

Transformational Leadership Analysis: A Tool for Organizational Change.

Análisis del liderazgo transformacional: Una herramienta de cambio organizacional.

Rodolfo Valentino Munayco Blanco

Docente,

ORCID: 0000-0002-1786-3115, rmunayco@ucvvirtual.edu.pe

Soledad Liz, Bojórquez Meneses

Docente,

ORCID: 0000-0002-0092-476X, alondritas1902@gmail.com

Revista Iberoamericana de la Educación
Vol – Especial 1 2021
e-ISSN: 2737-632x

Abstract: Transformational leadership is considered one of the most effective ways of leading an organization today, through the implementation of a process based on charisma, idealization, intellectual stimulation, motivation and individual consideration of workers, generating a greater awareness and commitment to achieve outstanding performance. The research aimed to systematically analyze transformational leadership as a tool for organizational change. For the development of the study, a qualitative methodology was used, of a basic descriptive type, through a documentary review; using as a data analysis technique the documentary analysis of a total of 518 scientific articles, of which 25 were selected, belonging to databases such as Proquest, EBSCO, Redalyc and Scielo. The results found allowed us to maintain that transformational leadership improves the disposition towards change, allows the design and implementation of effective change management processes, strengthens the organizational culture and promotes innovation within organizations. It was concluded that transformational leadership represents an effective tool to develop better capacities in the face of organizational change.

Key words: Transformational leadership, tool, change, organizations.



Resumen: El liderazgo transformacional es considerado como una de las formas más efectivas de liderar una organización en la actualidad, mediante la implementación de un proceso basado en el carisma, la idealización, la estimulación intelectual, la motivación y la consideración individual de los trabajadores, generando una mayor concientización y compromiso, para alcanzar desempeños sobresalientes. La investigación tuvo como objetivo analizar de manera sistemática el liderazgo transformacional como una herramienta de cambio organizacional. Para el desarrollo del estudio se utilizó una metodología cualitativa, de tipo básica descriptiva, mediante una revisión documental; utilizando como técnica de análisis de datos el análisis documental, de un total de 518 artículos científicos, de los cuales fueron seleccionados 25, pertenecientes a bases de datos como Proquest, EBSCO, Redalyc y Scielo. Los resultados encontrados, permitieron sostener que el liderazgo transformacional permite mejorar la disposición hacia el cambio, permite diseñar e implementar procesos eficaces de gestión del cambio, fortalece la cultura organizacional y promueve la innovación dentro de las organizaciones. Se concluyó que, el liderazgo transformacional representa una herramienta eficaz para desarrollar mejores capacidades frente al cambio organizacional.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, herramienta, cambio, organizaciones.

INTRODUCTION

En los últimos años las organizaciones han experimentado grandes transformaciones, generado por los avances en la ciencia y en la tecnología,

creando en las empresas la necesidad de implementar procesos innovadores, flexibles y orientados a adaptarse a los cambios que se presentan (Mitra et al., 2019; Blunger et al., 2019). En este contexto, el liderazgo es considerado uno de los factores claves para impulsar los procesos de innovación y cambio organizacional, porque el líder permite interconectar la visión, los objetivos y el desempeño individual y colectivo (Sanches & Neiva, 2019; Turner et al., 2018; Smollan et al., 2019). Al respecto, diversos investigadores han analizado y estudiado las diferentes maneras de liderar una organización a lo largo del tiempo, con el propósito de identificar cual de los estilos de liderazgo es más eficaz; siendo reconocido el liderazgo transformacional como una de las formas más efectivas de liderar una organización en la actualidad.

Uno de los problemas que enfrentan las organizaciones hoy en día es la carencia de un liderazgo eficaz, a pesar de su reconocimiento como uno de los elementos más importantes dentro de los procesos organizacionales, son pocas las empresas que se manejan bajo un enfoque de liderazgo efectivo (Meneses et al., 2018). Al respecto, Simsa y Totter (2020) sostuvieron que existe una necesidad imperiosa por parte de las organizaciones para implementar y desarrollar líderes que permitan transformar y estimular el potencial humano para beneficio de la institución. Dentro de un contexto altamente competitivo y de constantes cambios, las empresas deben promover el desarrollo del potencial humano, estableciendo relaciones más cercanas con los trabajadores, aumentar su motivación, satisfacción y crecimiento profesional (Carvalho et al., 2020).

