
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL COMO COMPROMISO DE CAMBIO. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA


LILIANA MILAGROS PORTILLA CAPUÑAY, ALBERTO LUIS PANTALEÓN SANTA MARÍA, JESSICA NATALÍ GALLARDO RAMÍREZ, JACQUELINE VICTORIA HERNÁNDEZ FALLA Y PEDRO OTONIEL MORALES SALAZAR

RESUMEN

El liderazgo transformacional se ha definido, a grandes rasgos, como una disciplina de gran relevancia, no solo en los ámbitos organizativos, sino en cualquier tipo de organización conocidos. Como objetivo central del estudio está el conocer los efectos del liderazgo transformacional dentro de las organizaciones, asimismo, sus niveles de impacto e incidencia, y de qué modo estos procesos generan cambios sustanciales en todo tipo de organización. Se llevó a cabo la revisión de artículos

con el fin de analizar e identificar los puntos centrales de la investigación. Este análisis consistió en la revisión de 20 artículos, 19 disponibles en Scopus y uno en Google Scholar, publicados entre enero a octubre 2020 y febrero de 2023 como palabras claves fueron utilizadas “Liderazgo”, “Transformacional”. Los resultados arrojaron una importante y destacada incidencia de esta disciplina generando procesos de cambio no solo en aspectos netamente gerenciales, sino también de índole social.

Introducción

 No cabe duda que la pandemia generó profundos cambios en todos los ámbitos y las actividades de las personas, no obstante, en el entorno empresarial estas dinámicas han propiciado importantes y destacadas transformaciones, sobre todo, en las organizaciones empresariales que se han visto

de forma gradual no solo afectadas, sino también comprometidas. Entre los aspectos sobresalientes, se encuentra el liderazgo transformacional cuyo objetivo estriba en mejorar tanto los efectos como aquellas habilidades comunicativas, entre otros aspectos no menos importantes.

La actual dinámica empresarial y como meta para el logro de los fines propuestos es importante el incentivo de los trabajadores, saber, por ejemplo,

qué piensan, cuáles son sus metas, así como los objetivos no solo como empleados sino como individuos. (Canal *et al.*, 2023) puede de algún modo determinar tanto los niveles éxito como el fracaso de la organización (Quispe-Llactahuaman *et al.*, 2023).

El liderazgo, y en especial el liderazgo transformacional es uno de los enfoques que trabaja con el objetivo tanto de mejorar como de transformar

PALABRAS CLAVE / Cambio Social / Comunicación / Empresa / Liderazgo Transformacional / Motivación /

Recibido 30/05/2023. Modificado: 07/05/2024. Aceptado: 23/05/2024.

Liliana Milagros Portilla Capuñay. Maestra en Administración y Dirección de Empresa, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. Contadora Público, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. Coordinador, Maestría en Tributación y Fiscalidad Internacional, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Alberto Luis Pantaleón Santa María. MSc. en Producción y Extensión Agrícola, Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú. Docente, Universidad Tecnológica del Perú, Perú.

Jessica Natalí Gallardo Ramírez. Doctora en Educación y Docente Investigador, Universidad Nacional del Santa, Perú. Dirección: Urb. Villa de las Praderas Mz. F lote 19. Nuevo Chimbote, Perú. e-mail: jgallardo@uns.edu.pe.

Jacqueline Victoria Hernández Falla. Doctora en Educación, Universidad Cesar Vallejo, Perú. Docente, Universidad Nacional del Santa, Perú.

Pedro Otoniel Morales Salazar. Doctor en Administración de la Educación, Maestro en Ciencias Económicas mención Gestión Pública y Desarrollo Local, Ingeniero Mecánico, Universidad Nacional de Trujillo, Perú. Coordinador, Doctorado en Derecho y Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, Docente de Posgrado, Universidad César Vallejo, Perú.

las relaciones entre los líderes y los grupos, en ese sentido, los líderes deben poseer un potencial para controlar y para capacitar, asimismo, para los retos y problemas que se hagan presentes (Aldrin y Teguh, 2019).

