

Liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas

Transcendental leadership as a strategy to improve organizational culture in times of change and transformation in public institutions

Joel Piña¹

jotasilver87@gmail.com

[Circuito Judicial Penal. Extensión Cabimas.](#)

Ennis Moronta²

ennismoronta@gmail.com

UNERMB

Venezuela

RESUMEN

En la actualidad a nivel mundial el entorno empresarial, caracterizado por la globalización de la economía, los avances en cuanto a tecnología de la información y las comunicaciones, alcanzados en los diferentes sectores de la industria, han despertado el interés por las nuevas tendencias sobre liderazgo, para crear estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional, convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales de la gestión empresarial. El propósito de este artículo, consiste en estudiar el liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas, donde las instituciones, no son las mismas de ayer, debido a los cambios que diariamente surgen en el mundo, los cuales influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. La metodología utilizada fue la investigación documental, cuyo propósito fue ampliar y profundizar el conocimiento sobre el liderazgo trascendental y la cultura organizacional. Para ello, se acudió al uso de técnicas de recolección de información tales como: revisión bibliográfica, trabajos previos y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del artículo se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, permitiendo llegar a conclusiones precisas y a una recopilación crítica de ideas sobre el tema objeto de estudio.

¹ Abogado - URBE. Maestrante en la Maestría Gerencia de Recursos Humanos – UNERMB. Juez Primero de primera instancia penal. Circuito Judicial Penal extensión Cabimas, Zulia. Teléf.: (0412-6413970). E-mail: jotasilver87@gmail.com

² Licenciada en Administración- UNERMB. MSc. Gerencia de Recursos Humanos – UNERMB. Doctora en Ciencias Gerenciales. Postdoctora en Estado, políticas públicas y paz social. Docente Programa Posgrado. UNERMB. Docente Programa Administración. UNERMB. Coordinadora de Admisión, prosecución y sistemas informáticos. Posgrado UNERMB. Cabimas, Zulia. Teléf.: (0414-9654122). E-mail: e.morontajj@hotmail.com, ennismoronta@gmail.com

Palabras clave: Liderazgo trascendental, cultura organizacional, tiempos de cambio y transformación

ABSTRACT

At present, at the global level, the business environment, characterized by the globalization of the economy, the advances in information technology and communications achieved in the different sectors of the industry have aroused interest in new trends in leadership, to create strategies to improve the organizational culture, becoming one of the fundamental tools of business management. The purpose of this article is to study transcendental leadership as a strategy to improve the organizational culture in times of change and transformation in public institutions, where the institutions of today are not the same as yesterday, due to the changes that arise daily in the world, which influence notoriously in the daily actions of each company; with this, each of the components of it must be molded to optimally adjust to these changes. The methodology used was documentary research, whose purpose was to broaden and deepen knowledge about transcendental leadership and organizational culture. To do this, we resorted to the use of information gathering techniques such as: bibliographic review, previous works and data disseminated by printed, audiovisual or electronic media. The originality of the article is reflected in the approach, criteria, conceptualizations, reflections, allowing reaching precise conclusions and a critical collection of ideas on the subject under study.

Key words: Transcendental leadership, Organizational culture, times of change and transformation

INTRODUCCIÓN

Con la llegada del siglo XXI, existe la necesidad de dedicarse al estudio de las nuevas tendencias gerenciales que permitan encaminar las organizaciones al logro de sus objetivos y a la búsqueda de herramientas necesarias para enfrentar con éxito los cambios que demanda el entorno. En este sentido, el liderazgo trascendental y la cultura organizacional juegan un papel clave para que las organizaciones puedan entrar al mundo cada vez más globalizado, cambiante y competitivo.

En esta dirección, la exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se plantea como el gran reto de este siglo, no sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio, ya que, las demandas por un nuevo bagaje de conocimientos y prácticas administrativas son cada vez mayores.

Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial, la cual debe estar orientada hacia la aplicación de un liderazgo más proactivo que reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático y sobre todo tener una visión holística sustentable en la ética.

