



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**El liderazgo transformacional como uno de los estilos de  
liderazgo: Un artículo de revisión**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
BACHILLER EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

Agreda Fernandez, Daysi (ORCID: 0000-0003-0281-4609)  
Manosalva Liza, Judith Ivonne (ORCID: 0000-0001-8251-4643)  
Sonapo Pérez, César Augusto (ORCID: 0000-0001-5970-1942)

**ASESORA:**

Dra. Colunche Campos, Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2020

## Índice de contenidos

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Carátula                    | i   |
| Índice de contenidos        | ii  |
| Índice de tablas            | iii |
| Índice de figuras           | iv  |
| Resumen                     | v   |
| Abstract                    | vi  |
| I. INTRODUCCIÓN             | 1   |
| II. METODOLOGÍA             | 4   |
| III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 7   |
| IV. CONCLUSIONES            | 22  |
| V. RECOMENDACIONES          | 23  |
| REFERENCIAS                 | 24  |
| ANEXOS                      | 29  |

## Índice de tablas

|  |   |
|--|---|
| Tabla 1 Número de Revistas Científicas Seleccionadas ..... | 6 |
|--|---|

## Índice de figuras

|  |   |
|--|---|
| <i>Figura 1.</i> Esquema de selección de los artículos científicos. .... | 5 |
|--|---|

## **Resumen**

La revisión de literatura fue realizada a artículos publicados entre los años 2000 y 2020 en Scopus y Web o Science, sobre el liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones, en diferentes países, organizaciones y universidades. En ese sentido, conforma un aporte al campo del conocimiento que se construye desde la revisión de las definiciones y los aportes de los distintos investigadores, tanto del estilo de liderazgo transformacional propiamente dicho como de su impacto en las organizaciones. Al culminar, se define el liderazgo transformacional con una visión más amplia y trascendental, los diferentes estilos de liderazgo y su impacto en las organizaciones.

Palabras clave: liderazgo, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional.

## **Abstract**

The literature review was carried out on articles published between 2000 and 2020 in Scopus and Web of Science, on transformational leadership and its impact on organizations, in different countries, organizations and universities. In this sense, it constitutes a contribution to the field of knowledge that is built from the revision of the definitions and the contributions of the different researchers, both of the transformational leadership style itself and of its impact on organizations. Upon completion, transformational leadership is defined with a broader and more transcendental vision, the different styles of leadership and their impact on organizations.

Keywords: leadership, leadership styles, transformational leadership.

## I. INTRODUCCIÓN

En la cuarta era industrial, junto con una amplia integración económica global, el personal es evaluado como el factor típico y crucial para determinar el éxito de una empresa, desde ese entonces, la mayoría de las empresas consideran a los recursos humanos como una prioridad importante. Nagy y Eriksson (2015) establecieron que la gestión de los recursos humanos está correlacionada de manera positiva con el desempeño de los colaboradores y el éxito del negocio. Además, uno de los factores de gestión más importantes se refería al cambio de los estilos de líder en cualquier empresa (Odumeru & Ogbonna, 2013). Por lo tanto, las empresas necesitan recursos humanos calificados y que sean apasionados por sus trabajos y un líder que aplique su mejor estilo de liderazgo para motivarlos en ese proceso.

Con la globalización y un entorno que cambia rápidamente, los países en desarrollo se enfrenta a desafíos que requieren líderes extraordinarios. La innovación resulta ser muy importante para las compañías, de manera especial en los entornos de aprendizaje. Se ha llegado a la conclusión que el liderazgo transformacional influye de manera importante en la innovación, esto hace que los colaboradores tengan un mejor comportamiento dirigido a cumplir los objetivos, este tipo de liderazgo también promueve un espíritu de confianza y el cambio organizacional, y ayuda a los colaboradores a superar sus propias expectativas de desempeño (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016). En este contexto promover el liderazgo transformacional en los jefes o gerentes, aporta también en la innovación de la organización como fuente de ventaja competitiva.

Desde tiempos inmemoriales, cuando el hombre era un habitante del bosque o un nómada, hasta el día de hoy en que se considera más civilizado, más maduro y más sofisticado, siempre lo ha estado guiando alguien u otro. Algunos seguidores simplemente siguen sin cuestionar dónde, mientras que otros no te siguen hasta que se responden todas sus preguntas. En función al tipo de seguidores, se pueden aplicar diferentes estilos de liderazgo como por ejemplo el democrático, autocrático, hasta llegar al liderazgo transformacional. En este sentido, los líderes transformacionales son los que más motivan a sus colaboradores a superar las expectativas de su desempeño al poder transformar sus creencias, su actitud y comportamiento (Rawat, 2015). Esto pone en relevancia la importancia de poder

diagnosticar y entender que tipo de seguidores tenemos en las organizaciones que lideramos a fin de poder establecer el liderazgo que se ajuste más a ellos y pueda lograr desarrollar lo mejor de ellos, siendo el liderazgo transformacional el que más se usa en las diferentes organizaciones.

El liderazgo resulta ser un tema de mucha importancia para investigadores y profesionales en el mundo entero. Los líderes son los responsables directos de conseguir el éxito en el desempeño organizacional, sin embargo cuando no tienen buenos seguidores, este éxito es difícil de alcanzar (Khan & Khan, 2019). En este sentido, la interacción seguidor - líder es un factor clave que encarna la cultura administrativa de las compañías (Huang, Lalopa y Adler, 2016). Conseguir que esa interacción sea lo más exitosa posible se traduce de manera directa en el éxito de la organización, por lo que debe ser asumido como parte de la cultura organizacional a tomar en cuenta dentro de las organizaciones.

Considerando estos hallazgos, el presente artículo es un aporte al estudio del liderazgo transformacional que se construye a partir de la bibliografía consultada. Esta revisión de bibliográfica tiene implicaciones prácticas y teóricas en el contexto de estudio del liderazgo transformacional. En cuanto a las implicaciones teóricas, se recogen diferentes conceptos del liderazgo transformacional y en este sentido dichos hallazgos pueden aportar en futuros debates referidos a este tema. Por otro lado, en cuanto a las implicaciones prácticas, este documento puede servir para futuras investigaciones en el estudio del liderazgo transformacional (Bernal, 2010).