En el ámbito nacional, a nivel teórico existen diversas investigaciones realizadas sobre el liderazgo transformacional en organizaciones públicas y privadas, en las cuales se han identificado determinados factores y características asociadas a este tipo de liderazgo en los directivos y



responsables de diferentes áreas de una institución (Campos et al., 2020). Sobre ello, las evidencias dan muestra que el liderazgo transformacional es considerado el estilo que mejor resultados genera en las empresas; sin embargo, en la práctica son pocas las instituciones del medio que aplican o desarrollan este estilo de liderazgo, estas prácticas son realizadas solo en algunas organizaciones, especialmente aquellas categorizadas como grandes (Esguerra, 2017; Aldoradin et al., 2019). En un escenario cada vez más complejo, donde existen diversas necesidades por parte de las empresas peruanas para ser más competitivas, mejorar su productividad y aprovechar el potencial humano; es importante contar con líderes que puedan responder a estas exigencias actuales, optimizando los procesos organizacionales, promoviendo el desarrollo de las personas dentro de la organización y contribuyendo a un desarrollo sostenible de la economía nacional.

El modelo teórico que fundamenta el liderazgo transformacional, es el Modelo de Rango Completo de Bass, cuyos planteamientos explican que existen dos tipos de liderazgo en un mismo continuo, opuestos entre sí, uno es el liderazgo transformacional y otro el liderazgo transaccional (Kwan, 2020). En este sentido, el liderazgo transformacional hace referencia a la capacidad que tiene el líder para estimular a los trabajadores, logrando que estos acepten y se comprometan al logro de los objetivos organizacionales, dando prioridad a los intereses colectivos por encima de los individuales; por otro lado, el líder transaccional es aquel que se centra en realizar intercambios con los seguidores, es decir los trabajadores reciben un beneficio o recompensa por el trabajo que realizan (Willis et al., 2017). Desde esta perspectiva también se incluye el liderazgo pasivo evitativo, el cual describe aquellos líderes que evitan responder a sus funciones, responsabilidades o problemas que se presentan. De lo mencionado, se sustenta que el liderazgo transformacional genera en las personas mayor motivación, dando como



resultado un mayor desempeño en los grupos y en la organización (Cohrs et al., 2020).

Los supuestos donde se fundamenta el liderazgo transformacional son los siguientes: a) las personas para tomar decisiones ponen en juego sus afectos, valores y autoconcepto; b) los seres humanos están motivados a mantener y desarrollar su autorrealización; c) las personas están orientadas a mejorar su autoestima y eficacia; d) las situaciones organizacionales están condicionadas a procesos subjetivos (Zhang & Inness et al., 2019). En esta línea, el liderazgo transformacional es aquel que está relacionado con las necesidades humanas de autorrealización y crecimiento personal, logrando que las personas utilicen y desarrollen sus capacidades, las cuales generan un impacto positivo en las personas, grupos y en los procesos organizacionales (Kunene & Mapulanga, 2021). Desde este enfoque, los líderes que usan este tipo de liderazgo y los seguidores tienden a desarrollar una mayor consciencia y moralidad, lo cual permite aumentar sus niveles de motivación, permitiendo desarrollar de mejor manera sus actividades, estableciendo vínculos positivos y gratificantes entre las personas (Mohammad et al., 2020). Sobre ello, el liderazgo transformacional representa un proceso mediante el cual el líder establece un vínculo con los seguidores, caracterizados por el carisma, estimulación, genera motivación, promueve el aprendizaje continuo, madurez y logra mayores niveles de satisfacción en los empleados (Afriyie et al., 2020).

