

El impacto del liderazgo transformacional en empresas petroleras de Ciudad del Carmen

The impact of transformational leadership in oil & gas companies in Ciudad Del Carmen

Citlalli Selene Vidal Maldonado^{a,*}

^a Doctorado en Administración de la Universidad Autónoma de Guadalajara, Campus Tabasco. Prol. Paseo Usumacinta km 3.5. Fracc. El Country, Villahermosa, Tabasco, México, citlalli.vidal@edu.uag.mx

^c Afiliación 3, correo 3

* autor por correspondencia

RESUMEN

En las organizaciones es indispensable contar con personas que sepan influenciar y dirigir a su equipo de trabajo.

Hoy en día en las organizaciones existe una carencia de programas de preparación para futuros líderes, lo que genera una falta de desarrollo en habilidades directivas que puede poner en riesgo la cultura de la empresa y la continuidad del negocio.

Los actuales estudios que abordan liderazgo, cultura organizacional y gestión del cambio hablan solo de interacción entre dos de esas variables y bajo un contexto educativo.

Es así que, el objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la gestión del cambio en trabajadores con mandos medios y altos en el sector petrolero. Por tanto, se implementó una metodología con enfoque cuantitativo, transeccional y de análisis factorial confirmatorio. Se utilizó un cuestionario en escala de Likert, obteniéndose 216 respuestas, solo se consideraron trabajadores de 26 empresas.

Los resultados mostraron que hay una gran área de oportunidad para las empresas en cuanto a la formación ya que el 43.5% mencionó que frecuentemente proporcionan capacitación a los futuros líderes, lo que significa oportunidades de desarrollo para preparar a los miembros del equipo que se espera que asuman roles de liderazgo.

Por lo cual, se concluyó que existe un área de oportunidad para que las empresas inviertan más en el desarrollo de líderes y en programas de capacitación, que ayudarán a fortalecer la cultura de la organización y a construir una fuerza laboral preparada para los desafíos del futuro.

Palabras clave: Futuros líderes, habilidades directivas, continuidad del negocio, roles de liderazgo.

ABSTRACT

In organizations, it is essential to have people who know how to influence and lead their work team. Today, there is a lack of preparation programs for future leaders in organizations, which generates an absence of development in management skills that can put the company culture and business continuity at risk.

Current studies that address leadership, organizational culture and change management only talk about the interaction between two of these variables and under an educational context.

Thus, the objective was to determine the relationship between transformational leadership, organizational culture and change management in middle and senior management workers in the oil & gas sector. Therefore, a methodology with a quantitative, transectional and confirmatory factor analysis approach was implemented. A Likert scale questionnaire was used, obtaining 216 responses; only workers from 26 companies were

3. Liderar difiere fundamentalmente de administrar.
4. Incorpora aspectos emocionales y un enfoque humanitario.
5. Requiere una perspectiva integral, empleando un amplio espectro de rasgos, destrezas y competencias.
6. Incluye la habilidad de prever, instigar y llevar a cabo cambios efectivos.

2.2 Origen y evolución del liderazgo transformacional

El modelo de liderazgo transformacional se apoya en teorías y estudios fundamentales que han ido evolucionando con el tiempo. Fue James V. Downton quien introdujo el concepto en 1973, y luego James MacGregor Burns lo desarrolló más a fondo en 1978, siendo más tarde Bernard M. Bass quien lo expandió y le dio mayor notoriedad en los años 80.

La teoría de Burns (1978) distinguió el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional. El liderazgo transaccional opera en un intercambio entre el líder y el seguidor, mientras que el liderazgo transformacional aspira a elevar la motivación y la ética de ambos, líderes y seguidores.

2.3 Conceptualización del liderazgo

El modelo de liderazgo transformacional desarrollado por Bernard M. Bass (1985) profundizó en el planteamiento inicial de Burns, al identificar cuatro dimensiones fundamentales: carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada hacia los seguidores.

Estas dimensiones constituyen el núcleo del liderazgo transformacional y describen conductas orientadas tanto al logro de objetivos organizacionales como al desarrollo humano de los colaboradores. A través de ellas, es posible comprender cómo los líderes influyen en sus equipos mediante la inspiración, la innovación, la atención individualizada y la generación de confianza.