Así también, este artículo de revisión tiene justificación metodológica puesto que emplea el método científico en elaboración de todo el estudio con la finalidad de comprender el concepto del liderazgo transformacional y su impacto de la adecuada gestión de esta en las organizaciones. Finalmente, en el aspecto de la justificación social, la presente investigación permitió conocer que una de las razones más frecuentes por lo que las organizaciones fracasan es debido al descuido del liderazgo transformacional (Bernal, 2010).

A partir de lo descrito anteriormente, las preguntas que guían la presente revisión teórica son ¿cuáles son las aproximaciones conceptuales del “liderazgo transformacional” identificadas en investigaciones científicas?, ¿cómo los estilos de



liderazgo influyen en las organizaciones? Y ¿cuál es el contexto del estudio del liderazgo transformacional en las distintas organizaciones a nivel mundial?

De acuerdo con lo descrito anteriormente, el objetivo general del presente artículo científico de revisión bibliográfica es analizar las aproximaciones conceptuales del liderazgo transformacional y determinar su impacto en las organizaciones. En línea con el objetivo general se formularon los siguientes objetivos específicos: (a) determinar cuáles son las aproximaciones conceptuales del “liderazgo transformacional” identificadas en investigaciones científicas, (b) describir cómo los estilos de liderazgo influyen en las organizaciones, y (c) realizar una revisión de literatura sobre el impacto del liderazgo transformacional en las distintas organizaciones a nivel mundial.

## II. METODOLOGÍA

La metodología aplicada es la de investigación bibliográfica con técnicas de análisis documental. En este sentido esta investigación se orienta a realizar una Revisión Integradora de la Literatura, el cual es una herramienta que permite sintetizar y analizar el conocimiento científico que ya existe sobre el tema del cual se va a investigar. En este sentido toda la evidencia científica se convierte en un elemento importante en la revisión integradores de la literatura. Es esta evidencia científica conformada por los diferentes artículos científicos que se utilizan para afirmar o negar una hipótesis o teoría determinada. En este sentido estos artículos científicos base de la revisión de literatura están asociados a lo que en la práctica se ha realizado y ha quedado como evidencia, las cuales aportan para realizar la síntesis del conocimiento científico y su uso en la toma de decisiones de manera práctica en la dirección y gerenciamiento de las diferentes organizaciones alrededor del mundo.

Con el objetivo de sistematizar la investigación, se realizaron seis pasos diferentes: (1) identificar el tema y elaborar la pregunta orientadora de la investigación; (2) búsqueda o muestreo de literatura; (3) recopilación de datos de los estudios seleccionados; (4) análisis crítico de los estudios incluidos; (5) discusión de resultados; (6) presentación de revisión (síntesis de conocimientos).

Para la selección de los artículos que se usaron en la presente revisión de literatura, se realizó una exhaustiva búsqueda en las diferentes bases de datos que encontramos hoy en día, como Web of Science y SCOPUS. En este proceso de búsqueda se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: “Leadership”, “Leadership styles”, “Transformational leadership”.

Para la preselección de los artículos se establecieron los siguientes criterios: a) que sean estudios de revistas científicas indexadas a Web of Science y SCOPUS; y b) que se hayan publicado entre 2000 y 2020. Se determinó este período por el aumento significativo de investigaciones científicas en torno al “liderazgo transformacional”.

Una vez que se obtuvieron los resultados de esta estrategia de búsqueda, se realizó una clasificación mediante la lectura de títulos y resúmenes. Dentro de los criterios de exclusión, se eliminaron los artículos científicos duplicados y los artículos científicos que no estaban alineados con las preguntas y objetivos de esta

investigación. Se revisaron títulos, resúmenes y resultados de 87 artículos científicos referentes al liderazgo transformacional. De estos 87 artículos se seleccionaron 42 artículos, que representan el 48.27% de todos los artículos encontrados. Durante la revisión de los 42 artículos, se identificaron aspectos relevantes de los resultados, discusiones y conclusiones de cada investigación. Luego estos aspectos relevantes se organizaron de tal manera de poder establecer un orden y secuencia con patrones previamente establecidos. Entre los aspectos reiterativos se encontraron diversas definiciones de liderazgo transformacional y diversas aplicaciones a nivel mundial, lo que llevó a plantear tres categorías: 1) aproximaciones conceptuales de liderazgo transformacional, 2) los estilos de liderazgo en las organizaciones, y (3) impacto del liderazgo transformacional.

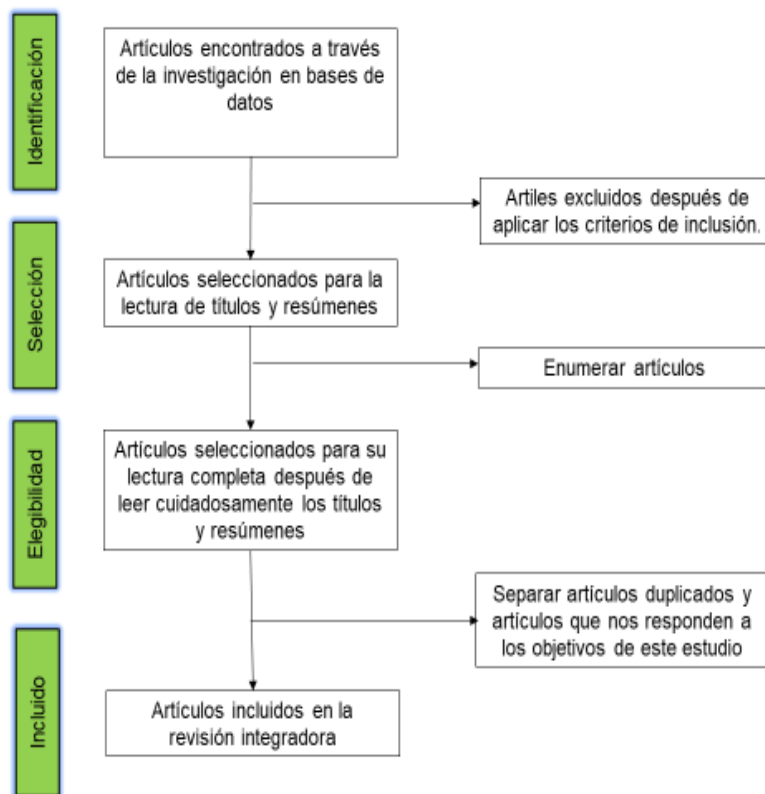


Figura 1. Esquema de selección de los artículos científicos.