Para ello, se debe interpretar el escenario donde se desenvolverán las empresas y evaluar cuáles son las actuales ventajas competitivas, sus obstáculos, sus debilidades y fortalezas; así como, cuál debe ser el estilo de liderazgo que garantice el éxito, la integración de los equipos de trabajo, la productividad y el logro de la calidad.

El propósito de este trabajo, radica en estudiar desde el punto de vista documental, partiendo de un abordaje teórico, el liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas.

En este sentido, la originalidad del artículo se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, permitiendo llegar sino a conclusiones precisas a una recopilación crítica de ideas y postulados sobre el tema objeto de estudio y presentar algunas reflexiones las cuales aporten ideas significativas.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Liderazgo trascendental

Según Yarce (2014), "Podemos definir el liderazgo trascendente como una influencia positiva en los demás para el logro de un bien común, que busca la realización de valores a nivel personal y colectivo, obrando por motivos trascendentes para construir sociedad. "

Tiene que ser, pues, un liderazgo participado, expansivo, con poder de atracción y de convicción.

El cambio y la transformación de la conducta en lo individual, organizacional o social se apoyan, no en el cambio de tecnologías o procesos, sino en la modificación de actitudes y hábitos personales

El liderazgo trascendental aprovecha las necesidades fundamentales, tanto del líder, como del seguidor para supervivencia espiritual y tiene como objetivo mejorar el desarrollo espiritual, tanto del líder, como de los seguidores. (Cardona, 2012).

Trascendente: Se define por una relación de influencia personal. El efecto del líder trascendente es aún más profundo que el del transformador, pues además de los incentivos y los retos profesionales atractivos, apela a la necesidad que otros tienen que su trabajo esté bien realizado, por su sentido de misión.

Es un líder fuertemente comprometido con el proyecto, que predica con el ejemplo y fomenta el liderazgo en sus colaboradores (es un líder generador de líderes). Promueve lo que los autores llaman el ownership, que consiste en traspasar el sentido de misión a los colaboradores, al nivel de responsabilidad que corresponda a cada uno.

Influencia ejercida por el liderazgo trascendental

En la mayoría de los casos, el tipo de asociación que se genera entre el líder y el colaborador, depende en gran medida del comportamiento del líder. De cómo influye y motiva a sus colaboradores.

Al respecto, Kelman (1958), reseñado por Álvarez et al., (2001), distingue tres tipos básicos de influencia ejercidos por el líder: la obligación, la identificación y la interiorización.

La primera de ellas, la obligación está muy relacionada con el líder transaccional, la cual es la consecuencia de los premios y castigos.

La segunda, es la identificación y se da cuando el líder consigue que los colaboradores se sientan atraídos por él, es el caso del liderazgo transformacional.

Tercera, la interiorización, ésta se basa en el contenido de la misión y los valores compartidos por el líder y sus colaboradores, dándose ello en el liderazgo trascendental.

En cuanto al liderazgo trascendental, la influencia de interiorización además de interesarse por los resultados y por alinear la motivación de sus colaboradores con la organización, trata de desarrollar la motivación trascendente de esas personas.

Dicha misión, tiene necesariamente dos vertientes; una externa: dar un servicio real a los clientes, a la sociedad o comunidad. Y otra interna: servir a los clientes internos, es decir, a los accionistas y empleados de la empresa u organización.

Competencias del liderazgo trascendental

En el liderazgo trascendental, la relación ejerce una influencia personal, pues el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendental. En otras palabras, el colaborador conduce a una comunicación; porque existirá más confianza, y deseos de trabajar por una misión que valga la pena.

Por estas razones, se hace imprescindible el liderazgo trascendental, ya que éstos son capaces de crear un tipo de lealtad más profunda y rica, pues a medida que el liderazgo es más profundo, la relación es más estable y la respuesta es más generosa por parte del colaborador, teniendo ello cualidades como desarrollo de valores de los seguidores.

El principal pilar de Liderazgo Trascendental, es el enfoque que tiene en el ser humano y su poder de creación a través del lenguaje, que le permite crearse y transformarse generando nuevas posibilidades para el logro de metas.