El modelo de liderazgo transformacional sostuvo que este tipo de liderazgo, está compuesto por cuatro componentes. El primer componente se denomina Influencia idealizada, el cual se refiere a la capacidad que desarrollan los líderes para generar confianza, respeto y entusiasmo en los trabajadores; para ello, el líder se muestra carismático y los trabajadores tienden a percibirlo como un ejemplo a seguir. El segundo componente, es la Motivación inspiracional, describe la capacidad de los líderes para diseñar y crear una



visión estimulante en los trabajadores, con la finalidad de que se genere optimismo e inspiración; el líder busca que los seguidores logren realizar mayores esfuerzos y que estos alcancen desempeños sobresalientes. El tercer componente, se denomina Estimulación intelectual, la cual es la capacidad de los líderes para resolver los problemas y situaciones cotidianas usando el pensamiento lógico, fomentando la creatividad e innovación en los diferentes procesos; el líder tiene como propósito empoderar a los trabajadores para que estos utilicen nuevas formas de resolver los problemas y desarrollen nuevas habilidades para la solución de los mismos. Finalmente, el cuarto componente se denomina Consideración individualizada, el cual describe la capacidad del líder para identificar y comprender las necesidades de los trabajadores, demostrando empatía, orientación, proveer retos, oportunidades y apoyo en el desarrollo de las actividades individuales (Naderi et al., 2019; Megheirkouni et al., 2018).

Las organizaciones que utilizan el liderazgo transformacional, implementan un proceso basado en el carisma, la idealización, la estimulación intelectual, la motivación y la consideración individual de los trabajadores, generando una mayor concientización y compromiso, para alcanzar desempeños sobresalientes. El líder transformador busca cambiar la manera de pensar de los seguidores, llevándolo hacia un análisis y aprendizaje continuo, para resolver los problemas de manera eficaz, identificar oportunidades de mejora y lograr la optimización de los procesos organizacionales. Al respecto, el liderazgo transformacional surge como respuesta un mercado altamente cambiante, donde los enfoques tradicionales de liderazgo no logran obtener los resultados que se pretenden.

El presente artículo tiene como objetivo analizar de manera sistemática el liderazgo transformacional como una herramienta de cambio organizacional.



MATERIALS AND METHODS

El presente artículo, se realizó utilizando una metodología cualitativa, de tipo básica descriptiva, usando para su desarrollo una revisión documental (Hernández y Mendoza, 2018). Para cumplir con los objetivos del estudio, se realizó una revisión sistemática de artículos científicos de las bases de datos más importantes, tanto en el idioma español como inglés. La investigación tiene como propósito analizar el liderazgo transformacional como una herramienta en los procesos de cambio organizacional.

Como técnica de recolección de datos se usó el análisis documental, el cual describe procedimientos específicos que realiza el investigador para analizar información disponible en documentos de carácter científico. Realizando una descripción e interpretación de la información, con el propósito de sintetizarlo en un nuevo subproducto o conocimiento (Valderrama, 2016).

La búsqueda de información se realizó en las principales bases de datos, utilizando los términos “liderazgo”, “liderazgo transformacional”, “cambio organizacional”, pero como principal motor de búsqueda “liderazgo transformacional como herramienta de cambio”. Inicialmente se identificaron 518 artículos científicos que coincidía con las palabras de búsqueda, usando las bases de datos Proquest (209), EBSCO (129), Redalyc (120) y Scielo (60); luego de una revisión exhaustiva se seleccionaron 25 artículos, los cuales se ajustaron a los intereses de la investigación.

Los procedimientos utilizados para el desarrollo del estudio fueron los siguientes: a) se realizó una búsqueda exhaustiva de los artículos científicos; b) se procedió a la lectura de los artículos, para determinar la relevancia de los mismos; c) se realizó la selección de los artículos que se ajustan a los intereses del estudio; d) se construyó una base de datos, donde se elaboró matrices de información, para organizar y categorizar la información recolectada; e) se realizó el análisis y la presentación de los resultados encontrados.