Con el objetivo de lograr, además de consolidar un clima laboral favorable, tanto las pequeñas como las grandes organizaciones han concentrado sus esfuerzos no sólo en promover estilos de liderazgos sino también de mantener la comunicación efectiva, todo ello con el firme propósito de conseguir tanto rendimiento como fidelidad por parte de los empleados (Cañeque, 2017). También porque a través del liderazgo transformacional puede de algún modo influir en los individuos, y de qué modo percibe su lugar de trabajo (Cruz-Ortiz *et al.*, 2013, Cole y Bedeian, 2007, Lee *et al.*, 2013). Sin embargo, para que estos cambios se den de forma efectiva deben estar presentes las personas que lo hagan posible. No existen cambios sin la presencia de personas que los promuevan, por consiguiente, es necesario que las empresas cuenten con ese tipo de personas (Moreno-Casado *et al.*, 2021).

El liderazgo transformacional como tal puede ser entendido como aquella cualidad que posee un líder para comunicar una idea acerca de algo, por otro lado, el liderazgo transformacional también busca estimular al empleado, entre otros aspectos, asimismo, los líderes transformacionales tienen las competencias de generar cambios, todo ello con la finalidad de propiciar cambios sustanciales en la organización (García-Rivera *et al.*, 2022).

Por otro parte, se puede pensar que este tipo de liderazgo es donde la persona identifica las necesidades de cambio, además, desarrolla una mirada con el fin de guiar el cambio a través de la inspiración y una conducta positiva para un mayor compromiso de los miembros de la organización; este estilo contribuye en resultados positivos y aumenta la motivación, compromiso, satisfacción, etc. del personal de trabajo. Por su parte, Rizki *et al.* (2019) afirman que este tipo de liderazgo es un intento de incentivar a los trabajadores a ser parte de esta, también para el logro de los planes que la empresa tenga, con el objetivo, tanto de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de la organización.

A grandes rasgos, este estilo de liderazgo es aquel conjunto de comportamientos que posee un líder y de qué modo este puede transformar las necesidades que tienen los trabajadores. Su premisa estriba en que el liderazgo transformacional estimula y fomenta el

desarrollo, asimismo, incrementa la motivación de sus seguidores (Andrade *et al.*, 2020), (Hapsari *et al.*, 2021). El liderazgo transformacional lo demuestran los líderes que motivan a los seguidores y ayudan para que alcancen sus metas y utilicen eficientemente sus habilidades y capacidades (Lasrado y Kassem, 2020). Estos investigadores creen que los líderes con estos atributos (motivación, estimulación, entre otros) son capaces de transformar la cultura hacia los seguidores (Khan *et al.*, 2021).

El liderazgo transformacional se concibe como un método mediante el cual el líder genera en sus seguidores momentos para que estos tengan la capacidad de llevar a cabo procesos extras, es decir, que tengan la posibilidad de desenvolverse más allá de sus proyecciones como individuos y trabajadores. El liderazgo transformacional ha sido considerado, a lo largo del tiempo, efectivo, no solo por la capacidad intrínseca de impulsar procesos innovadores, sino también de cambios dentro de las organizaciones. En este sentido, el papel que posee el líder dentro de las empresas es la capacidad de poder comunicar de forma efectiva su visión de ella. Por otro lado, señala Hermsilla *et al.* (2016) este tipo de liderazgo puede inspirar confianza, así como motivar a las personas que están a su cargo.

Tal como se le conoce en el mundo empresarial es un aporte de Bass junto a sus colegas, quienes contribuyeron a aclarar, tanto los comportamientos que son adoptados por los líderes, con el fin de inducir en los procesos de transformación, hasta los resultados que son consecuencia de los procesos de interacción entre el líder y sus seguidores (Bass y Avolio 1995, Bass y Riggio, 2006, Bass y Steidlmeier, 1999).

Para el logro de estas metas es importante que el líder reúna ciertas cualidades, como, por ejemplo: ser una influencia en los seguidores; también ser un motivador; un excelente estimulador a nivel intelectual, además que conozca cuáles son las necesidades de ellos, también sus inquietudes, entre otros requerimientos indispensables para el buen desempeño de las tareas (Sianchokyoo *et al.*, 2019).