Tabla 1

*Número de Revistas Científicas Seleccionadas*

| Revistas científicas | Número | %      |
|----------------------|--------|--------|
| Consultadas          | 87     | 100%   |
| Seleccionadas        | 42     | 48.27% |

Fuente: Elaboración propia

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### **Aproximaciones conceptuales liderazgo transformacional**

En el marco teórico un aspecto importante a tomar en cuenta es desarrollar en primer lugar cuales son las definiciones más resaltantes del liderazgo transformacional, para después determinar el resultado que genera este concepto en el desenvolvimiento de las organizaciones. Las diferentes concepciones del liderazgo transformacional pondrán en relevancia la importancia de este concepto a nivel organizacional.

El estilo del líder se refiere a los comportamientos característicos del líder en la motivación, orientación y gestión de los empleados. El líder es un referente como modelo a seguir para sus empleados, motivándolos a trabajar de una manera más efectiva, tomando en cuenta sus debilidades y fortalezas para optimizar su desempeño. El liderazgo transformacional fue definido por primera vez por Bass y Avolio (1993) como una herramienta a través de la cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente hacia la productividad y el logro de metas organizacionales mediante la mejora de la moral y la motivación en la organización. El liderazgo transformacional hace que las personas sean más creativas y trabajadoras para lograr los objetivos de la organización. El liderazgo transformacional impacta en la mejora del desempeño, la moral y la motivación de los colaboradores, les da un sentido de pertenencia, generando que cada gerente y empleado se sienta como una unidad colectiva donde ambos trabajan de manera conjunta para el logro de los objetivos (Fassina et al., 2008).

En cuanto a la literatura que aborde el tema del liderazgo, existen diversas teorías sobre el liderazgo con su respectiva conceptualización. El liderazgo adoptado por una organización está determinado por el nivel de sensibilidad de la organización, la naturaleza de la organización, la cultura organizacional y la experiencia técnica. El desempeño de cualquier organización está influenciada por la eficacia del estilo de liderazgo que adopten sus líderes (jefes o gerentes). Existen diferentes teorías de liderazgo; a saber, la teoría del gran hombre, las teorías del comportamiento, las teorías de la contingencia, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, etc.

La teoría del gran hombre se identifica con las cualidades exhibidas por líderes poderosos como Mahatma Gandhi, Indira Gandhi, Margaret Thatcher, Nelson Mandela, etc. Los rasgos exhibidos por líderes tan poderosos los diferencia de los individuos normales de la sociedad. Las teorías del comportamiento establecen que determinados rasgos de liderazgo se pueden recibir y aprender con el transcurso del tiempo. Esto se contradice a la teoría de los rasgos, que describe a los líderes por lo que realizan y no porque nacieron siendo líderes. La teoría de la contingencia es, también conocida como teoría situacional, un rasgo de liderazgo que se manifiesta debido a la situación que rodea al líder en ese momento. El liderazgo situacional está orientado a las tareas, y es de esa manera en la que se mejora el desempeño de la organización (Judge & Piccolo, 2004).

En cuanto a la teoría del liderazgo transaccional, Bass (1995) indicó que los colaboradores se desempeñan de mejor manera cuando están conscientes de la cadena al mando, se motivan por recompensas, beneficios y derechos laborales o castigos, en este contexto deben ser vigilados y se les debe prestar más atención. La teoría de la transformación incrementa el desempeño de la organización al inspirar a los colaboradores y hacer que estos tengan metas organizacionales en el interior de sus mentes. El liderazgo transaccional y transformacional a menudo se han asociado con la satisfacción laboral y el desempeño organizacional y (Bass y Avolio, 1993).

El término liderazgo transformacional, establece dos tipos de estilos de liderazgo: el estilo de liderazgo transformacional y el estilo de liderazgo transaccional. Ahora aun cuando los líderes transaccionales puedan tener similares características con los líderes transformacionales, a diferencia de los líderes transformacionales, estos no se esfuerzan por el cambio y aceptan y trabajan dentro alrededor de las culturas organizacionales ya existente en la organización. Bass (1995) definió algunos criterios de un líder transformacional como son; autorreforzante, autodirigido y autorrealizado. Los líderes transformacionales tiene la capacidad de concretar sus metas incrementando el nivel de conciencia de sus seguidores, otorgándoles la posibilidad de compartir sus opiniones sobre las políticas de la compañía y mostrándoles las diferentes formas en las que pueden alcanzar las metas de la organización.

Bass y Avolio (1993) establecieron una clasificación del liderazgo transformacional en tres grupos: carismático e inspirador a saber, consideración individual y estimulación intelectual. Los líderes carismáticos tienden a inculcar sus objetivos, puntos de vista y metas en sus subordinados, haciéndolos de esta manera mucho más comprometidos con la organización. Los líderes del tipo inspirador generan un vínculo emocional con sus subordinados, en este caso el líder adopta la posición de un mentor demostrando que se preocupa por el bienestar de sus empleados.