RESULTS

Los resultados de la revisión sistemática respecto al liderazgo transformacional como una herramienta del cambio organizacional, el cual es considerado un proceso continuo e inminente dentro de las organizaciones, se presentan a continuación:

Tabla 1

Liderazgo transformacional como herramienta para desarrollar la disposición hacia el cambio

Estudios	Aportes
Alegre et al., (2021)	Encontró que el liderazgo transformacional se relaciona con la aceptación y actitud al cambio.
Bryant et al., (2021)	Se determinó que el liderazgo transformacional permite desarrollar mayor compromiso afectivo hacia los procesos de cambio dentro de las organizaciones.
Zegarra, N. (2019)	Encontró que una empresa bajo un liderazgo transformacional permite tener mayor compromiso hacia el cambio en los trabajadores y mandos medios.
Villar y Araya (2019)	El liderazgo transformacional está relacionado de manera directa con el aprendizaje organizacional, siendo un elemento fundamental en el desarrollo organizacional.
Rojero et al., (2019)	El liderazgo transformacional se relaciona con el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la tolerancia, flexibilidad, aprendizaje y aceptación al cambio.
Rueda et al., (2018)	Encontró una relación significativa entre liderazgo transformacional y la comunicación y actitud al cambio organizacional.
Pérez et al., (2017)	El liderazgo transformacional que permite a las empresas mostrar mayores capacidades frente al cambio organizacional, mejorando la adaptación y desempeño frente a las nuevas estrategias o procedimientos dentro de la organización.

En la tabla, se presentan los estudios relacionados al liderazgo transformacional como herramienta para el mejorar la disposición hacia el cambio por parte de los miembros de la organización. Donde se describe que el liderazgo transformacional es un proceso que permite mejorar la aceptación y actitud hacia el cambio, aumentar el compromiso, flexibilidad y tolerancia hacia el cambio, además permite potenciar las capacidades de respuesta, el aprendizaje, la comunicación y la adaptación frente a las circunstancias que se presentan en la realidad organizacional.

Tabla 2

El liderazgo transformacional como herramienta para gestionar los procesos de cambio organizacional

Estudios	Aportes
Andi et al., (2021)	El liderazgo transformacional representa una herramienta eficaz para diseñar e implementar procedimientos orientados hacia el cambio organizacional.
Lasso et al. (2019)	El contar con habilidades de liderazgo transformacional permite que las empresas se puedan adaptar a las diversas circunstancias y realidades.
Villar y Araya (2019)	El liderazgo transformacional posee un impacto positivo en los procesos de transformación y cambio deliberado, que en ocasiones tienden ser complejo y problemático.
Pérez et al., (2017)	Es un factor fundamental dentro de los procesos de la gerencia, fortaleciendo la capacidad de respuesta frente a diversos eventos y demandas del entorno. Este tipo de liderazgo aliena los esfuerzos individuales para lograr los objetivos de la organización.
Fernández y Quintero (2017)	La presencia de características de liderazgo transformacional en los directivos, permite la creación e implementación de proyectos exitosos de negocio; implementando procedimientos



	que permite gestionar los cambios en un entorno de incertidumbre.
Hermosilia et al., (2016)	Identificó que el liderazgo transformacional permite optimizar los procesos organizacionales, logrando una mayor efectividad, motivación y satisfacción en los empleados.
Chávez, J. y Ibarra, J. (2016).	El liderazgo transformador permite que las empresas mejoren su gestión al cambio, permitiendo el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo sostenible de la organización.

En la tabla, se presentan la información de diferentes autores sobre el liderazgo transformacional como una herramienta para gestionar los procesos de cambio organizacional. De los autores se describe que el liderazgo transformacional permite que las empresas planifiquen, diseñen, implementen y controlen sus procesos orientados al cambio organizacional, teniendo un impacto positivo en la adaptación frente a las diversas circunstancias, procesos de transformación, responder a las demandas del entorno, tomar decisiones en un entorno de incertidumbre, optimizar los procesos organizacionales, permite alcanzar los objetivos y orientar a la organización hacia un desarrollo sostenible.



Tabla 3

Liderazgo transformacional como herramienta para fortalecer la cultura organizacional