A escala global existen muchos liderazgos que persiguen métodos de procesos que en su momento histórico fueron sus pilares donde aún prevalecía una orientación individualista e individualizada que evita en su mayoría el trabajo en equipo (Khan y Yildiz, 2020). Como objetivo central del estudio está el conocer los efectos del liderazgo transformacional dentro de las organizaciones,

asimismo, sus niveles de impacto e incidencia, y de qué modo estos procesos generan cambios sustanciales en todo tipo de organización.

Materiales y Métodos

Tipo de estudio

Una revisión sistemática se caracteriza por ser un análisis detallado y organizado de publicaciones científicas, que inicia formulando una interrogante de investigación específica para después ofrecer un examen crítico de diversas herramientas metodológicas y la evidencia correspondiente (García-Perdomo, 2015).

Enfoque metodológico

Esta revisión sistemática se ha realizado siguiendo las directrices del *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), con el objetivo de asegurar la transparencia y reproducibilidad del proceso de revisión y análisis.

Preguntas de investigación

Cabe mencionar que los artículos están basados en responder a la interrogante de investigación:

RQ1: ¿Cuántos estudios se han publicado y que cumplan con los criterios de inclusión, sobre el tema abordado?

RQ2: ¿Cuál es el impacto general del liderazgo transformacional en las organizaciones?

RQ3: ¿Cómo influye la comunicación en el éxito del liderazgo transformacional?

RQ4: ¿Qué rol juega el compromiso en el contexto del liderazgo transformacional?

RQ5: ¿Cómo afecta el liderazgo transformacional a la confianza dentro de las organizaciones?

RQ6: ¿De qué manera los líderes transformacionales fomentan el cambio y la innovación?

RQ7: ¿Cómo contribuye el liderazgo transformacional al logro de metas personales y organizacionales?

RQ8: ¿Cuál es el impacto del liderazgo transformacional en el clima laboral y los procesos de cambio organizacional?

Criterios de elección

Los criterios seleccionados permitieron filtrar los resultados, eliminando los artículos que no cumplían los objetivos de la investigación, así como los artículos repetidos. Se utilizó la aplicación web "Rayyan", para agilizar la selección

inicial de los artículos mediante un proceso semiautomatizado. El proceso con Rayyan comenzó con la importación de los registros identificados de las bases de datos. Luego, se eliminaron los duplicados automáticamente mediante las funcionalidades del software. Posteriormente, se realizaron dos rondas de filtrado: la primera basada en los títulos y resúmenes para identificar estudios potencialmente relevantes, y la segunda ronda de evaluación de textos completos, donde se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión detallados en la metodología y posteriormente importados al gestor bibliográfico "Mendeley". Los detalles de estos criterios se presentan a continuación.

Criterios de inclusión

- Investigaciones de bases de datos de acceso abierto y acceso restringido o institucional.
- Artículos científicos asociados con el tema de investigación.
- La muestra es conformada por organizaciones públicas y privadas.
- Artículos científicos en idioma inglés y español.
- El año de publicación, entre 2020 y 2023.

Criterios de exclusión

- Publicaciones anteriores al año 2020.
- Investigaciones que no corresponden al tema de interés.
- Publicaciones que no consideren como muestra a docentes.
- Artículos incompletos o no disponibles.

Fuentes de información

Las fuentes de información empleadas corresponde a las bases de datos de ingreso libre y de acceso institucional en la que se buscan estudios de investigación relevantes, tales fueron: Google académico, Springer Link, ScienceDirect, Scopus, Eric, SciELO, Redalyc y Research4life.

Estrategia de búsqueda

Los artículos se seleccionaron, empleando las palabras clave: Liderazgo transformacional, Impacto del liderazgo transformacional, Efectos del liderazgo transformacional, organizaciones, instituciones, y en inglés los siguientes términos: *Transformational leadership, Impact of transformational leadership, Effects of transformational leadership, organizations, institutions*, combinando

entre ellos el uso del booleano "AND", "OR" e "AND NOT". Asimismo, se tuvo en cuenta el año de publicación y los filtros de búsqueda (Tabla I).

