resistencia al cambio, facilitando así una transición exitosa. Siendo necesario la formación de nuevos líderes provistos de todas las herramientas que proporciona la teoría de la transformación a través de liderazgos de esta índole.

Discusión

En relación al objetivo 1: Analizar cuál es la tendencia de los liderazgos en Sudamérica, según los datos obtenidos las tendencias de liderazgo en Sudamérica reflejan un aumento de líderes carismáticos y populistas,

demanda de políticas inclusivas, una transición generacional hacia líderes más jóvenes y diversos, atención creciente a desafíos ambientales, cambios políticos significativos, y uso extendido de plataformas digitales para la comunicación política; tenemos que es favorable para las instituciones.

Concuerdo con lo mencionado por Deng et al. (2022) al indicar que las organizaciones pueden obtener ventajas al enfocarse en el liderazgo transformacional, ya que este tipo de liderazgo ha mostrado efectos significativos en una variedad de resultados, evidenciando conexiones consistentes y sólidas con logros tanto individuales como organizacionales.

Así mismo, guarda similitud con lo mencionado por Farooq et al. (2023), quienes afirman que el empoderamiento del líder afecta significativa y positivamente el rendimiento de los trabajadores de la empresa, aspecto que coincide con lo expresado por Yin et al. (2023), en el sentido de considerar al liderazgo transformacional ejercido por el CEO como factor preponderante para el desarrollo de la innovación organizacional.

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación podemos mencionar,

que se anticipa una incertidumbre considerable debido a un entorno geopolítico tenso marcado por la inestabilidad económica y política a nivel global, exacerbado por tensiones como el conflicto en Ucrania y la violencia global. Además, la economía ESG está ganando relevancia al influir en cadenas de suministro y relaciones con clientes, mientras que el activismo accionarial ha resurgido con fuerza, generando cambios dentro de las empresas.

La integración de estrategia y gobernanza del riesgo es crucial ante nuevas amenazas como el cambio climático y la inteligencia artificial, y se destaca la importancia creciente de la cultura en los consejos de administración para fomentar decisiones informadas y estratégicas (PWC, 2024)

Referente al objetivo 2: Identificar los casos exitosos de gobernabilidad en Sudamérica, algunos casos destacados de gobernabilidad en Sudamérica incluyen Chile y Uruguay por su estabilidad política y desarrollo humano destacado, Colombia por su progreso en la paz y crecimiento económico. Perú por sus reformas económicas y reducción de la pobreza, y Costa Rica por su estabilidad política y políticas ambientales avanzadas.

Conuerdo con lo mencionado por los autores Vaez y Rivadeneura (2023) es el estilo transformacional es el más adecuado para esta gestión. Este enfoque facilitará la comunicación de una nueva visión y motivará a los empleados para alcanzar los nuevos objetivos colectivos, abordando efectivamente la incertidumbre

y la resistencia al cambio, hecho anotado en la casuística de los países señalados en nuestro análisis.

A si mismo guarda similitud con lo mencionado por Harriot (2023), quien señala que el papel del liderazgo transformacional logra el impulso del cambio y el fomento de la innovación organizacional al superar carencias en cuanto a , la innovación, la gestión efectiva de personas, estrategias de comunicación y cambio de paradigma, en el mismo aspecto coincide con lo expresado por Quiñones (2023), en el sentido de superación de la resistencia al cambio debido a estructuras organizativas arraigadas y culturas institucionales, con la implementación de uns liderazgo transformador.

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación podemos mencionar, que ejemplos destacados de gobernabilidad en Sudamérica incluyen: Chile (Conocido por su estabilidad política, transiciones democráticas pacíficas y sólido crecimiento económico), Uruguay (Destaca por su larga tradición democrática y altos indicadores de desarrollo humano), Colombia (Ha avanzado en paz y seguridad a pesar del conflicto armado, con transiciones gubernamentales estables y crecimiento económico positivo), Perú (Ha superado crisis políticas con reformas económicas y ha reducido significativamente la pobreza y desigualdades) y Costa Rica (Reconocida por su estabilidad política, sólido sistema democrático, y altos niveles de desarrollo humano, junto con políticas ambientales progresistas).