El líder trascendental de acuerdo a Cardona (2012), está diseñado para que desarrolle 5 competencias clave:

Visión personal. Esta competencia consiste en autoconocimiento de fortalezas y puntos de mejora, determinar y clarificar metas, así como diseñar las acciones necesarias para lógralas.

Competencia emocional. Capacidad para reconocer y gestionar las emociones.

Apertura al aprendizaje. Facilidad de incorporar conocimiento para el logro de objetivos.

Competencias conversacionales. Capacidad de escuchar y comunicar efectivamente.

Efectividad Interpersonal. Habilidad para coordinar acciones con otras personas.

Cabe mencionar, que el liderazgo trascendental, no crea seguidores, sino “continuadores”, todo ello con la finalidad de dejar un sucesor o legado, cuando el líder desaparezca.

**Cuadro 1.
Criterios del Liderazgo Trascendental**

Criterios	Liderazgo Trascendental
Nivel de competencia	El liderazgo trascendente se implementa de arriba abajo, empezando por los primeros directivos y bajando en cascada a lo largo de toda la empresa.
Estilo de comportamiento	Compromiso personal del líder con la misión de la empresa, y es capaz de transmitirlo a sus colaboradores con la misma intensidad. El líder se convierte en un auténtico coach de su gente
Interacción del colaborador	Por motivación, extrínseca, intrínseca y trascendental
Tipo de asociación (relación)	Se define por una relación de influencia personal, pues además de los incentivos y los retos profesionales atractivos, apela a la necesidad que otros tienen de que su trabajo esté bien realizado,

	por su sentido de misión
Tipo de influencia	Por interiorización: los colaboradores comparten unos valores y asumen la responsabilidad para la misión
Influencia en el colaborador	Basándose en el contenido de la misión (servir) El compromiso hace que el trabajador se sienta partícipe de una misión que hay que llevar a término
Preocupación importante	Por servir y formar a sus sucesores (dejar un legado) , el liderazgo trascendental, no crea seguidores, sino “continuadores”, todo ello con la finalidad de dejar un sucesor o legado, cuando el líder desaparezca.
Necesidad de desarrollar competencias, como:	<p>Visión personal. (autoconocimiento de fortalezas y puntos de mejora, diseñar las acciones necesarias para lograrlas)</p> <p>Competencia emocional. (reconocer y gestionar las emociones)</p> <p>Apertura al aprendizaje. (Facilidad de incorporar conocimiento para el logro de objetivos)</p> <p>Competencias conversacionales. (escuchar y comunicar efectivamente)</p> <p>Efectividad Interpersonal. Habilidad para coordinar acciones con otras personas, trabajo en equipo</p>
Nombre de los colaboradores	Jugadores de equipos (continuadores)
Comportamiento de los colaboradores	Unidad: disponibilidad, esfuerzos que van más allá. Los colaboradores se convierten en nuevos promotores del cambio, es decir, en nuevos líderes
Tipo de lealtad	El liderazgo trascendental, tiene la capacidad de crear un tipo de lealtad más profunda y rica, pues a medida que el liderazgo es más profundo, la relación es más estable y la respuesta es más generosa por parte del colaborador.
Dirección	Por competencia (no sólo por objetivos, sino cómo se consiguen estos objetivos)

Elaboración propia según autores (Álvarez et al., (2001) y Cardona (2012)

Cultura Organizacional

Hoy día existe una nueva realidad, en la cual la administración pública venezolana no puede pasar por alto, y son los conceptos de clase mundial traídos por la gerencia moderna, pues la aplicación de los mismos no solo logra altos niveles de competitividad, sino también de eficiencia. Más, sin embargo, para alcanzar verdaderamente el cumplimiento de retos, oportunidades, objetivos, y satisfacer necesidades, se hace necesario promover un

cambio en la conducta del recurso humano con el fin de aumentar la eficiencia en el trabajo del mismo.

En este sentido, la cultura organizacional juega un papel de vital importancia, puesto que ella está determinada por una serie de factores con características muy particulares, las cuales de ser variadas pueden producir un cambio positivo o negativo, modificando así el comportamiento de los que hacen vida en la organización o institución y por ende su desempeño laboral.

Cáceres y González (2014:49), la definen como “el conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la institución a la que identifica, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de problemas”.