Proceso de selección de estudios

La elección de investigaciones para esta revisión sistemática de la literatura se realizó siguiendo un enfoque metódico y sistemático, mediante la aplicación de un procedimiento organizado en cuatro etapas claramente definidas: Identificación, cribado, elegibilidad e inclusión.

Identificación

Durante esta fase, se realiza una búsqueda profunda y minuciosa en las bases de datos: Scopus, ScienceDirect, Scielo, Eric, Redalyc, Google Académico, Springer Link y Research4life, utilizando el *software* "Mendeley" y el aplicativo "Rayyan". La intención fundamental es identificar investigaciones relevantes que puedan aportar a la amplitud y objetivos de la Revisión Sistemática de la Literatura (RSL).

Cribado

En este punto del proceso, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de los títulos y resúmenes de investigaciones para evaluar su pertinencia preliminar conforme a los criterios de inclusión y exclusión ya definidos. Esta fase de selección es crucial para eliminar aquellos estudios que evidentemente no se ajustan a las necesidades del estudio y para identificar los que podrían tener una relación significativa con los propósitos y la amplitud de la RSL.

Elegibilidad

Los estudios que han sido previamente seleccionados y examinados pasan por un análisis más exhaustivo. Se realiza una revisión detallada de los textos completos de los artículos escogidos para verificar su conformidad con los criterios de inclusión establecidos. Este procedimiento de selección garantiza que los estudios incorporados a la investigación sean de relevancia y aplicabilidad directa a los objetivos planteados.

Inclusión

Durante la fase final de inclusión, se decide si los estudios que han pasado las etapas previas de identificación y selección deben formar parte del análisis de la revisión sistemática. Esta importante decisión se basa en un análisis detallado de cada estudio, considerando su relevancia y congruencia con los objetivos planteados en la RSL. La incorporación de estos estudios es crucial para establecer conclusiones fiables y proporcionar respuestas claras a las preguntas de investigación planteadas.

Resultados y Discusión

A continuación se presentan los hallazgos obtenidos mediante la RSL. Como resultado preliminar de búsqueda, se hallaron 225192 documentos de los cuales se excluyeron 258 artículos duplicados, 76 no aptos por las herramientas de automatización y se eliminaron 224.734 ya que no correspondían con el diseño, tema, objetivos del estudio, así como con la pregunta PICO del estudio, quedando 124 artículos. De

TABLA I
CADENAS DE BÚSQUEDAS UTILIZADAS

Base de datos	Cadenas de búsqueda
Scopus	TITLE (transformational AND leadership) AND TITLE-ABS-KEY (in AND organizations): 501 TITLE (impact AND of AND transformational AND leadership) OR TITLE (effects AND of AND transformational AND leadership) AND TITLE-ABS-KEY (in AND organizations): 128
Google Scholar	Transformational leadership and in organizations: 125000 Liderazgo transformacional en las organizaciones: 25300
ScienceDirect	Transformational leadership OR Impact of transformational leadership and in organizations: 16418
Eric	Transformational leadership AND organizations: 1439
Redalyc	Liderazgo transformacional en las organizaciones: 53385
SciELO	Liderazgo transformacional en las organizaciones: 12
Springer Link	Transformational leadership in organizations: 1218
Research4life	Transformational leadership in organizations: 1791

estos, 93 fueron excluidos por no obtener respuesta a las preguntas del estudio y 31 artículos resultantes fueron analizados a texto completo. Una vez analizados esos últimos, se eliminan 3 artículos por presentar acceso restringido al PDF y 8 que no comparten los objetivos del estudio. Por consiguiente, un total de veinte artículos fueron seleccionados (Tabla II), tanto por los temas que competen a la investigación, así como por su nivel de impacto (Figura 1).

Con los 20 artículos en cuestión se procedió a responder las siguientes preguntas de investigación.

RQ1: ¿Cuántos estudios se han publicado y que cumplan con los criterios de inclusión, sobre el tema abordado? (autores, revista, países de estudio, bases de datos, metodología de investigación y muestra)

RQ2: ¿Cuál es el impacto general del liderazgo transformacional en las organizaciones?