Acerca del objetivo 3, describir cómo este tipo de líder podría influir en la gobernanza, el liderazgo transformacional en Sudamérica puede impulsar cambios profundos en el gobierno al inspirar visiones, facilitar reformas estructurales importantes y promover la participación ciudadana activa, esencial para avanzar hacia sociedades más justas, inclusivas y prósperas.

Conuerdo con lo mencionado por Ballesteros y Durán (2020) quienes llegaron a concluir con la existencia de evidencia suficiente en la determinación de la existencia de un vínculo significativo de los liderazgos transformacionales y los desempeños en el trabajo. Pensamiento reforzado por Farooq (2023) quien adiciona los temas de la afectación significativa de la satisfacción laboral a través del empoderamiento, lo que muestra que el empoderamiento media, en vínculo de los liderazgos transformacionales y satisfacciones laborales, siendo reforzado por el tema del compromiso laboral que señala Donkor (2022) en sus hallazgos.

A sí mismo guarda similitud con lo mencionado por Portilla et al. (2024), quienes afirman que con el liderazgo transformador se acentúa el incremento del desarrollo empresarial vinculado al compromiso con el cambio, actitud que está bastante vinculada al avance institucional, en el mismo aspecto coincide con lo expresado por PCW (2024), que reconoce a diversidad política, económica y social, como factores que dificultan la aplicación coherente de modelos de liderazgo, siendo situaciones que deben ser superadas.

Del análisis de los resultados obtenidos en la investigación podemos mencionar, que el liderazgo transformacional potencialmente genera impactos considerables en la gobernanza en contextos específicos de Sudamérica al promover transformaciones profundas y beneficiosas en las estructuras y prácticas del gobierno, teniendo como algunos aspectos fundamentales de cómo este tipo de liderazgo puede ejercer influencia positiva en la gobernanza regional, al presentar visiones inspiradoras, facilitar cambios estructurales significativos y fomentar la participación activa de los ciudadanos.

Conclusiones

Objetivo general: Determinar las tendencias sobre liderazgo transformacional para gobernabilidad en Sudamérica 2020-2024. *Conclusiones:* En Sudamérica, se observa una evolución en las tendencias de liderazgo hacia líderes carismáticos, ecoamigables y populistas que intentan atraer apoyo político, mientras que también hay una creciente demanda de políticas inclusivas para enfrentar las desigualdades históricas; en Chile y Uruguay destacan por ser estables políticamente y por sus índices de desarrollo humano, Colombia tuvo avances en la pacificación de su territorio a pesar de sus conflictos internos, Perú ha superado la crisis económica, y Costa Rica mantiene la estabilidad democrática y políticas ambientales progresistas; y los líderes transformacionales juegan un papel crucial en enfrentar desafíos complejos y en promover el avance hacia sociedades más equitativas, inclusivas y prósperas en la región.

Objetivo específico 1: Analizar cuál es la tendencia de los liderazgos en Sudamérica. *Conclusiones:* Las tendencias de liderazgo en Sudamérica muestran cambios hacia líderes carismáticos y populistas que movilizan apoyo político, y una demanda creciente de políticas inclusivas para abordar desigualdades históricas. También se observa una nueva generación de líderes jóvenes y diversos, mayor preocupación por políticas ambientales, adaptación a cambios políticos y uso extendido de plataformas digitales para la comunicación y movilización política.

Objetivo específico 2: Identificar los casos exitosos de gobernabilidad en Sudamérica. *Conclusiones:* Algunos casos destacados de gobernabilidad en Sudamérica incluyen a Chile y Uruguay, conocidos por su estabilidad política y desarrollo humano destacado, Colombia, que ha avanzado en la consolidación de la paz a pesar del conflicto interno, Perú, que ha superado crisis políticas con reformas económicas significativas, y Costa Rica, reconocida por su estabilidad democrática y políticas ambientales progresistas.