Al respecto, Navarro (2014:49), define la cultura organizacional como “el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales”.

Bajo este criterio, la cultura puede ser entendida como el peculiar modo de vida humana que cada grupo social se da, incluyendo la manera de entender el mundo, las formas de organización social.

La cultura organizacional según Alles (2012), en su obra sobre comportamiento organizacional es definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución. Pero este dista de ser el único concepto aceptado hoy día por los investigadores académicos globales, es por ello que en esta parte del marco teórico conceptual de la investigación se citan algunos teóricos de relevada importancia en el acontecer actual.

Flores (2011), comenta, la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Revista científica, arbitrada e indizada, bajo la modalidad electrónica.

En sintonía con el párrafo anterior Flores (2011), afirma, las instituciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

En relación a lo anterior, Rodríguez (2011), describe a la cultura organizacional como una nueva óptica institucional lo cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones y las instituciones; para lograr tales fines comenta el autor es necesario que la organización exija los siguientes aspectos:

- Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución
- Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución
- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión de los objetivos organizacionales
- Un sistema de trabajo participativo en las acciones de la institución.

Características de la cultura organizacional

En opinión de Rodríguez (2011), la cultura organizacional tiene una serie de características, tomando en cuenta lo comentado por Robbins (2013), se pueden mencionar las siguientes:

-La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización.

-El énfasis en el grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que de individuos.

-El enfoque hacia las personas: el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas.

-La integración en unidades: el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización.

-El control: el grado en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se aplican.

-La tolerancia al riesgo: el grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.

-Los criterios para recompensar: el grado en que se adjudica el sistema de recompensas dependiendo del desempeño en contraste con otros factores.

-La tolerancia al conflicto: el grado en el que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.

-El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzarlos.

-El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente.

Dadas las condiciones anteriormente planteadas podemos afirmar que un análisis de la cultura de una organización bajo estas características, permitirá afirmar si el estilo de liderazgo que manejan sus directivos es transcendental o no.

De la misma manera, si se mide el estilo de los líderes bajo las premisas del modelo de liderazgo de rango completo, se puede hacer una predicción del tipo de cultura imperante en las organizaciones observadas. Cada una de estas características existen en un continuo que va de lo bajo hacia lo alto.

En este sentido, se proporciona un cuadro con los criterios de la cultura organizacional que permite tener una orientación para realizar la investigación presente. Cabe expresar, que las características se pueden combinar para comprender lo que determina la cultura organizacional, así como su estructura.

Cuadro 2.
Criterios de la Cultura Organizacional

Criterios	Cultura Organizacional
Nivel de competencia	La cultura organizacional se implementa de arriba hacia abajo, empezando por la gerencia y bajando en cascada a lo largo de todos los niveles de la empresa, para mejorar el comportamiento de los que hacen vida en la organización.
Estilo de Comportamiento de los líderes	Proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la institución, comparten los valores, normas y reglamentos de la institución.

La identidad de los miembros	Promueve el grado en que los empleados se deben identificar con el todo de la organización.
Tipo de influencia	Promueve una nueva óptica institucional, lo cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones y las instituciones.
Preocupación importante	La puesta en práctica de estrategias gerenciales, que deben considerarse como primer elemento a la cultura de la institución como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos, por eso debe ser punto de partida para cualquier diagnóstico.
Necesidad de desarrollar aspectos, tales como:	<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución • Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión de los objetivos organizacionales • Un sistema de trabajo participativo en las acciones de la institución.
Comportamiento de los colaboradores	Un colaborador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución. Que los colaboradores se conviertan en nuevos promotores del cambio de cultura y comportamiento.
Dirección y control	<p>Debe ejercer el control, con el grado de flexibilidad necesario, en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se aplican.</p> <p>Debe ejercer la tolerancia al riesgo, estimulando a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos, en el logro de los objetivos organizacionales.</p>

Elaboración propia según autores (Rodríguez, 2011) y Flores (2011)

ARGUMENTACIÓN Y APORTES

¿Cómo influye el liderazgo trascendental en la cultura organizacional en instituciones públicas?