Estudios	Aportes
Pedraja et al., (2021)	El liderazgo transformacional influye de manera significativa en el desarrollo de una cultura innovativa, siendo fundamental para lograr la calidad de las organizaciones.
Espinoza et al., (2021)	Existe una correlación directa entre el liderazgo transformacional y el desarrollo sostenible, promoviendo el cuidado del medio ambiente, creación de una economía circular y fortalecimiento de los valores sociales.
Khan et al., (2021)	Mediante este estilo de liderazgo se desarrollan relaciones fundamentadas en la confianza, contribuyendo a desarrollo de

	mejores interacciones entre los miembros de una empresa y comunidad.
Vesga et al., (2020)	El liderazgo transformacional permite desarrollar una cultura organizacional fuerte frente a los cambios organizacionales, donde las personas muestran una mayor disposición al cambio.
Pertúz (2018)	Encontró que los líderes transformadores permiten desarrollar mayor ética, valores y responsabilidad social dentro de las empresas, siendo esto un elemento fundamental en la adaptación a los cambios actuales.
Paolucci et al., (2018)	El liderazgo transformacional influye de manera significativa en el desarrollo de la confianza organizacional, la cual repercute en un mejor desempeño.
Chávez y Ibarra (2016)	El liderazgo juega un rol muy importante también en el desarrollo de responsabilidad y conciencia social, además del fortalecimiento de la institucionalidad y democracia.
Garbanzo (2016)	El líder transformador permite desarrollar organizaciones inteligentes, con culturas renovadas, gestoras de cambios y desarrollo de una visión.
Hermosilia et al., (2016)	Este tipo de liderazgo permite que las empresas desarrollen una fuerte cultura organizacional y valores dominantes dentro de los equipos de trabajo.

En la tabla, se presentan los resultados sobre el liderazgo transformacional como una herramienta para fortalecer la cultura organizacional, donde la mayoría de los autores determinaron que este estilo de liderazgo permite desarrollar valores institucionales y colectivos, responsabilidad y conciencia social, sentido de pertenencia, cultura innovativa, promueve la confianza, la convivencia armoniosa y respetuosa entre los miembros, una visión de desarrollo sostenible, respeto al medio ambiente, siendo elementos muy importantes para fortalecer la cultura de una empresa.

Tabla 4

El liderazgo transformacional como herramienta que promueve la innovación dentro de las organizaciones

Estudios	Aportes
----------	---------

Pan et al., (2021)	El líder transformador permite mejorar los niveles de emprendimiento corporativo, mediante la creación, innovación y el funcionamiento efectivo de las estrategias organizacionales.
Antolines et al., (2020)	Encontraron que los empleados que presentan un mayor comportamiento innovador, tienden a percibir capacidades de innovación en sus jefes. Identificando la innovación como un elemento clave en la adaptación frente a las circunstancias cambiantes del entorno.
Norena et al. (2019)	Estableció que el liderazgo transformacional influye sobre el comportamiento innovador, siendo considerada un factor fundamental para desarrollar la innovación dentro de una organización.
Leal et al., (2016)	Encontró una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y creación de condiciones para la innovación dentro de la institución. Entre las cuales ayuda a mejorar la disponibilidad de recursos y la tolerancia al fracaso.

En la tabla, se presentan los resultados respecto al liderazgo transformacional como herramienta que promueve la innovación dentro de las empresas. Desde la perspectiva de las investigaciones revisadas, se determinó que el liderazgo transformacional permite que las empresas mejoren el comportamiento innovador, crean mejores condiciones para la innovación, estimula la implementación de nuevas estrategias para enfrentar los problemas, considerando a la innovación como un elemento clave en la adaptación frente a las circunstancias cambiantes del entorno.

DISCUSSION

Los resultados analizados son producto de una revisión sistémica de diferentes investigaciones realizadas en los últimos años. Los hallazgos se discuten en las líneas siguientes:

El liderazgo transformacional representa una herramienta eficaz para desarrollar y aumentar la disposición hacia el cambio por parte de los miembros de la organización. Esta afirmación, es respaldada por el estudio de Alegre et al., (2021), Rojero et al., (2019) y Rueda et al., (2018) donde se identificó que el liderazgo transformacional permite que en una empresa se desarrolle mayor aceptación al cambio y que se tenga una mejor actitud frente a los cambios propuestos; en otras investigaciones como Bryant et al., (2021) y Zegarra, N. (2019) se encontró que el liderazgo transformacional permite que los seguidores tengan un mayor compromiso hacia los procesos de cambio; en Villa y Araya (2019) se sostuvo que el líder transformacional fortalece el aprendizaje organizacional, desarrollando mayor flexibilidad y adaptación ante los cambios que se presentan. Estos hallazgos permiten explicar que este estilo de liderazgo representa una estrategia eficaz para estimular y motivar a los trabajadores, logrando que estos acepten y se comprometan al logro de los objetivos organizacionales, dando prioridad a los intereses colectivos por encima de los individuales (Xie et al., 2020).