Los estudios revisados en esta investigación sistemática sugieren de manera consistente que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo y profundo en las dinámicas organizacionales. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar niveles de desempeño y compromiso más allá de las expectativas estándar a través de la visión y la influencia personal del líder.

El liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño organizacional al fomentar un ambiente que propicia la innovación y la creatividad. Los líderes transformacionales son adeptos a desafiar y alentar a sus seguidores a explorar nuevas ideas y

soluciones, lo que resulta en mejoras en la eficiencia y la efectividad de las operaciones. El impacto del liderazgo transformacional también se extiende a las relaciones interpersonales dentro de la organización. Este tipo de liderazgo promueve una comunicación abierta y honesta, lo que ayuda a construir la confianza y la lealtad entre los empleados y la gerencia. Al centrarse en el desarrollo personal de los seguidores y reconocer sus contribuciones individuales, los líderes transformacionales fomentan un sentido de pertenencia y compromiso que puede traducirse en una mayor colaboración y cohesión dentro del equipo.

Uno de los hallazgos más significativos en la literatura es el efecto del liderazgo transformacional en la motivación y el entusiasmo de los empleados. Los líderes que adoptan este

TABLA II
ESTUDIOS QUE CUMPLIERON CON LOS CRITERIOS DE INCLUSIÓN

N°	Autores y año	País	Revista	Base de datos	Metodología	Muestra
1	Abolnasser <i>et al.</i> (2023)	Arabia Saudita	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	Scopus	Cuantitativa	403 empleados
2	Top <i>et al.</i> (2020)	Irak	<i>Eurasian Journal of Management & Social Sciences</i>	Google Scholar	No informa	120 empleados
3	Kim (2022)	Corea	<i>Transylvanian Review of Administrative Sciences</i>	Scopus	Experimental	403 directores ejecutivos
4	Fareed <i>et al.</i> (2022)	Pakistán	<i>Frontiers in Psychology</i>	Scopus	Cuantitativo	365 líderes y subordinados
5	Radi Afsouran <i>et al.</i> (2022)	Irán	<i>Journal of Management Development</i>	Scopus	No informa	248 empleados
6	Thanh y Quang, (2022)	Vietnam	<i>Sage Open</i>	Scopus	Transversal	325 empleados
7	Santoso <i>et al.</i> (2022)	Indonesia	<i>Journal of Communication Inquiry</i>	Scopus	Estudio de caso	16 empleados
8	Nauman <i>et al.</i> (2022)	Pakistán	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	Scopus	No informa	370 profesionales de la gestión de proyectos
9	Ntseke <i>et al.</i> (2022)	Sudáfrica	<i>SA Journal of Human Resource Management</i>	Scopus	Cuantitativa	124 ingenieros
10	Lim y Moon (2021)	Corea del Sur	<i>Public Personnel Management</i>	Scopus	No informa	3000 empleados
11	Yuan <i>et al.</i> (2022)	China	<i>Tourism Review</i>	Scopus	No informa	580 empleados
12	Soomro y Shah (2022)	Pakistán	<i>Journal of Public Affairs</i>	Scopus	Cuantitativa	306 propietarios, CEO y gerentes
13	Krishna <i>et al.</i> (2022)	India	<i>International Journal of Learning and Intellectual Capital</i>	Scopus	Cuantitativa	473 empleados
14	Deng <i>et al.</i> (2023)	Canadá	<i>Human Resource Development International</i>	Scopus	Revisión documental	No informa
15	Curado y Santos, (2022)	Portugal	<i>Leadership in Health Services</i>	Scopus	No informa	Empleados
16	Donkor, (2022)	Ghana	<i>Public Organization Review</i>	Scopus	Transversal	330 empleados
17	Zhao y Luan, (2022)	China	<i>Journal of Psychology in Africa</i>	Scopus	Metanálisis	Empleados
18	Juyumaya y Torres, (2023)	Chile	<i>Baltic Journal of Management</i>	Scopus	Experimental	Gerentes
19	Radi Afsouran <i>et al.</i> (2022)	Irán	<i>Journal of Management Development</i>	Scopus	Transversal	248 empleados
20	Mishra y Upadhyay, (2022)	India	<i>Vision: The Journal of Business Perspective</i>	Scopus	No informa	320 empleados