Los líderes transformacionales se esfuerzan por mostrar preocupación por las necesidades de sus seguidores, inspirándolos y motivándolos a lograr los objetivos organizacionales. Los líderes transformacionales no se centran solamente en el objetivo que tienen entre manos, sino que asesoran a sus seguidores, ayudando de esta manera a crear un vínculo de los empleados con la organización, convirtiendo a los individuos en futuros líderes. Los líderes transformacionales tienen la capacidad de impulsar el nivel de desempeño de sus seguidores y asegurarse de que estén altamente satisfechos dentro de su entorno laboral, comprometiéndolos con mayor fuerza con la organización (Chen et al., 2014). Además, afirmaron que los líderes transformacionales expresan intelecto social y emocional y a menudo son carismáticos, el líder transformacional inculca la visión y las metas organizacionales en sus empleados (Bass & Avolio, 1993)

El liderazgo transformacional se considera un estado en el que los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios con el fin de promover el desarrollo empresarial de la empresa. Significa que tienen el nivel ejecutivo a través de un sentido significativo de propiedad, independencia y cultura corporativa en el trabajo. En este sentido, Rawat (2015) estableció que los líderes transformacionales motivan e inspiran a sus colaboradores, mediante el empoderamiento, los líderes transformacionales confían en los colaboradores capacitados para tomar la autoridad sobre las decisiones en los trabajos que les son asignados. Es de esta manera que les otorgan a los colaboradores más espacio para creer en la visión de la empresa, ser más creativos y contribuir al éxito de la empresa. Dentro de algunas características comunes que se utilizan para describir el liderazgo transformacional tenemos que es un liderazgo de influencias

idealizadas, estimulación intelectual y consideración individualizada (Allen & Robbins, 2010).



## **Los estilos de liderazgo en las organizaciones**

Del mismo modo, por los distintos estilos de liderazgo en los trabajos investigados, se indica que no todas las organizaciones tienen un solo tipo de liderazgo. En este artículo de revisión se ahondará en los estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones y su impacto en las mismas.

Es así como en hoteles de Bangladesh de nivel inferior y medio se examinó la relación entre estilos de liderazgo (liderazgo de servicio y transformacional), el lenguaje motivador y el compromiso laboral. El estudio concluye que los tres tipos de lenguaje motivador y los estilos de liderazgo tienen relaciones positivas con el compromiso laboral. Adicional se estableció que el vínculo entre el compromiso laboral y el liderazgo transformacional solo está mediado por el lenguaje de dirección y el lenguaje empático y (Rabiul & Yean, 2021).

Asimismo, en Jordania, se evaluó el impacto de los estilos de liderazgo (estilo de liderazgo transformacional, estilo de liderazgo transaccional y estilo de liderazgo Laisser-Faire) en el trabajo innovador de los empleados en Al-Ahliyya Amman University Employees. El estudio concluye que existe un impacto significativo positivo del liderazgo transformacional en el comportamiento laboral innovador de los colaboradores, adicional se determinó que existe un impacto significativo negativo de los estilos de liderazgo Laisser-Faire y transaccional en el comportamiento laboral innovador de los colaboradores (Alheet et al., 2021).

En Kuwait se buscó identificar los diferentes estilos de liderazgo de las mujeres en el sector público en Kuwait, y examinar si los estilos de liderazgo identificados de las mujeres varían en términos de las características demográficas de sus subordinados. Los resultados del estudio muestran que las mujeres en el sector público en Kuwait con frecuencia mostraban varios estilos de liderazgo percibidos por sus seguidores, los estilos de liderazgo dominados que mostraban con frecuencia las mujeres era el estilo transformacional. El estudio encontró que el estilo de liderazgo transformacional de las mujeres variaba en términos del nivel educativo y el puesto de trabajo de sus seguidores (Alzougool et al., 2021).

En South África se investigó los estilos de liderazgo predominantes en una institución financiera cooperativa. Los hallazgos de la investigación muestran que el estilo de liderazgo transformacional está dentro de la cooperativa investigada. El estudio concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo

transformacional y su efectividad para satisfacer las necesidades que tengan los colaboradores relacionadas con su trabajo. Existe evidencia que sugiere que el estilo de liderazgo transformacional es efectivo para determinar que la cooperativa investigada cumple con sus objetivos organizacionales (Nyide, 2020).

En Indonesia se realizó una investigación para analizar el estilo de liderazgo de los gerentes de proyecto que habían dirigido el proyecto PLTU-XYZ (primera fase del programa de generación de energía de 10,000 MW) y también para investigar su influencia de liderazgo en el desempeño del equipo de administración del proyecto. La investigación concluye que el primer director del proyecto tuvo un estilo de liderazgo afiliativo, el segundo tuvo un estilo de liderazgo que marca el ritmo, mientras que el tercero tuvo un estilo de liderazgo democrático. En este contexto el estilo de liderazgo afiliativo y el democrático tuvieron impactos positivos al desempeño del equipo de gestión del proyecto, al contrario el estilo de liderazgo que marca el ritmo trajo efectos negativos. Esta investigación también encontró que el estilo de liderazgo del gerente de proyecto no era un factor que pudiera causar retrasos en el proyecto (Thoha & Wahyu Avandana, 2020).

Así mismo, en Australia se estudió las percepciones de los estilos de liderazgo de los médicos de terapia ocupacional. La investigación concluye que existe una relación significativa entre los resultados y el liderazgo transformador. Asimismo, existe una fuerte relación entre los resultados y la recompensa contingente. Por otro lado, no se determinaron relaciones negativas entre los resultados informados en otros estudios con otros estilos de liderazgo y (Hitch et al., 2020).

La investigación tiene como objetivo examinar el impacto del estilo de liderazgo en el compromiso de los contables con las empresas en Vietnam. Los resultados mostraron que el estilo de liderazgo tuvo relaciones positivas con los compromisos de los contables. En particular, el compromiso normativo con las firmas contables de IED es el más fuerte. Además, no existe una diferencia estadística en el nivel de tres compromisos con firmas contables de IED para tres grupos de descripción de funciones. A partir de los hallazgos, este estudio sugiere varias recomendaciones para mejorar los compromisos de los contadores, como la consideración individualizada e intelectualmente estimulante, la motivación inspiradora, la influencia idealizada y el comportamiento de influencia idealizado.

Los resultados se consideran una referencia útil para establecer políticas de atracción de personal con talento hacia el desarrollo sostenible de las empresas. El compromiso con la organización es un factor crucial para obtener una ventaja competitiva y guiar el éxito de las organizaciones satisfaciendo a los clientes, manteniendo la productividad y la eficiencia (Do et al., 2020).