Posterior análisis factoriales han sugerido que el liderazgo transformacional puede desagregarse en hasta seis factores, distinguiendo con mayor precisión entre componentes carismáticos e inspiracionales. No obstante, se ha mantenido una estructura factorial que reconoce la alta interrelación entre estas dimensiones, lo que dificulta su medición de forma completamente independiente debido a su elevada correlación.

La influencia idealizada, relacionada con impactar en la ideología, los ideales y los grandes desafíos de la vida, se propuso como alternativa al término carisma por diversas cuestiones, incluida su asociación con liderazgos negativos y su representación en los medios como algo sumamente llamativo. En la creación del MLQ, se mezclaron ítems relacionados con el carisma para formar una escala de inspiración motivacional, partiendo de la idea de que el liderazgo no necesita ser inherentemente carismático para ser efectivo.

Asimismo, se ha documentado que ciertos rasgos asociados al liderazgo carismático se manifiestan tanto en supervisores directos como en líderes reconocidos a nivel global, mientras que otros varían según la cercanía o distancia del líder con respecto a sus seguidores, lo que pone de relieve la complejidad conceptual y empírica de esta dimensión dentro del liderazgo transformacional

2.4 Modelo de liderazgo transformacional y medición (MLQ)

Bass y Avolio (1994) desarrollaron el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial por sus siglas en inglés (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire, para medir los componentes del liderazgo transformacional y transaccional.

Mendoza, Ortiz & Parker (2007) señalan que, aunque el (MLQ) ha reunido una gran cantidad de evidencia empírica acerca del liderazgo transformacional, existe la duda sobre si la estructura factorial de este modelo es aplicable de manera general. Retomando la noción de Weber sobre el liderazgo carismático, considerado como una de las dimensiones del liderazgo transformacional bajo el concepto de influencia idealizada, lo que ha ampliado considerablemente el concepto tanto de liderazgo transformacional como de carisma. Este progreso comprende una mejor consideración de

las conductas de liderazgo, las características de personalidad subyacentes, sus impactos y el desarrollo de la personalidad carismática.

Análisis factoriales posteriores han señalado que el liderazgo transformacional puede distinguirse en hasta seis factores, entre los que destacan la consideración individualizada y la estimulación intelectual. No obstante, diversos estudios mantienen una estructura factorial que enfatiza la interrelación entre los componentes carismáticos e inspiracionales, reconociendo la dificultad de medirlos de forma independiente debido a su alta correlación. Asimismo, el uso del MLQ ha sido objeto de debate, al señalarse que evalúa no solo conductas, sino también atributos y efectos del liderazgo, lo que introduce desafíos estadísticos como la multicolinealidad, particularmente en estudios interculturales. A pesar de ello, la estructura factorial general continúa ofreciendo un marco teórico sólido y ampliamente aceptado.

2.5 Aportes contemporáneos y aplicaciones organizacionales

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006) destacan que la teoría del liderazgo transformacional ha influido en el desarrollo de nuevos enfoques y prácticas de liderazgo, incluyendo el liderazgo auténtico y el liderazgo servicial, ampliando su impacto en la práctica organizacional.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011) señalan que el liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado y aplicado en diversos contextos organizacionales, demostrando ser efectivo para mejorar el rendimiento y el bienestar de los empleados y líderes.

2.6 Base conceptual del estudio

A partir del análisis teórico y empírico revisado, se establece la base conceptual que sustenta el presente estudio, permitiendo definir las variables y el enfoque analítico para examinar la relación entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la gestión del cambio en el sector petrolero. El MLQ se ha utilizado ampliamente en investigaciones para validar el impacto del liderazgo transformacional en diversas organizaciones.

3. Materiales y métodos

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo de tipo transversal basado en encuesta y el uso de análisis factorial confirmatorio.

La metodología seleccionada permite analizar estadísticamente la relación entre el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la gestión del cambio, en congruencia con el objetivo planteado de identificar la interacción entre dichas variables en trabajadores con mandos medios y altos del sector petrolero, mediante el uso de análisis factorial confirmatorio y modelos de ecuaciones estructurales.