El mundo empresarial enfrenta el gran desafío de la globalización, y con ella el reto de ser cada vez más competitivos, innovadores y capacitados para tomar decisiones rápidas. La elevada complejidad de la sociedad actual unida a un contexto marcado por la crisis económica, presenta un escenario con elevada demanda de liderazgo en los diferentes ámbitos, público, empresarial o social.

Abordar el concepto de liderazgo en lo público no es fácil, la Administración, como elemento clave en la provisión de valor público y bienestar social, también demanda líderes y equipos capaces de emprender procesos de reforma.

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2012), concibe el liderazgo efectivo como “una responsabilidad que genera cambios, un líder efectivo, pone por encima de su deseo de obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito tanto para sí mismo, como para los demás”. No es posible ser un líder efectivo sin querer buscar el bien del grupo antes que el bien propio. Los líderes que piensan en su propio bienestar, son líderes por imposición y no por mérito.

En Venezuela, mirando a la cúpula de las instituciones públicas se evidencia que los incentivos que encuentran los políticos para priorizar una reforma en el ámbito administrativo son muy débiles, especialmente porque su éxito es remoto en tiempo y posibilidades y la valoración del ciudadano va a ser muy baja, y muchas veces nula.

De esta forma, podríamos pensar en líderes en forma de directivos "ideales", que serían aquellos capaces de aglutinar al máximo nivel tres capacidades: formulación y diseño de políticas públicas, gestión interna para poner la maquinaria administrativa en marcha y consecución de un entorno que autorice, apoye, tolere o favorezca la implantación de la estrategia definida. (Monteverde, 2015).

En esta dirección, la exigencia social y organizacional de una administración pública eficiente, se plantea como el gran reto de este siglo, no sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio, ya que, las demandas por un nuevo bagaje de conocimientos y prácticas administrativas son cada vez mayores.

Las necesidades de las organizaciones de hoy en día en Venezuela requieren, sin duda, de una gestión más flexible, capaz de adaptarse a los cambiantes requerimientos del entorno. Esto es así en las organizaciones privadas y también, cada vez más, en las públicas. Las nuevas demandas de las actuales sociedades exigen un cambio cultural y una adaptación de la gestión de las administraciones en organizaciones dinámicas, eficaces y eficientes.

Según Vargas, (2007), la cultura es un factor inseparable de los procesos de desarrollo económico, social y político de la humanidad. El desarrollo de los pueblos está relacionado con factores culturales, entre los que pueden incluirse la misma economía de los individuos. El desarrollo cultural puede ser visto como la sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como de los culturales, para encontrar solución a sus problemas.

Sin embargo cabe destacar, que la cultura puede presentarse como un aspecto limitativo o que dificulta el logro de los objetivos y metas organizacionales, pues los valores compartidos pueden no estar de acuerdo con aquellos que favorezcan la efectividad de la organización en un momento dado, puede ser inflexible y dificultar su adaptación a nuevas situaciones contrayéndose en una barrera hacia la diversidad, a la inteligencia de nuevos miembros, y en general, la adaptación de la organización a los requerimientos del entorno.

Al respecto, Flores (2011), afirma, las instituciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

En las instituciones públicas, es indiscutible la sorpresa a la cual llega cualquier persona que forme parte de una de estas instituciones, al referirse a la diferencia existente entre lo vivido en ellas y los aspectos teóricos. En la realidad de una institución intervienen numerosos factores que no pueden asumir ni los mejores modelos de gestión. Un presidente exige a sus gerentes un gran rigor en la elaboración de un plan institucional, para después aconsejarles que lo guarden en un cajón.

Cabe destacar, que para dar un buen servicio y por ende poder ofrecer una buena atención a los usuarios, deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, bajo un liderazgo trascendental y la cultura organizacional, entre los cuales se consideran: Identidad de sus miembros, énfasis en el grupo, enfoque hacia las personas, la integración de unidades, innovación y aceptación al riesgo, los criterios para recompensar, el enfoque hacia un sistema abierto, entre otros.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el cambio cultural que supone la implementación del liderazgo trascendental, no se consigue de forma automática, sino que requiere un aprendizaje, tanto de los directivos, como de los colaboradores.