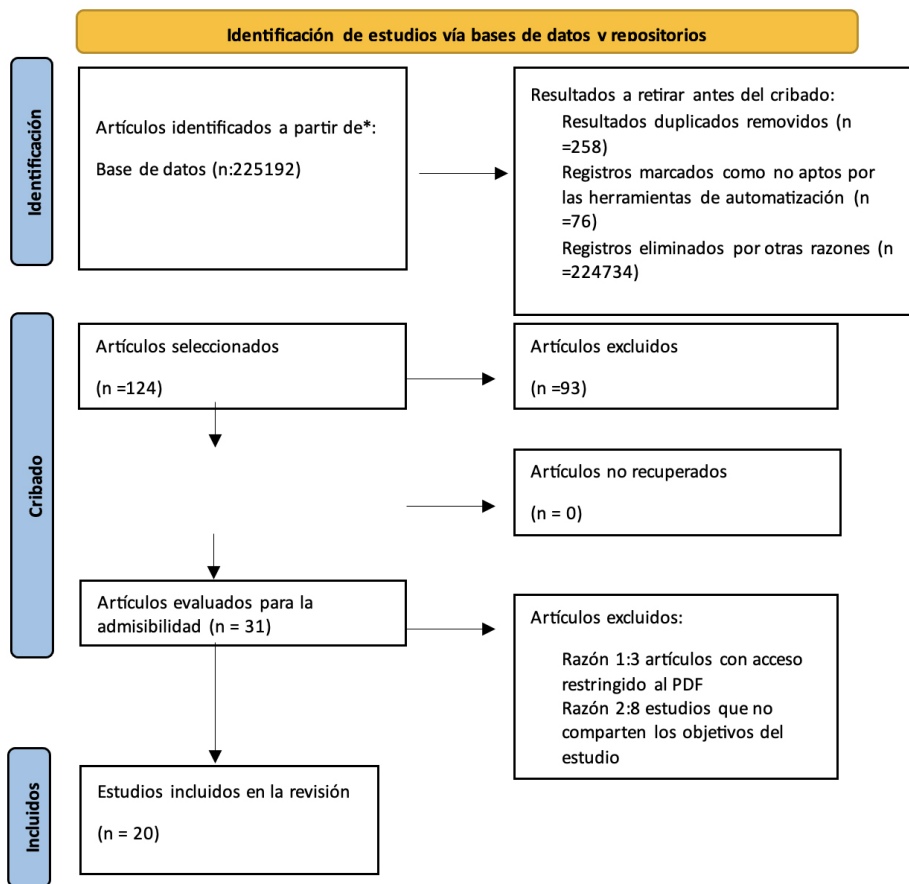


Figura 1. Diagrama de flujo de la identificación y selección de estudios.

estilo son capaces de inspirar a sus seguidores a adoptar la visión de la organización como propia, lo que a menudo resulta en un esfuerzo sostenido y autoiniciado hacia la consecución de objetivos organizacionales. Este tipo de liderazgo no solo eleva el nivel de aspiraciones de los empleados, sino que también mejora su satisfacción laboral y su bienestar emocional, lo que es esencial para el mantenimiento de una fuerza laboral estable y dedicada.

Finalmente, el liderazgo transformacional tiene un impacto profundo en la cultura organizacional. Al modelar valores como la integridad, la excelencia y el respeto, los líderes transformacionales infunden estas cualidades en la cultura de su organización. Esta transformación cultural no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también establece un estándar de conducta para todos los empleados, fomentando un entorno laboral más ético y sostenible.

RQ3: ¿Cómo influye la comunicación en el éxito del liderazgo transformacional?

La comunicación efectiva es un pilar fundamental en el éxito del liderazgo transformacional, según lo evidencian varios estudios analizados en la revisión sistemática. Este tipo de liderazgo, por su propia naturaleza, depende en gran medida de la capacidad del líder para comunicar una visión clara y motivadora que alinee a los seguidores con los objetivos organizacionales.