## **Revisión de literatura sobre el impacto del liderazgo transformacional**

En el presente apartado presentamos diversos estudios correspondientes al liderazgo transformacional, seleccionando aquellos que son más representativos en la búsqueda de información y que aportan sobre el impacto del liderazgo transformacional en las organizaciones.

En las Pequeñas y Medianas Empresas de Vietnam se realizó una investigación que tuvo como objetivo examinar el impacto del liderazgo transformacional sobre la motivación laboral, tomando como mediador las emociones de los colaboradores (expresado por el efecto del líder en la satisfacción de estos). La investigación determinó que el liderazgo transformacional ha tenido un impacto directo en la motivación de los trabajadores, en la que el mediador es la satisfacción que tiene una influencia directa en la motivación de los empleados en dichas organizaciones en estudio (Huynh, 2021).

En el sector bancario de Chipre, Al-Husseini y Elbeltagi (2016) buscaron mejorar la comprensión de la relación entre la satisfacción laboral y el liderazgo transformacional, considerando el género como moderador y el compromiso organizacional percibido y la política organizacional percibida como mediadores entre los trabajadores del sector bancario en Chipre. El estudio concluye que el compromiso organizacional y la política organizacional percibida tuvieron un papel mediador en la relación entre la satisfacción de los trabajadores y el liderazgo transformacional. El compromiso organizacional percibido y la percepción de la política organizacional tienen un impacto en la satisfacción total de los colaboradores.

En las instituciones de educación superior privadas y públicas de Irak se realizó un estudio que examinó la influencia del liderazgo transformacional en la innovación de procesos y productos, y las diferencias entre estos impactos. El estudio concluye que el liderazgo transformacional tiene un papel determinante en la mejora de la innovación de procesos y productos, asimismo establece que el liderazgo transformacional es el estilo ideal para el sistema educativo iraquí tanto público como privado, ya que aportaría distintas estrategias para mejorar la innovación en el sector público y privado (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016).

En el sector público de Holanda, específicamente en un municipio holandés se analizó cómo el estilo de liderazgo transformacional y la motivación laboral se

relacionan en el contexto del sector público. En cuanto a los resultados, el primero, el establecimiento de metas media entre el estilo de liderazgo y la motivación laboral, con líderes transformacionales capaces de establecer metas más desafiantes y específicas. Asimismo, los líderes transformacionales pareciera que tienen la capacidad de disminuir la percepción de las distintas limitaciones en los procedimientos entre sus colaboradores. Esto resulta ser relevante puesto que dichas limitaciones pueden generarse como un obstáculo para el uso del establecimiento de nuevos objetivos en la organización (Bronkhorst et al., 2015).

En la industria de bienes de consumo de Pakistán, se abordó sobre cómo el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional tienen un impacto en el desempeño de los empleados. Se concluyó que aunque ambos estilos de liderazgo tienen una relación positiva con el desempeño de los empleados, el estilo de liderazgo transaccional tiene una correlación muy positiva con el desempeño de los empleados (Kalsoom et al., 2018). En la India se estableció que existe una relación significativa entre la moral, la motivación de los empleados y el liderazgo transformacional (Rawat, 2015).

Con el afán de estudiar el liderazgo transformacional, se tomaron bibliotecas académicas en universidades de alto nivel de Estados Unidos de América, Australia, Reino Unido y Nueva Zelanda. El estudio concluye que los directores de bibliotecas académicas que prefirieron implementar el liderazgo transformacional indicaron su importancia como un factor vital que contribuye directamente en la creación de confianza mutua y respeto, y en la mejora de la comunicación interna. Lo cual ha fomentado un entorno de trabajo creativo y motivado que ha asegurado el éxito personal y colectivo y el avance de la organización. En este contexto el liderazgo transformacional promueve un desempeño organizacional sostenido el cual se basa en la adaptabilidad de un entorno rápidamente cambiante alrededor de las bibliotecas de todo el mundo.

Los empleados y sus supervisores que trabajan en 12 hoteles situados en diferentes lugares turísticos de la provincia china de Anhui participaron de un estudio que tuvo como objetivo examinar el impacto del liderazgo transformacional en el comportamiento de virtudes cívicas de los empleados mediante la aplicación de la teoría del intercambio social. Es así que los resultados indicaron que el liderazgo transformacional tuvo un impacto positivo en el comportamiento de las

virtudes cívicas de estos colaboradores. Por otro lado, el agotamiento emocional media de manera significativa el vínculo entre comportamiento de virtudes cívicas de los colaboradores y el liderazgo transformacional. De manera sorprendente, el efecto mediador de la prosperidad de los colaboradores es insignificante en la asociación entre el comportamiento de virtudes cívicas de los colaboradores y el liderazgo transformacional (Khan et al., 2020).

Dado el importante papel de la capacidad de innovación para ayudar a las empresas a innovar y adaptarse a un entorno acelerado e impredecible, se elaboró un estudio para investigar y profundizar el conocimiento de cómo el liderazgo transformacional afecta la innovación radical e incremental a través del papel mediador de capital psicológico positivo. El estudio concluye que sí existe una influencia muy positiva y significativa del estilo de liderazgo transformacional en la innovación incremental y radical. Así también se determina el papel mediador el capital psicológico individual en la relación entre los aspectos de la capacidad de innovación y el liderazgo transformacional (Le, 2020).

En Indonesia se analizó el impacto del liderazgo transaccional y transformacional en el desempeño de las PYMES. Esto se llevó a cabo en siete ciudades de Java Oriental. El estudio concluye que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo y positivo en la innovación y el desempeño de las pymes de manera directa e indirecta. Así mismo, el liderazgo transaccional tiene un impacto directo insignificante y positivo en el desempeño y la innovación de estas organizaciones. Por otro lado, se determinó que el liderazgo transaccional tiene un impacto indirecto significativo y positivo en el desempeño de las PYMES. Entonces por lo descrito anteriormente el liderazgo transformacional es mucho más importante para incrementar el desempeño de las PYMES que el liderazgo transaccional (Feranita et al., 2020).