Para esta investigación se consideró un muestreo aleatorio simple mediante la aplicación de un cuestionario electrónico, el cual se envió a 216 trabajadores de mandos altos y medios con puestos administrativos de 26 empresas, cuyos resultados fueron analizados por medio del modelo de ecuaciones estructurales.

La búsqueda de la literatura se realizó tomando como referencia la biblioteca virtual de la UAG y Google Académico, encontrando diverso acervo digital como libros y revistas. Se dio prioridad a los artículos que consideraban el liderazgo transformacional como tema y variable principal, recolectando un total de 61 artículos durante la búsqueda bibliográfica. Posteriormente, se realizó un proceso de selección considerando su pertinencia, actualidad y relación con los objetivos de la investigación, integrándose aquellos que aportaban sustento teórico y metodológico al presente estudio.

Para medir la variable de liderazgo transformacional se utilizó una adaptación de 20 ítems del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5X Forma Corta) de Bass y Avolio, retomada de Martínez (2018), el cual consideró 20 ítems para medir el liderazgo transformacional de acuerdo a las 5 dimensiones: Influencia Idealizada Atribuida, Influencia Idealizada Conductual, Motivación

Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, así como 10 ítems para cultura organizacional y gestión del cambio de acuerdo al Cuestionario de Denison elaborado por Contreras Cueva y Gómez Gómez (2018) considerando las dimensiones Desarrollo de Capacidades y Orientación al Cambio, haciendo un total de 30 ítems. (Ver anexo 1).

Tabla 1. Modelo de Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Gestión del Cambio.

Dimensiones	Indicador	Enunciados
Liderazgo		
Influencia idealizada atribuida	Orgullo del seguidor	1. En mi ambiente de trabajo, considero que los demás se sienten orgullosos de trabajar conmigo. 2. Me interesa el bienestar de mi equipo de trabajo. 3. Actúo de manera que inspiro respeto entre mis compañeros de equipo. 4. Doy la impresión de autoridad y confianza a mis colaboradores.
Influencia idealizada conductual	Valores del líder	5. Hablo acerca de mis valores más importantes y mis creencias con mis colaboradores. 6. Motivo a mis colaboradores en el trabajo para que tengan aspiraciones. 7. Considero las consecuencias morales y éticas que implica mi toma de decisiones para la organización. 8. Explico a mis colaboradores la importancia de que nuestro equipo de trabajo tenga una misión.
Motivación inspiracional	Líder motivador	9. Hablo con optimismo sobre el futuro de la organización. 10. Hablo con entusiasmo sobre lo que hay que hacer dentro de la organización para alcanzar los objetivos. 11. Tengo una visión positiva del futuro y ésta me motiva. 12. A mi equipo de trabajo le expreso mi confianza en que las metas se lograrán.
Estimulación intelectual	Congruencia del líder	13. Vuelvo a examinar las soluciones a los problemas para preguntarme si son apropiadas. 14. En mi área de trabajo busco diferentes formas de resolver problemas. 15. Consigo que mi equipo de trabajo analice los problemas desde diferentes ángulos.

		16. A mi equipo de trabajo le sugiero nuevas formas o alternativas para completar las tareas.
Consideración individualizada	Dedicación a seguidores	17. Dedico tiempo para la capacitación o entrenamiento de mi equipo de trabajo. 18. Trato a mis colaboradores como personas y no sólo como miembros del grupo. 19. Considero que cada individuo que conforma mi equipo de trabajo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones. 20. Ayudo a mis colaboradores a desarrollar sus fortalezas.
Cultura organizacional		
Desarrollo de capacidades	Implicación	21. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. 22. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo. 23. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. 24. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. 25. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.
Gestión del cambio		
Orientación al cambio	Adaptabilidad	26. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. 27. Respondemos bien a los cambios del entorno. 28. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. 29. Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo. 30. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

Nota. Esta tabla muestra los elementos que conformaron el instrumento de medición, las variables Liderazgo, Cultura Organizacional y Gestión del Cambio con sus dimensionamientos y preguntas que miden cada uno de los indicadores.