Los líderes transformacionales son especialmente efectivos en articular una visión clara y atractiva que resuena con los valores e intereses de sus seguidores. Esta habilidad para comunicar no solo el "qué" y el "cómo", sino también el "por qué" de los objetivos organizacionales, es esencial para inspirar y movilizar a los empleados hacia metas comunes. La claridad en la comunicación asegura que todos los miembros de la organización comprendan su rol y la importancia de su contribución al éxito global, lo que potencia su compromiso y motivación.

Finalmente, la comunicación efectiva es esencial para la

resolución de conflictos y la gestión del cambio, aspectos frecuentemente presentes en cualquier organización dinámica. Al ser capaces de comunicar de manera transparente y constructiva, los líderes transformacionales pueden navegar con éxito a través de desafíos y guiar a sus equipos a través de períodos de transición sin precedentes, manteniendo la estabilidad y el enfoque organizacional.

RQ4: ¿Qué rol juega el compromiso en el contexto del liderazgo transformacional?

El compromiso, tanto del líder como de los seguidores, desempeña un papel crucial en el éxito y la efectividad del liderazgo transformacional. Este compromiso mutuo no sólo refuerza la relación líder-seguidor, sino que también impulsa la realización de los objetivos organizacionales a través de una dedicación compartida hacia la visión de la empresa.

En el contexto del liderazgo transformacional, el compromiso del líder se manifiesta en su dedicación a inspirar y motivar a los empleados, no solo para alcanzar los objetivos de la empresa sino también para fomentar su desarrollo personal y profesional. Los líderes transformacionales se comprometen no solo con los resultados organizacionales sino también con el crecimiento de sus equipos, lo cual es esencial para fomentar un entorno laboral positivo y productivo. Este tipo de liderazgo va más allá del cumplimiento de las tareas y se enfoca en transformar a los seguidores en líderes potenciales y agentes de cambio dentro de la organización.

Por otro lado, el compromiso de los empleados en un entorno liderado por un líder transformacional suele ser alto debido a la influencia inspiradora y motivadora del líder. Cuando los empleados se sienten valorados y comprenden cómo su trabajo contribuye a la visión más amplia, su nivel de compromiso aumenta. Esto no solo mejora su rendimiento individual, sino que también impulsa la eficacia colectiva. Según Rizki *et al.* (2019), el compromiso de los empleados se ve reforzado en ambientes donde se fomentan la confianza y la transparencia, y donde los líderes actúan como modelos a seguir.

El compromiso en el marco del liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la cultura organizacional. Promueve una cultura de responsabilidad, innovación y colaboración. Los líderes transformacionales alientan una cultura donde el compromiso no se impone, sino que se desarrolla

naturalmente a través de la inclusión y el empoderamiento de los empleados. Esta forma de compromiso cultural conduce a una mayor adaptabilidad y resiliencia organizacional, elementos vitales en un mercado empresarial que está en constante cambio.

RQ5: ¿Cómo afecta el liderazgo transformacional a la confianza dentro de las organizaciones?

El liderazgo transformacional ejerce un impacto profundo en la construcción y mantenimiento de la confianza dentro de las organizaciones. Este estilo de liderazgo, caracterizado por su enfoque en la inspiración y el cambio positivo, fomenta una atmósfera de confianza al alinear los objetivos personales de los empleados con los de la organización. Esta alineación no solo fortalece la lealtad y el compromiso, sino que también mejora la cooperación y la eficacia operativa.

Los líderes transformacionales son vistos como figuras auténticas y éticas, lo que es fundamental para construir confianza. Su integridad y consistencia en palabras y acciones establecen un modelo a seguir para los empleados. Al actuar con transparencia y mantener sus compromisos, estos líderes fomentan un ambiente donde la confianza es la norma, no la excepción. Esto es crucial no solo para la motivación de los empleados, sino también para aquellos en posiciones de liderazgo intermedio, que dependen de la confianza en sus superiores para transmitir seguridad y claridad a sus equipos.