El Liderazgo transformacional es una herramienta que permite gestionar de manera eficaz los procesos de cambio organizacional, siendo fundamental para planificar, diseñar, implementar y controlar los procedimientos y acciones orientadas al cambio. Dichos hallazgos son respaldados por Andi et al., (2021), Fernández y Quintero (2017) y Villar y Araya (2020) quienes indicaron que el liderazgo transformacional facilita el diseño e implementación de procedimientos orientados al cambio organizacional; por su parte, Pérez et al., (2017) y Lasso et al., (2019) sostuvieron que este estilo de liderazgo permite que la empresa se adapte a los diversos entornos y facilita su capacidad de respuesta; además, en el estudio de Hermosilia et al., (2016) y Chávez y Ibarra (2016) mencionaron que el líder transformador permite que las empresas optimicen sus procesos, alcancen sus objetivos y se orienten a un desarrollo sostenible. Al respecto, este estilo de liderazgo permite explicar que, mediante la influencia idealizada, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individual por parte del líder, son estrategias eficaces para optimizar los



procesos organizacionales, orientándolo hacia una mejora continua y sostenida (Afsar & Waheed, 2020).

El liderazgo transformacional es un factor vinculado al fortalecimiento de la cultura organizacional, favoreciendo el desarrollo de los valores institucionales, desarrollar una visión, identidad y compromiso con la organización. Estos resultados son respaldados por los estudios de Khan et al., (2021), Pertúz (2018), Paolucci et al., (2018), Chávez y Ibarra (2016) y Hermosilia et al., (2016) sostuvieron que el liderazgo transformacional es una herramienta eficaz para desarrollar la confianza, la responsabilidad y conciencia social y valores institucionales; en otros estudios como el de Espinoza et al., (2021), Pedraja et al., (2021), Vesga et al., (2020) y Garbanzo (2016) se determinó que el líder transformador permite desarrollar una cultura innovativa, fuerte, renovada, permite el diseño de organizaciones inteligentes y orientadas al desarrollo sostenible. Al respecto, el liderazgo transformacional, representa una estrategia fundamental para desarrollar en los trabajadores mayor conciencia y moralidad, lo cual permite aumentar sus niveles de motivación, permitiendo desarrollar de mejor manera sus actividades, estableciendo vínculos positivos y gratificantes entre las personas (Zaman et al., 2020).

El liderazgo transformacional representa un proceso dentro de la empresa que promueve la innovación, creando mejores condiciones y estimulando nuevas formas para realizar las actividades y resolver los problemas que se presentan. Estos resultados, son respaldados por los estudios de Antolines et al., (2020) y Norena et al. (2019) donde se determinó que la práctica de liderazgo transformacional permite desarrollar un mayor comportamiento innovador en los miembros de la organización; en la misma línea, Pan et al., (2021) sostuvo que mediante la creatividad e innovación se mejora el funcionamiento de las estrategias organizacionales y se fomenta el emprendimiento corporativo; al respecto, Leal et al., mencionó que el líder transformador permite crear mejores condiciones para la innovación. Al respecto, el líder transformador busca cambiar la manera de pensar de los seguidores, llevándolo hacia un análisis y aprendizaje continuo, para resolver los problemas de manera

eficaz, identificar oportunidades de mejora y lograr la optimización de los procesos organizacionales (Yaghi, 2017).

CONCLUSIONS

Del análisis realizado se concluyó que, el liderazgo transformacional representa una herramienta eficaz para desarrollar mejores capacidades frente al cambio organizacional, aumentando la disposición al cambio, la gestión, el fortalecimiento de la cultura y la innovación dentro de una organización.