La metodología utilizada permitió analizar de forma sistemática y confiable las variables de estudio, asegurando la validez de los resultados que se presentan

4. Resultados y discusión

Los resultados de la presente investigación muestran que el liderazgo transformacional es percibido de manera positiva por los trabajadores con mandos medios y altos del sector petrolero, particularmente en dimensiones como la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la consideración individualizada. Estos hallazgos se reflejan en los altos niveles de valoración obtenidos en los análisis descriptivos, lo que indica la presencia consistente de comportamientos asociados a este estilo de liderazgo en las organizaciones estudiadas.

La muestra estuvo conformada por 216 trabajadores pertenecientes a 26 empresas del sector petrolero, de los cuales el 72.7 % correspondió a hombres y el 27.3 % a mujeres. Los participantes ocuparon diversos puestos de responsabilidad, destacando jefaturas (25.9 %), gerencias (18.5 %), direcciones (14.4 %) y otros cargos como superintendencias, subgerencias y funciones especializadas, lo que permitió obtener una visión amplia del liderazgo transformacional desde distintos niveles organizacionales.

En relación con el bienestar del equipo de trabajo, el 80 % de los encuestados indicó que siempre se interesa por este aspecto, lo que evidencia una alta frecuencia de comportamientos empáticos y orientados a las personas. Este resultado coincide con lo señalado por Robbins y Coulter (2021), quienes destacan que los líderes eficaces no solo dirigen hacia el logro de objetivos, sino que también promueven el desarrollo humano y emocional de sus colaboradores, característica central del liderazgo transformacional.

Respecto a la formación de futuros líderes, el 67 % de los participantes señaló que la capacitación es constante, lo que refleja avances en el desarrollo del talento, aunque también revela áreas de oportunidad para garantizar procesos formativos sistemáticos y equitativos. La literatura coincide en que la capacitación continua, la mentoría y el aprendizaje experiencial son elementos clave para asegurar la sostenibilidad del liderazgo y la continuidad organizacional.

Por otra parte, el 53 % de los encuestados percibió como frecuente la capacidad de la organización para responder a los cambios del entorno, lo que sugiere una adaptabilidad moderada. En este sentido, Worley y Lawler (2021) señalan que la agilidad organizacional requiere no solo identificar los cambios, sino transformar de manera constante los procesos y comportamientos internos. Una respuesta intermitente al cambio puede representar un riesgo en contextos de alta complejidad e incertidumbre, como el sector petrolero.

En congruencia con el objetivo del estudio, los resultados evidencian que el liderazgo transformacional influye de manera significativa en la cultura organizacional y en la gestión del cambio, especialmente en aspectos relacionados con la capacitación de líderes, la reducción de la resistencia al cambio y el fortalecimiento de la comunicación organizacional. Estos hallazgos coinciden con investigaciones previas que destacan que este estilo de liderazgo facilita los procesos de transformación al generar visión compartida, fortalecer la confianza y promover el compromiso de los equipos (Bass & Avolio, 1994; Sahid et al., 2023).

Asimismo, los resultados sugieren que la comunicación abierta, la empatía y el trato ético favorecen los procesos de sucesión de puestos, al facilitar la transmisión de conocimientos, responsabilidades y valores organizacionales. La cultura organizacional emerge como un elemento mediador que influye en la aceptación del cambio y en la disposición de los colaboradores para asumir nuevos roles, lo que refuerza la importancia de alinear las prácticas de liderazgo con una cultura orientada al aprendizaje continuo y al desarrollo del talento.

Finalmente, aunque los hallazgos aportan evidencia empírica relevante sobre la relación entre liderazgo transformacional, cultura organizacional y comunicación efectiva en procesos de sucesión, estos deben interpretarse considerando las limitaciones del estudio, particularmente su diseño transversal, el enfoque perceptual y la predominancia del género masculino en la muestra. No obstante, los resultados contribuyen de manera significativa al análisis académico y práctico del liderazgo transformacional como un factor estratégico para la continuidad organizacional y la gestión

del talento en el sector petrolero.