Objetivo específico 3: Describir cómo este tipo de líder podría influir en la gobernanza. *Conclusiones:* El liderazgo transformacional en Sudamérica puede generar un impacto significativo al promover cambios profundos en las estructuras gubernamentales, facilitar visiones inspiradoras y promover la participación ciudadana activa. Estos líderes son clave para abordar desafíos complejos y avanzar hacia sociedades

más equitativas, inclusivas y prósperas en la región

Contribución de autores

Todos los autores han contribuido de manera significativa en el diseño del estudio, recolección de datos, análisis e interpretación de los resultados.

Referencias

- Aguilar, L. (2024). La nueva gobernanza pública: un panorama conceptual. *Perfiles Latinoamericanos*, 32(63), 1-25. <https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/1826/1365>
- Ashtana, S., Mukherjee, S., Phelan, A. y Standley, C. (2024). Governance and Public Health Decision-Making During the COVID-19 Pandemic. *Public Health Reviews*. 24 (3), 13 – 16. <https://www.ssph-journal.org/journals/public-health-reviews/articles/10.3389/phrs.2024.1606095/full>
- Bakker, A., Hetland, J., Kjellevoid, O. y Espevik, R. (2023). Daily Transformational Leadership: A Source of Inspiration for Follower Performance? *ScienceDirect*. 51 (3), 700 – 708. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322000603>
- Ballesteros, L. y Durán, J. (2020). *Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral en los trabajadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Provincia de Bolívar*. [Tesis de maestría. Universidad Tecnológica de Ambato] <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/30604>
- Barra, J. y Carvalho, R. (2022). *Liderazgo Organizacional en lo Público. Visualizando la Realidad de la Municipalidad de la Florida. ¿Continuidad O Cambio?* [Tesis de maestría. Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/193902/Tesis%20-%20JOS%c3%89%20BARRA%20SALINAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- CAF (2023). *Gobernabilidad y juventudes en América Latina y el Caribe*. Serie Desafíos. Cuadernillo 2. OIJ. PNUD. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/es_oij_dg_cuadernillo2_desafios_juventud_1.pdf
- Castro, J. J., Gómez, L. K., y Camargo, E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140–174. <https://doi.org/10.14483/22487638.19171>
- Chancafe, F., Espinoza, R., Ramos, O., & Pompeyo, G. (2021). Gestión administrativa, liderazgo en el Programa Presupuestal 068 sector Salud, 2020. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 5(1), 92–112. <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i1.163>
- CLAD (2023). *Hacia una teoría integral año 2023 de la gestión pública*. Colección Experiencias Escuela CLAD. Venezuela. <https://clad.org/wp-content/uploads/2024/01/Libro-11-Hacia-una-teoria-integral-de-la-gestion-publica.pdf>
- De Almeida, P., dos Santos, C. y Farias, J. (2021). Artificial Intelligence Regulation: a framework for governance. *Ethics Inf Technol.* 23 (2), 505–525. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10676-021-09593-z#citeas>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, k. y Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer, *Human Resource Development International*, 1(1), 1-15. DOI: 10.1080/13678868.2022.2135938
- Donkor, F. (2022). Do Transformational Leaders Affect Employee Performance and Normative Commitment Through General Self-Efficacy? Analysis in Ghanaian Public Sector Organizations, *Public Organization Review, Springer*, 22(3), 707-723. DOI: 10.1007/s11115-021-00531-7
- Engvall, T. y Flak, L. S. (2022). Digital Governance as a Scientific Concept. *Public Administration and Information Technology*. 38 (3), 22 – 50. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-92945-9_2#citeas
- Farooq, A., & Rashad, A. (2023). Mediating role of employee empowerment for transformational leadership and job satisfaction. *Problems and perspectives in management*, 21(1), 59-68. DOI:10.21511/ppm.21(1).2023.06
- Félix, M. Silvestre, P. Jesús, M. y Rosas, M. (2021). Liderazgo transformacional y clima laboral de docentes del Callao. *Revista Franz Tamayo*3(8) 318-331. <https://revistafranztamayo.org/index.php/franztamayo/article/view/749/1980>
- Franco Medina, J. L., Alfaro Bardales, M. R., Villanueva Figueroa, R. E., y Nieva-Villegas, M. A. (2023). Liderazgo transformacional en pymes peruanas. Perspectiva de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1794-1808. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.26>
- Girardi, G., & Rubim, J. (2023). Is it possible to identify transformational leadership in a financial institution? *Revista de Gestao*, 30(2),133-146. <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/211751/193925>
- Gonzalez, C., Murillo, G., y Garcia, M. (2020). Estilos de liderazgo de los directivos universitarios en Colombia. *Revista Espacios*, 41(44), 130. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aged%3A13%3A6314461/detailv2?sid=ebSCO%3Aplink%3Ascholar&id=ebSCO%3Aged%3A161508555&crl=c>
- Guerra, E., Fernández, A., Fuentes, K. y Rojas, S. (2024). Influencia del liderazgo transformacional en las actividades de control interno en una institución militar. *Revista de Climatología*, 24(1), 1783-1799. https://rclimatol.eu/wp-content/uploads/2024/04/Articulo-RCLIMCS24_0193-Eddie-Gomez.pdf
- Harriott, S. A. (2023). Breaking the mold: The power of transformational leadership and dei in driving organizational change. Transformational Leadership Styles for Global Leaders. *Management and Communication Strategies*, pp 391 - 413. doi:10.4018/979-8-3693-1380-0.ch024
- Hauth, T., Peiro, J., Mesa, J., & Soriano, A. (2023). Self-perceived transformational