El liderazgo trascendental está directamente relacionado con una misión y unos valores que van más allá de la propia persona del líder. En este sentido, el líder trascendente fomenta el cambio continuo en todos los niveles de la organización. Para ello, primero identifica las necesidades de cambio y, una vez detectadas, es el primero en impulsarlas a través del cambio personal. Razón por la cual, no hay que olvidar que lo que cambian no son las empresas, sino las personas, y alguien debe iniciar el proceso de cambio. Hecho esto, ha de promover el cambio en los colaboradores.

Con el liderazgo trascendental, el tipo de comportamiento de los colaboradores es que pasan a ser jugadores de equipos, estos no se interesan sólo por los premios extrínsecos de la asociación, sino también por los motivos trascendentales. Por lo tanto, desean trabajar por una causa con sentido. Las consecuencias típicas de este patrón son la disponibilidad, los esfuerzos que van más allá del propio papel y el compromiso con la organización.

En este punto, el líder se convierte en un auténtico coach de su gente, un proceso que culmina exitosamente, si consigue que los colaboradores se conviertan en nuevos promotores del cambio, es decir, en nuevos líderes. Así, los colaboradores pasan de seguidores a líderes, y el líder, a ser un líder de líderes y comienza un nuevo ciclo de cambio.

Al respecto Álvarez et al., (2001), señalan:

En tiempos de creciente movilidad laboral y escasez de talento, la capacidad de retener talento clave se convierte en una función crítica del líder. Los líderes trascendentales son capaces de crear un tipo de lealtad más profunda y fuerte (lealtad a la misión), que la lealtad creada por los líderes transformadores (lealtad a la tarea y al líder) y que la lealtad creada por los líderes transaccionales (lealtad a la transacción).

El líder trascendente debe practicar el liderazgo trascendental de forma sólida y continua, puesto que tanto las personas como las circunstancias cambian constantemente y siempre habrá que estar reforzando el proceso.

METODOLOGÍA

Para la elaboración de este trabajo, la metodología utilizada fue la investigación documental, la cual según Arias (2012), es un proceso basado en la búsqueda de fuentes de información. Se centra en la recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos de otros investigadores. Depende de fuentes primarias y secundarias. Puede ser:

- a.- Bibliográfica: se basa en la consulta de libros
- b.- Hemerográfica: se basa en artículos o ensayos de revistas y periódicos
- c.- Archivística: se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otros.

El propósito fue ampliar y profundizar el conocimiento sobre el liderazgo trascendental y la cultura organizacional. Para ello, se acudió al uso de técnicas de recolección de información tales como: revisión bibliográfica, trabajos previos y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del artículo se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, permitiendo llegar a conclusiones precisas y a una recopilación crítica de ideas sobre el tema objeto de estudio.

Cuadro 3.
Metodología aplicada

LIDERAZGO TRASCENDENTAL COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS	
(TRANSCENDENTAL LEADERSHIP AS A STRATEGY TO IMPROVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN TIMES OF CHANGE AND TRANSFORMATION IN PUBLIC INSTITUTIONS)	
Objetivo: el objetivo de este artículo, consiste en estudiar el liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas.	
Tipo de investigación	Documental:
Diseño	Transaccional descriptivo
Técnicas de recolección	Investigación documental informativa
Fuentes de la información	Libros, artículos, revistas, tesis, entre otros.

Validez	Revisión de expertos, para arbitrar
Proceso:	Se realizó una investigación documental informativa, básicamente una panorámica acerca de la información relevante sobre el liderazgo trascendental y la cultura organizacional, de fuentes confiables, con aportes de diferentes autores. Haciendo énfasis en los tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas. Toda la información presentada se basó en lo que se encontró en las fuentes. La contribución radicó en el análisis y la selección de la información relevante para la investigación.

Elaboración propia según autor (Arias (2012))

REFLEXIONES FINALES

El propósito de este artículo, consistió en estudiar el liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas. Una vez revisadas teóricamente las variables, entre las conclusiones y recomendaciones se destacan:

Las instituciones públicas, han sufrido cambios frecuentemente, los cuales influyen notoriamente en el diario accionar de cada una de ellas; con lo cual deben adaptar sus procesos y ajustarse a los cambios.