También se ha demostrado el papel mediador del entorno de trabajo a nivel de grupo en las relaciones entre el liderazgo transformacional y el capital social y el capital humano a nivel individual. Asimismo, la transferencia de conocimientos y el capital social median la relación entre el comportamiento creativo y el capital humano (Liu & Huang, 2020).

El liderazgo transformacional resulta ser un factor vital para la gestión del servicio y de alguna manera es esencial para fomentar la satisfacción , el

compromiso y el desempeño entre los equipos de servicio. Esto fue evaluado en una compañía de call center en Brasil. La satisfacción del cliente y el desempeño de los empleados se evaluaron con métricas que fueron proporcionadas por dicha compañía. Los resultados confirman que el liderazgo transformacional impacta en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de dichos empleados (Cavazotte et al., 2020).

Por otro lado, en Jordania se exploró la creatividad administrativa y el liderazgo transformacional y, para esto se tuvieron en consideración los cuatro estilos de liderazgo transformacional como son: motivación inspiradora, influencia ideal, estimulación intelectual y consideración individualizada. Dentro de los hallazgos más resaltantes se concluye que los cuatro estilos de liderazgo transformacional influyen de manera positiva en la creatividad administrativa. El liderazgo transformacional de influencia idealizada se ubicó en primer lugar, en segundo lugar la motivación inspiradora, asimismo en tercer lugar se encontró la consideración individualizada, y finalmente la estimulación intelectual; por otro lado todos estos tipos de liderazgo transformacional obtuvieron percepciones muy altas, y en su conjunto la valoración también fue alta (AL-Awamleh, 2020).

Al unir las teorías de la gestión estratégica de recursos humanos y el liderazgo transformacional, una investigación en China exploró cómo el liderazgo transformacional de los directores ejecutivos (CEO) puede influenciar los resultados individuales y organizacionales por medio del establecimiento de un sistema colaborativo de gestión de los recursos humanos. Esta investigación reveló que a través del papel mediador de la gestión de recursos humanos colaborativa, el liderazgo transformacional del CEO tiene un efecto negativo indirecto en la tasa de rotación voluntaria de la organización y un efecto positivo indirecto en el comportamiento innovador individual (Su et al., 2020).

En Indonesia se realizó un estudio para analizar las influencias directas e indirectas del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso laboral mediado por la satisfacción laboral y la remuneración. Los hallazgos obtenidos dan cuenta de que el liderazgo transformacional no tiene un impacto significativo en el compromiso laboral de dichos empleados. Además, la satisfacción laboral ha medido el efecto del liderazgo transformacional en el compromiso laboral de

manera significativa, y la remuneración no media significativamente el efecto del liderazgo transformacional en el compromiso laboral (Nurtjahjani et al., 2020).

Por otro lado, en la India, específicamente en empresas de logística, se realizó estudio que examinó el impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia de los colaboradores. Este estudio también explora el papel del intercambio de conocimientos como mediador entre la eficiencia de los trabajadores y el liderazgo transformacional. Dentro de los hallazgos más relevantes se determinó que el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa y positiva en la eficiencia de los colaboradores. Por otro lado, este estudio también concluye que después de introducir el intercambio de conocimientos, actuó como mediador de manera efectiva del impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia de los colaboradores (Dwivedi et al., 2020).

En Estados Unidos en firmas de abogados se examinó cómo el liderazgo transformacional por parte de los abogados senior en bufetes de abogados puede afectar el desempeño de sus abogados subordinados en una industria que experimenta tanto desafíos de liderazgo distintivos como trastornos económicos generalizados. El modelo teórico multinivel desarrollado por este estudio intenta capturar las relaciones de mediación moderadas entre liderazgo transformacional, clima innovador, orientación empresarial y desempeño individual. Descubrieron que la orientación empresarial de una firma media la relación entre el liderazgo transformacional de los abogados supervisores y el desempeño de los abogados individuales. Los autores también encontraron que el efecto indirecto de supervisar el liderazgo transformacional de los abogados en el desempeño de los abogados individuales a través de la orientación empresarial está condicionado al grado de clima innovador de la firma (Phillips et al., 2020).

Por otro lado, en empresas de comercio electrónico de Irán se examinó el liderazgo transformacional y la calidad del servicio con el papel mediador de la confianza y el desempeño del equipo. Los hallazgos de esta investigación concluyen que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en la mejora del desempeño del equipo y en la calidad del servicio. El efecto del liderazgo transformacional en la confianza interpersonal y la confianza en el desempeño del equipo también son positivos y significativos. Por lo tanto, la mejora en el



rendimiento también tiene una influencia positiva en la calidad del servicio de la organización (Mahdikhani & Yazdani, 2020).

En compañías conglomeradas de Turquía y Argelia se comparó la influencia de cuatro componentes del liderazgo transformacional como son: motivación inspiradora, consideración individualizada, influencia idealizada y estimulación intelectual en la creatividad de los trabajadores en su entorno laboral, tomando en cuenta el efecto mediador de la identidad del rol creativo del colaborador. Los hallazgos destacaron que los gerentes de ambos países tienen posturas divergentes sobre el impacto del liderazgo transformacional en la creatividad de los empleados. Los gerentes argelinos reconocieron la relación de impacto entre la identidad del rol creativo del empleado y la creatividad de los empleados. Por otro lado, los gerentes turcos consideran la eficiencia de cada dimensión del estilo de liderazgo transformacional de manera independiente (Kasımoğlu & Ammari, 2020).

Asimismo, en Estados Unidos se evaluó las conexiones entre la aplicación de valores públicos y la ambigüedad de objetivos al tomar decisiones empresariales al dar cuenta del estilo de liderazgo transformacional que se aplicaba en la organización. Se analizó los distintos mecanismos a través de los cuales los líderes que aplican el liderazgo transformacional conectan los valores públicos y la claridad de las metas. Los resultados obtenidos en este estudio sugieren que los trabajadores que observan a los líderes como altamente transformadores observan los objetivos claros como por ejemplo la promoción de los valores públicos. Alternativamente, las personas que consideran que los líderes carecen de rasgos transformadores ven los objetivos claros como un obstáculo para la aplicación de los valores públicos a las decisiones organizativas (Stazyk & Davis, 2020).