- leadership decreases employee sick leave, but context matters. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 37-45. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v39n1/1576-5962-rpto-39-1-0037.pdf>
- Hernández, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local-Perú. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 3(2), 7-16. <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/79>
- Hernández, A., Rangel, M., García, L., Hernández, G., Castillo, P., Olivares, L., Sánchez, A. (2022). Proceso para la realización de una Revisión Bibliográfica en Investigaciones Clínicas. *Digital Ciencia@UAORO*, 15(1). 50-61. https://www.researchgate.net/publication/361802451_Proceso_para_la_realizacion_de_una_Revisión_Bibliografica_en_Investigaciones_Clinicas
- INEI (2023). Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-gobernabilidad-jul-dic-2023-febrero-2024-28-febrero.pdf>
- Jave, I. y Silva, G. (2024). Transformaciones en los liderazgos de organizaciones de la sociedad civil en Perú y Colombia. Ford Foundation. IDEH PUCP. https://cdn01.pucp.edu.pe/idehpucp/imagenes/2024/06/jave_transformacion_digital-1.pdf
- Judge, T. y Piccolo, R. (2021). Transformational Leadership: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Journal of Management*. 36 (2), 223 - 270. https://www.researchgate.net/publication/211395774_Transformational_Leadership_and_Performance_Across_Criteria_and_Levels_A_Meta-Analytic_Review_of_25_Years_of_Research
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T.H. et al. (2020). Impact of Transformational Leadership on Work Performance, burnout and social loafing: a Mediation Model. *Futur Bus J*. 6 (2), 40. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092/full>
- Kehr, H., Graff, D. y Bakaç, C. (2022). Followers' Motives as Moderators of the Effects of Transformational Leadership Behaviors on Follower Outcomes and Leaders' Influence. *Journal of Business and Psychology*. 38 (4). https://www.researchgate.net/publication/361970830_Followers'_Motives_as_Moderators_of_the_Effects_of_Transformational_Leadership_Behaviors_on_Follower_Outcomes_and_Leaders'_Influence
- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lee, Y. y Lin, C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Sage Open*. 10(1). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244019899085>
- Lewa, P., Mburu, M. y Murigi, R. (2022). Transformational Leadership and Change Management in Dynamic Contexts. *Future of Business and Finance*. 6 (2), 47-45. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-95652-3_4#citeas
- Luque, S. (2021). Liderazgo y gobernabilidad en los centros poblados rurales. *Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 43-60. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100043
- Meneses, L. (2021). El liderazgo transformacional en las operaciones militares del Ejército Ecuatoriano. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, 6(3), 25-36. DOI: <https://dx.doi.org/10.24133/RCSD.VOL06.N03.2021.02>
- Miftachul, M., & Reni, R. (2023). The relationship between transformational leadership, locus of control and employees readiness to change: The mediating role of psycap. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 312-329. DOI:10.33736/ijbs.5618.2023
- Mishra, D., Dashora, J. y Kumar, D. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Performance: A Comprehensive Review. *ResearchGate*. 3 (1), 2581-9429. https://www.researchgate.net/publication/372908034_The_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Employee_Engagement_and_Performance_A_Comprehensive_Review