Se determinó que el Liderazgo transformacional es una herramienta que permite mostrar una mayor disposición al cambio, mejorando la aceptación y las actitudes frente a los cambios propuestos. Por otro lado, el estilo transformacional permite gestionar de manera eficaz los procesos de cambio organizacional, siendo fundamental para planificar, diseñar, implementar y controlar los procedimientos y acciones orientadas al cambio. De la misma manera, se identificó que el liderazgo transformacional es un factor vinculado al fortalecimiento de la cultura organizacional, favoreciendo el desarrollo de los valores institucionales, desarrollar una visión, identidad y compromiso con la organización. Por otro lado, el liderazgo transformacional representa un proceso dentro de la empresa que promueve la innovación, creando mejores condiciones y estimulando nuevas formas para realizar las actividades y resolver los problemas que se presentan.

REFERENCES

Afriyie, S., Du, J. & Abdul-Aziz, I. (2020). The nexus among innovation types, knowledge sharing, transformational leadership, and marketing performance in an emerging economy: An empirical study. *Journal of Indian*

Business Research, 12(4), 529-548. <http://dx.doi.org/10.1108/JIBR-03-2019-0082>

Afsar, B. & Waheed, A. U. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428. <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>

Aldoradin, A., Florez, O. & Holguin, J. (2019). Liderazgo distribuido en estudiantes de posgrado que laboran en instituciones educativas de contextos vulnerables. *Apuntes Universitarios*, 9(3), 27-46. <http://dx.doi.org/10.17162/au.v9i3.380>

Alegre, T., Castillo, E., Reyes, C. & Salas, R. (2021). Estilo de liderazgo y actitud al cambio organizacional en profesionales sanitarios durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 40 (1). <http://scielo.sld.cu/pdf/ibi/v40s1/1561-3011-ibi-40-s1-e1527.pdf>

Andersen, J. (2018). Servant leadership and transformational leadership: From comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 762-774. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>

Andi, A., Sugianto, K., & Khoesasih, A. F. (2021). Actual and expected transactional and transformational leadership behaviors of project managers. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science*, 907(1). <http://dx.doi.org/10.1088/1755-1315/907/1/012025>

Antolines, M., Contreras, F. & Espinosa, J. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas*, 16(1), 25-35.



Baafi, F., Ansong, A., Kennedy, E. & Nicodemus, O. (2021). Leadership and innovative work behaviour within Ghanaian metropolitan assemblies: Mediating role of resource supply. *The International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 765-782. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-01-2021-0005>

Blumberg, M., Cater, A., Rajaeian, M. & Soar, J. (2019). Effective organisational change to achieve successful ITIL implementation: Lessons learned from a multiple case study of large Australian firms. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 496-516. <http://dx.doi.org/10.1108/JEIM-06-2018-0117>

Bryant, J., Ayers, J., Missimer, M. & Broman, G. (2021). Transformational learning for sustainability leadership – essential components in synergy. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(8), 190-207. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSHE-01-2021-0014>

Campos, G., Mera, A. & Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <http://dx.doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Exploring shared leadership in public organizations: Evidence from the educational arena. *Revista De Administração Pública*, 54(3), 524-544.

Chávez, J. y Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, 18 (1), 138-158. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>

Cohrs, C., Bormann, K. C., Diebig, M., Millhoff, C., Pachocki, K. & Rowold, J. (2020). Transformational leadership and communication: Evaluation of a two-day leadership development program. *Leadership & Organization*



Development Journal, 41(1), 101-117. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0097>

Esguerra, G. A. (2017). Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales. *Investigación y Reflexión*, 25(1), 151-160. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1768>

Espinoza, A., Muguera, H., Alejandro, A. & Flores, H. (2021). Transformational leadership and sustainable green environmental development in teachers at Hermilio Valdizan National University. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (53), 135-151. <http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2020.53.135-151>

Fernández, C. & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77), 56-74.

Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40 (1), 67-87. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>

Hermosilia, D., Amutio, A., da Costa, S. & Pérez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32 (3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill

Khan, M., Muhammad, S., Syed, S., Islam, T. & Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: Exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadership & Organization*



Development Journal, 42(8), 1267-1281. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-05-2021-0236>

Kunene, N. & Mapulanga, P. (2021). Adoption of transformational leadership qualities for south african academic libraries in gauteng province. *Library Management*, 42(8), 561-583. <http://dx.doi.org/10.1108/LM-06-2021-0052>

Kwan, P. (2020). Is transformational leadership theory passé? revisiting the integrative effect of instructional leadership and transformational leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 56(2), 321-349. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X19861137>