El liderazgo transformacional tiene una gran influencia en el vínculo psicológico de los colaboradores con sus compañías. En este estudio se examinó en qué condiciones y cómo el estilo de liderazgo transformacional se convierte en el compromiso organizacional afectivo de los colaboradores de dicha institución. Dentro de los hallazgos se destaca que la relación entre el compromiso afectivo y el liderazgo transformacional se transmite a través del impacto laboral percibido por los colaboradores. Así también este estudio sugiere que el efecto indirecto del estilo de liderazgo transformacional sobre el compromiso afectivo a través del impacto

laboral que se percibe está mediado por el nivel de centralización que tenga una compañía (Peng et al., 2020).

En las compañías de servicios de trabajo social de China se evaluó cómo el liderazgo transformacional tiene influencia en el comportamiento organizacional de ciudadanía al considerar dos mecanismos: autonomía profesional y capital social en el lugar de trabajo. Este estudio confirmó el papel clave del liderazgo transformacional en el éxito de estas organizaciones y encontró que el capital social en el lugar de trabajo es un mediador total y la autonomía profesional como mediador parcial en la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Zhang et al., 2020).

Por otro lado, en Indonesia se buscó determinar el efecto de la cultura organizacional y del estilo de liderazgo transformacional en el compromiso de los docentes de la una institución de educación secundaria. Los resultados mostraron que: a) no hubo un efecto positivo significativo del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional de los maestros, b) hubo una influencia positiva significativa de la cultura organizacional en el compromiso organizacional de los maestros, c) Hubo influencias positivas de liderazgo transformacional significativo y cultura organizacional simultáneamente en el compromiso organizacional de los maestros(Gani & Suyatno, 2020).

En Canadá como en el resto del mundo, los gerentes de ventas enfrentan desafíos para liderar a sus vendedores, en este contexto el estilo de liderazgo transformacional resulta ser fundamental para lograr las actitudes necesarias para un buen desempeño de dichos colaboradores. Los hallazgos de esta investigación muestran que el estilo de liderazgo transformacional tiene una influencia positiva directa sobre la autoeficacia y el sentido de empoderamiento y de los vendedores y una influencia negativa a través de la mediación del vigor de los colaboradores (Gao et al., 2020).

En empresa situadas en Lituania se evaluó cómo los colaboradores que trabajan en servicio al cliente experimentan el estilo de liderazgo transformacional durante el cambio organizacional de la compañía. El diagnóstico realizado del estilo de liderazgo transformacional desde la perspectiva del colaborador indica que los empleados bajo el estilo de liderazgo transformacional se sienten empoderados y seguros, asimismo tienen información extensa sobre el cambio organizacional que

está teniendo la compañía, reciben el total apoyo y atención individualizada por parte del gerente, comparten el Know how adquirido en el desarrollo de las funciones que les fueron asignadas y aspiran de forma grupal a un objetivo común indicado por el gerente y, por lo tanto, son más positivos sobre el cambio organizacional de la compañía (Sondaité & Keidonaité, 2020).

En Ghana se examinó el efecto de interacción del liderazgo transaccional-transformacional en el compromiso de los empleados de la industria de la aviación de Ghana. Se conoce que el liderazgo transaccional tiene una influencia positiva significativa en el compromiso de los colaboradores. Sin embargo, cuando se agregó el liderazgo transformacional a la base del liderazgo transaccional, no hubo un efecto de aumento del estilo de liderazgo transformacional en la predicción del compromiso de los empleados. Los hallazgos de esta investigación revelan adicionalmente que no existe una influencia de interacción negativa del liderazgo transformacional y transaccional en el compromiso de los colaboradores (Puni et al., 2020).

En Lesotho se buscó establecer si la relación entre el liderazgo transformacional y el comportamiento organizacional de la ciudadanía estuvo mediada por la justicia organizacional y el compromiso afectivo y en qué medida en organizaciones del sector público y privado en Lesotho. Los resultados confirmaron que el liderazgo transformacional es fundamental para promover el comportamiento organizacional de la ciudadanía y, por lo tanto, las alentaría a diseñar programas que equiparan a los supervisores con las habilidades necesarias para mejorarlo (Khaola & Rambe, 2020).

#### IV. CONCLUSIONES

1. El liderazgo transformacional es una herramienta a través de la cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente hacia la productividad y el logro de metas organizacionales mediante la mejora de la moral, el desempeño de los empleados y la motivación en la organización. El liderazgo transformacional hace que las personas sean más creativas y trabajadoras para lograr los objetivos de la organización; les da a los empleados un sentido de pertenencia, haciendo que cada empleado y gerente se sienta como una unidad colectiva.
2. En Kuwait los estilos de liderazgo identificados de las mujeres varían en términos de las características demográficas de sus subordinados, el estilo dominante era el estilo transformacional, el cual variaba en términos del nivel educativo y el puesto de trabajo de sus seguidores. En South África se investigó los estilos de liderazgo predominantes en una institución financiera cooperativa, el cual dio como resultado el estilo de liderazgo transformacional y su efectividad para satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo y cumplir con sus objetivos organizacionales. En Australia, entre los médicos de terapia ocupacional se determinó una influencia significativa entre los resultados y el liderazgo transformador, así también una fuerte relación entre los resultados y la recompensa contingente.
3. Las empresas cuyos servicios involucran actividades que no son motivadoras y cuyos premios por desempeño son escasos enfrentan grandes desafíos para motivar a los colaboradores y, así, promover la satisfacción del cliente y el mejorar el desempeño de la organización. En tales contextos, el estilo de liderazgo transformacional resulta ser un factor clave para la gestión del servicio y es esencial para fomentar la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

## V. RECOMENDACIONES

Este artículo de revisión recomienda que fomentar y desarrollar un estilo de liderazgo transformacional entre supervisores, jefes y gerentes puede ayudar a mejorar el comportamiento de virtudes cívicas de los colaboradores. De la misma manera, los líderes transformacionales pueden lograr disminuir el agotamiento emocional de los trabajadores al fortalecer el comportamiento cívico de estos. En este contexto, se pueden organizar distintas medidas prácticas como cursos de formación con la finalidad de mejorar la autorregulación emocionalmente centrada de los colaboradores de las organizaciones.