- Peña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069613016/html/>
- Portilla, L., Pantaleón, A., Gallardo, J., Hernández J. y Morales, P. (2024) Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura. *Interciencia*, 49(5), 292-299. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf
- PWC (2024). *Tendencias que marcarán la gobernanza corporativa en 2024: cinco áreas a tener en cuenta*. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/Tendencias-que-marcaran-la-gobernanza-corporativa-en-2024.html>
- Quiñones, L. y Espíritu, F. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023). *Propósitos y Representaciones*, 11(3), 1-18. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2023.v11n3.1871>
- Quispe, N. (2020). *Identidad Nacional en la Gobernabilidad Peruana del Siglo XXI*. [Tesis doctoral. Universidad César Vallejo] https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51684/Quispe_HN-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quispe, S., Dávila, M., Cubas, M. y Tapia, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359-371. <https://revista.horizontes.org/index.php/revistahorizontes/articulo/view/850/1598>
- Saad, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia. *Frontiers*. 12 (3), 1-15. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092/full>
- Sandoval, E. A. (2024). Metodología para la Revisión Sistemática de Literatura Crítica sobre los Desarrollos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1007-1025. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10546
- Santacruz, A., Montenegro, H., Pizarro, A. y Estacio, H. (2020). Liderazgo transformacional desde la mirada sostenibilidad ambiental verde. *Etic@net: Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 20(2), 262-286. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7656734>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X. y Islam, N. (2020). The Effects of Transformational Leadership on Employee Creativity: Moderating Role of Intrinsic Motivation. *ScienceDirect*. 25 (2), 166-176. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313218305530>
- Tantanta, J. (2022). *El liderazgo transformacional y su relación con la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de Coronel Portillo, 2020*. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de Ucayali] <http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/5345>
- Vaez, K. y Rivadeneyra, O. (2023). *Liderazgo Transformacional en la Gestión de Crisis Reputacionales: Caso Graña y Montero*. (Colombia) [Trabajo de grado. Universidad César Vallejo] https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/670809/Vaez_CK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vidales, L., Mendoza, I. y Xochitototl, V. (2023). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69 (3), 324-347. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/4708>
- Vílchez, E. (2021). *Incidencia del estilo de liderazgo transformacional para el compromiso organizacional de los colaboradores de la Empresa Promine Cía. Ltda. Ecuador - 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10213/2/IV_PG_MRHGO_TE_Vilchez_Vargas_2021.pdf

Wong, E. R., & Coral, M. A. (2024). Una Revisión Sistemática de Literatura de Implementaciones de Sistemas de Control de Tráfico. *Interfases*, 1(19), 1-20. <https://doi.org/10.26439/interfases2024.n19.6779>

Yin, K. Li, C. Sheldon, O. Zhao, J. (2023). CEO transformational leadership and firm innovation: the role of strategic flexibility and top management team knowledge diversity. *Chinese Management Studies*. 17(5), 933-953. Doi: 10.1108/CMS-10-2021-0440).

Zaman, U., Nadeem, R. D., & Nawaz, S. (2020). Cross-country evidence on project portfolio success in the Asia-Pacific region: Role of CEO transformational leadership, portfolio governance and strategic innovation orientation. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1727681>

Zhang, W. and Xu, F. (2024). Proactive personality, transformational leadership and ethical standards: influences on radical creativity, *Management Decision*, Vol. 62 No. 1, pp. 25-49. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0666>