Lasso, M., Maya, S., Alvarado, O. & Velasco, M. (2019). El liderazgo: un desafío para las IES del departamento del Cauca. *Espiraes*, 3 (31), 50-64. <https://doi.org/10.31876/er.v3i31.692>

Leal, F., Albornoz, M. & Rojas, M. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios Pedagógicos*, 42 (2), 193-205. <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v42n2/art11.pdf>

Megheirkouni, M., Amaugo, A. & Jallo, S. (2018). Transformational and transactional leadership and skills approach: Insights on stadium management. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 245-259. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPL-06-2018-0029>

Meneses, J., Córdoba, Rodríguez, M. & Ospina, M. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *Ad-Minister*, (32), 57-82. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>

Mitra, A., Sanjaya, S. & Giacosa, E. (2019). Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data



transformation. *Management Decision*, 57(8), 2069-2091.
<http://dx.doi.org/10.1108/MD-07-2018-0841>

Mohammad, N. K., Zolin, R., & Noor, M. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931-950.
<http://dx.doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>

Naderi, A., Vosta, L., Ebrahimi, A. & Jalilvand, M. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *The International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9), 719-737. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124>

Norena, D., Céliz, J. & Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50.
<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.732>

Pan, Y., Verbeke, A. & Yuan, W. (2021). CEO transformational leadership and corporate entrepreneurship in China. *Management and Organization Review*, 17(1), 45-76. <http://dx.doi.org/10.1017/mor.2020.59>

Paolucci, N., Dórdio, I., Zappalá, S., Lorenco, P. & Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: the mediating role of affective team commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34 (3), 135-144. <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2018a16>

Pedraja, L., Rodríguez, E. & Muñoz, C. (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: Efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004. <http://dx.doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>



Pérez, G., Jiménez, G. & Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13 (1), 48-62. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v13n1/1900-3803-entra-13-01-00048.pdf>

Pérez, L., Vilarino, C. & Rondapupo, G. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industria*, 38 (3), 323-332. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360453131009>

Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20 (2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99356889009>

Rojero, R., Gómez, J. & Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F. & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacios*, 39 (44). <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>

Sanches, F. & Neiva, E. (2019). Attributes of the organizational change and its influence on attitudes toward organizational change and well-being at work: A longitudinal study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(4), 477-496. <http://dx.doi.org/10.1177/0021886319848125>

Simsa, R., & Totter, M. (2020). La lucha por el liderazgo adecuado en las organizaciones de los movimientos sociales: Reflexión colectiva y reglas como base para la autonomía. *Gobernar*, 4(7), 4.



Smollan, R. & Morrison, R. (2019). Office design and organizational change: The influence of communication and organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 426-440. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-03-2018-0076>

Turner, J., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K. & Chung, C. (2018). Leadership development techniques: Mapping leadership development techniques with leadership capacities using a typology of development. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-03-2018-0022>

Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. San Marcos

Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Jaramillo, V. & Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27 (1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>

Villar, M. & Araya, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento y Gestión*, 46. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11262>

Willis, S., Clarke, S. & O'Connor, E. (2017). Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281-305. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12172>



Xie, L. (2020). The impact of servant leadership and transformational leadership on learning organization: A comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220-236. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0148>

Yaghi, A. (2017). Adaptive organizational leadership style: Contextualizing transformational leadership in a non-western country. *International Journal of Public Leadership*, 13(4), 243-259. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPL-01-2017-0001>

Zaman, U., Nawaz, S., Tariq, S. & Asad, A. (2020). Linking transformational leadership and “multi-dimensions” of project success: Moderating effects of project flexibility and project visibility using PLS-SEM. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 103-127. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0210>

Zegarra, N. (2019). Estudio piloto: importancia del liderazgo transformacional del director en el compromiso del profesorado y de los estudiantes en un centro educativo. *Investigación y Desarrollo*, 19 (2), 149 – 167. [10.23881/idupbo.019.2-10e](https://doi.org/10.23881/idupbo.019.2-10e)

Zhang, G. & Inness, M. (2019). Transformational leadership and employee voice: A model of proactive motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 777-790. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0017>