Las organizaciones deben invertir y hacer hincapié en la práctica del estilo de liderazgo transformacional para que sus gerentes o directores fomenten y mejoren el capital psicológico individual y las capacidades de innovación.

Se recomienda que los gerentes, jefes y supervisores compartan su experiencia y conocimiento con sus equipos, los colaboradores tienden a ser altamente eficientes y efectivos cuando comparten su conocimiento. Esto ayudará a la alta dirección de las organizaciones a formular estrategias para mejorar su relación entre los superiores y los subordinados mediante el intercambio de conocimientos. La transmisión constante de conocimientos con los equipos de trabajo mejora la eficiencia de los mismos y, por lo tanto, el desempeño de la organización en su conjunto.

## REFERENCIAS

- AL-Awamleh, H. (2020). The relationship between transformational leadership and administrative creativity: The Jordanian potash company's field study. *International Journal of Management*, 11(4), 475-486. Scopus. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.4.2020.046>
- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246. Scopus. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: A comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159-181. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927848>
- Allen, J., & Robbins, S. (2010). Effects of interest–major congruence, motivation, and academic performance on timely degree attainment. *Journal of Counseling Psychology*, 57(1), 23.
- Alzougool, B., AlMansour, J., & AlAjmi, M. (2021). Women leadership styles in the public sector in Kuwait: The perspective of their subordinates. *Management Science Letters*, 11(2), 465-472. Scopus. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.021>
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121
- Bronkhorst, B., Steijn, B., & Vermeeren, B. (2015). Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124-145. <https://doi.org/10.1177/0734371X13515486>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L. C. C. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: The role of transformational leadership in the service-profit chain. *Service Industries Journal*, 40(5), 380-393. Scopus. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>

- Chen, G., Ai, J., & You, Y. (2014). Managerial coaching behaviours and their relations to job satisfaction, life satisfaction and orientations to happiness. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 02(03), 147–156.
- Do, D., Nguyen, T., Nguyen, T., Ha, H., & Le, T. (2020). The influence of leadership style on accountants' commitment with enterprise: An empirical study on Vietnamese FDI Firms. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 235-243. Scopus. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.235>
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: Knowledge sharing as mediator. *Benchmarking*, 27(4), 1571-1590. Scopus. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
- Fassina, N., Jones, D., & Uggerslev, K. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 805–828.
- Feranita, N., Nugraha, A., & Sukoco, S. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415-425. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)
- Gani, A., & Suyatno. (2020). The influence of transformational leadership and culture of organization on teacher's commitments. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 1512-1517. Scopus.
- Gao, R., Murphy, W., & Anderson, R. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 110, 237-245. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.023>
- Hitch, D., Lhuede, K., Giles, S., Low, R., Cranwell, K., & Stefaniak, R. (2020). Perceptions of leadership styles in occupational therapy practice. *Leadership in Health Services*, 33(3), 295-306. Scopus. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2019-0074>
- Huynh, T. (2021). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 41-48. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.032>

- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kalsoom, Z., Khan, M., & Zubair, D. (2018). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan* (SSRN Scholarly Paper ID 3206826). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3206826>
- Kasimoğlu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4), 475-498. Scopus. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0153>
- Khan, N., Khan, A., Soomro, M., & Khan, S. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216-225. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.05.001>
- Khaola, P., & Rambe, P. (2020). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*. Scopus. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: The mediating role of individual psychological capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3-4), 205-222. Scopus. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2020-0129>
- Liu, C., & Huang, Y. (2020). The influence of transformational leadership on subordinate creative behaviour development process. *Tourism Management Perspectives*, 36. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100742>
- Lo, P., Allard, B., Angheliescu, H., Xin, Y., Chiu, D., & Stark, A. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 972-999. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0961000619897991>
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23-46. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2018-0290>



- Nagy, A., & Eriksson, T. (2015). Can management practices improve firm performance? - An empirical analysis on the relationship between management practices and firm performance. *MSc Finance and International Business, Department of Economics*. Aarhus University, 1-70.
- Nurtjahjani, F., Noermijati, N., Hadiwidjojo, D., & Irawanto, D. (2020). Transformational leadership influence on job engagement: Case study in Indonesian lecturers. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 2486-2495. Scopus.
- Nyide, C. (2020). Effective leadership styles for cooperative banks in an emerging economy. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 23(4), 1-14. Scopus.
- Odumeru, J., & Ogbonna, I. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355
- Peng, S., Liao, Y., & Sun, R. (2020). The Influence of Transformational Leadership on Employees' Affective Organizational Commitment in Public and Nonprofit Organizations: A Moderated Mediation Model. *Public Personnel Management*, 49(1), 29-56. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0091026019835233>
- Phillips, J., Kang, J., Choi, D., & Solomon, G. (2020). Transformational leadership and attorneys' performance in law firms: An examination of multilevel moderated mediation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 26(4), 749-770. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJEER-02-2019-0100>
- Puni, A., Hilton, S., & Quao, B. (2020). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*. Scopus. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- Rabiul, M., & Yean, T. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102712>

- Rawat, S. (2015). Impact of transformational leadership over employee morale and motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(S6), 25–34. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS6/62118>
- Sondaité, J., & Keidonaité, G. (2020). Experience of transformative leadership: Subordinate's perspective. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 373-378. Scopus. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11113>
- Stazyk, E., & Davis, R. (2020). Transformational leaders: Bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement. *Public Management Review*, 22(3), 364-385. Scopus. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588357>
- Su, Z.-X., Wang, Z., & Chen, S. (2020). The impact of CEO transformational leadership on organizational voluntary turnover and employee innovative behaviour: The mediating role of collaborative HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 197-219. Scopus. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12217>
- Thoha, N., & Wahyu Avandana, I. (2020). Project Managers' Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 28(2), 803-816. Scopus.
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467-485. Scopus. <https://doi.org/10.1002/nml.213>

ANEXOS