No se puede mantener el estilo de liderazgo que se viene practicando actualmente, sobre todo en las instituciones públicas, este debe flexibilizarse hacia un estilo más personal, participativo, motivador, con una comunicación eficaz, un liderazgo comprometido y con sentido de pertenencia; donde los gerentes llegan a convertirse en verdaderos líderes agentes de cambio.

Se evidencia la necesidad que tienen las instituciones de la administración pública venezolana de contar con un talento humano capaz, competente y por encima de todo alineado a los requerimientos y objetivos de la institución, lo cual permite una mejora notable en la eficiencia del servicio y mejoras en el desempeño.

Las nuevas demandas de las actuales sociedades exigen un cambio cultural y una adaptación de la gestión de las administraciones en instituciones dinámicas, eficaces y eficientes.

En la realidad de una institución pública, intervienen numerosos factores que no pueden asumir ni los mejores modelos de gestión. Se pueden realizar planes de acción por parte del talento humano, pero no es su decisión accionarlos y ponerlos en práctica.

Las instituciones tienen limitado su éxito, sin un liderazgo eficaz; por cuanto éste es lo que le da a una empresa su visión y capacidad para convertir en realidad sus objetivos institucionales.

El reto del liderazgo trascendental, es ocuparse de la capacitación del talento humano, de la transformación de su cultura organizacional y de su motivación; esta es la parte crucial del liderazgo, que sean capaces de percibir la realidad como una sola, como una unidad compleja y no como un conjunto de parcelas de conocimientos separadas. Con ellos puede multiplicar su acción para el cambio positivo y lograr el éxito.

El cambio cultural que implementa del liderazgo trascendental, no se consigue de forma automática, sino que requiere un aprendizaje de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, tanto de los directivos, como de los colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S.; Cardona, P.; Chinchilla, M.; Millar, P.; Pérez, J.; Pin, J.; Poelmans, S.; Rodríguez, C.; Rodríguez, J; Torres, M. (2001). *Paradigma del Liderazgo*. Mc Graw Hill. México
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires. Granica S.A. ediciones
- Arias, F. (2012). *Introducción a la Investigación Cuantitativa*. Editorial Ars Grafica. Maracaibo, Venezuela.
- Cardona, P. (2000). *Transcendental Leadership, The Leadership & Organization Development Journal*, págs. 21, 4, 201-206.
- Cardona, P; C. Rey (2005), *Dirección por misiones*, Deusto.
- Cardona, P; C. Rey (2009), «El liderazgo centrado en la misión», *Harvard Deusto Business Review*, n.º 180, junio.
- Cardona, P; C. Rey (2010), «La organización del liderazgo», *revista A.A. A.A. IESE*, n.º 118.
- Cardona, P; Rey, C. (2012) *Como generar liderazgo en toda la organización*. IESE Business School-Universidad de Navarra
- Cáceres, N; González, Z. (2014). *Calidad de las Gerencias empresariales y la Influencia de recursos Humanos*. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.
- Chiavenato, I (2012). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México. Editorial McGraw-Hill. México. Octava edición.
- Flores, M. (2011). *La gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo*

- de los institutos y colegios universitarios de la región central. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Monteverde, G. (2015), marzo 16). El líder en la administración pública. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-lider-en-la-administracion-publica/>
- Navarro, P. (2014) Reglas de Oro de un buen clima laboral. Plaza y Janes. Editores, S.A. México.
- Robbins (2013) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. México.
- Rodríguez, E. (2011). Gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación robinsoniana. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo.
- Rodríguez, P. (2011). La educación en Venezuela. Proyectos Realidad. Perspectivas. 2da Edición. Biblioteca de la Academia Nacional de historia. Caracas Venezuela.
- Vargas, J. (2007). La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/ 301
- Yarce, J. (2014). Liderazgo trascendente / Jorge Yarce. Presidente Instituto Latinoamericano de Liderazgo -- Editor Javier R. Mahecha López. -- Bogotá: Panamericana Editorial