5. Conclusiones

El presente estudio permitió identificar los factores que impactan en la comunicación efectiva durante el proceso de formación de sucesión de puestos dentro de la cultura organizacional de empresas petroleras ubicadas en la isla de Ciudad del Carmen, Campeche. Los resultados confirman que el liderazgo transformacional y ético desempeña un papel central en el fortalecimiento de la confianza, la comunicación y la empatía en los entornos laborales, elementos clave para la continuidad del talento y la estabilidad organizacional.

Los hallazgos evidencian una percepción positiva del liderazgo por parte de los trabajadores con mandos medios y altos, destacando que prácticas como la comunicación abierta, el trato ético y la sensibilidad hacia las necesidades de los colaboradores favorecen un clima laboral propicio para el desarrollo profesional y la transmisión efectiva de conocimientos y responsabilidades. Estos factores adquieren especial relevancia en los procesos de sucesión de puestos, al facilitar la aceptación, el compromiso y la participación de los colaboradores.

Asimismo, se identificó que el liderazgo transformacional constituye un elemento clave para fortalecer la cultura organizacional y apoyar la gestión del cambio, al promover valores como la confianza, el compromiso y el desarrollo de capacidades. En este sentido, los líderes con comportamientos transformacionales contribuyen a reducir la resistencia al cambio y a generar entornos organizacionales más flexibles y orientados a la mejora continua, lo cual resulta fundamental en contextos caracterizados por alta complejidad operativa y necesidad constante de adaptación, como el sector petrolero.

Desde una perspectiva organizacional y de gestión del talento humano, los resultados ofrecen elementos relevantes para la toma de decisiones estratégicas, al señalar la importancia de fortalecer programas de formación y desarrollo de liderazgo, promover la delegación de responsabilidades, el empoderamiento y la preparación de futuros líderes, con el fin de asegurar procesos efectivos de sucesión y continuidad operativa.

Adicionalmente, el estudio aporta al análisis del bienestar organizacional al evidenciar que el liderazgo transformacional no solo impacta en el desempeño, sino también en el clima laboral, la confianza y el sentido de pertenencia, aspectos que inciden directamente en la productividad, la seguridad y la sostenibilidad de las empresas petroleras de la región.

El estudio presenta algunas limitaciones, relacionadas principalmente con la distribución de género, la concentración en ciertos rangos de puestos, el tamaño de la muestra y el diseño transversal, lo que puede limitar la generalización de los resultados. No obstante, estas limitaciones abren oportunidades para futuras investigaciones que amplíen la población de estudio, incorporen otros niveles jerárquicos, empleen metodologías mixtas y analicen el impacto del liderazgo transformacional en indicadores organizacionales objetivos y a largo plazo, así como en distintos sectores productivos.

Conflictos de interés

Se declara que no existe ningún conflicto de interés que pudiera influir en los resultados o en la interpretación del presente estudio.

Contribución de autores

Citlalli Selene Vidal Maldonado: Conceptualización, diseño metodológico, recopilación y análisis de datos, interpretación de resultados, redacción, revisión y aprobación final del manuscrito

Referencias

Bass, Bernard y Avolio, Bruce (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*.

- Consulting Psychologist Press. Palo Alto.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, BM y Riggio, RE (2006). Liderazgo transformacional (2.^a ed.). *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Contreras Cueva, A. B., & Gómez Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(1), 59–86. <https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charism in the Revolutionary Process*. Free Press.
- Martínez, R. (2018). Liderazgo e inteligencia emocional de egresados de instituciones de educación superior en las organizaciones de Tabasco [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Guadalajara, Campus Tabasco].
- McFarland, L. J., Senn, L. E., & Childress, J. R. (1993). *21st Century Leadership: Dialogues with 100 Top Leaders*. Leadership Press.
- Mendoza Martínez, I. A., Ortiz Arévalo, M. F., & Parker Rosell, H. C. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. *Revista del Centro de Investigación*, 7(27), 25–41.
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2023). Leadership styles and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Development*, 42(1), 48–65. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2022-0308>
- Sahid, A., Amirullah, I., Khaeriyah, K., Natsir, N., & Syafaruddin, S. (2023). Transformational leadership in organizational change. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(2), 172–177. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.110>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Journal of Management*, 36(2), 223-270.
- Worley, C. G., & Lawler, E. E. (2021). *Agility and organization design: A diagnostic framework*. Stanford University Press.