El liderazgo transformacional afecta significativamente la confianza al empoderar a los empleados. Al delegar responsabilidades y ofrecer autonomía en la toma de decisiones, los líderes transformacionales demuestran confianza en las capacidades de sus seguidores. Este empoderamiento no solo eleva la autoestima de los empleados, sino que también refuerza su confianza en la organización. La capacidad de tomar decisiones y tener un sentido de control en el trabajo puede llevar a una mayor satisfacción laboral y a una participación más activa en los objetivos organizacionales.

RQ6: ¿De qué manera los líderes transformacionales fomentan el cambio y la innovación?

Los líderes transformacionales desempeñan un papel crucial en catalizar el cambio y promover la innovación dentro de las organizaciones. Una característica distintiva de los líderes transformacionales es su habilidad para articular una visión clara y convincente del futuro que resuena profundamente con los valores y aspiraciones de sus seguidores.

Esta visión actúa como un poderoso catalizador para el cambio, proporcionando un sentido de dirección y propósito que motiva a los empleados a innovar y buscar nuevas formas de alcanzar los objetivos. Al presentar una imagen del futuro que es deseable y alcanzable, estos líderes movilizan la energía colectiva y fomentan un compromiso activo con el cambio.

RQ7: ¿Cómo contribuye el liderazgo transformacional al logro de metas personales y organizacionales?

El liderazgo transformacional desempeña un papel fundamental en la alineación y consecución de metas tanto personales como organizacionales. Son expertos en conectar las metas personales de los empleados con los objetivos más amplios de la organización. Esto se logra a través de un entendimiento profundo de las motivaciones individuales y cómo estas pueden complementar y potenciar los objetivos corporativos. Al hacer que los empleados se sientan valorados y entender que su desarrollo personal es fundamental para el éxito de la organización, los líderes transformacionales fomentan un compromiso más profundo y personal con el trabajo, lo que resulta en un mayor rendimiento y satisfacción laboral.

Una característica clave del liderazgo transformacional es su enfoque en el desarrollo profesional y personal continuo. Los líderes transformacionales no solo proporcionan oportunidades para el crecimiento profesional, como formación y promociones, sino que también apoyan el desarrollo personal a través del coaching y el mentoring. Esta inversión en el desarrollo holístico de los empleados ayuda a asegurar que cada individuo pueda alcanzar su máximo potencial, lo que directamente beneficia a la organización al mejorar la capacidad y las competencias de su fuerza laboral.

Para asegurar el logro efectivo de las metas, los líderes transformacionales se centran en establecer objetivos claros y medibles que sean desafiantes pero alcanzables. Estas metas son comunicadas de manera abierta y frecuentemente revisadas para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan su papel y cómo sus acciones contribuyen al éxito general de la empresa. Este enfoque transparente y colaborativo en la gestión de objetivos ayuda a mantener a todos en el camino y motivados hacia la consecución de metas comunes.

Finalmente, al delegar responsabilidades y ofrecer mayor autonomía, los líderes transformacionales empoderan a sus empleados para tomar decisiones importantes y gestionar sus

propios proyectos. Esta autonomía fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad personal hacia el trabajo, lo que puede traducirse en un aumento del compromiso y la productividad. Los empleados que se sienten responsables y capaces de influir en los resultados están más motivados para alcanzar y superar los objetivos establecidos.

RQ8: ¿Cuál es el impacto del liderazgo transformacional en el clima laboral y los procesos de cambio organizacional?

El liderazgo transformacional influye de manera significativa en el clima laboral y en la capacidad de las organizaciones para navegar y gestionar cambios.

El liderazgo transformacional tiene un efecto directo en el clima laboral al fomentar un entorno de respeto, apoyo y motivación. Los líderes que adoptan este estilo son propensos a valorar y reconocer el aporte de cada empleado, lo que contribuye a un ambiente laboral más positivo y estimulante. Al priorizar la comunicación abierta y alentadora, estos líderes ayudan a construir una cultura organizacional donde los empleados se sienten seguros para expresar ideas, sugerir mejoras y discutir problemas sin temor a represalias. Este tipo de clima no solo mejora la satisfacción y la retención de empleados, sino que también aumenta la productividad general.

Riesgo de sesgos

Los resultados de nuestro análisis se deben interpretar considerando las limitaciones relacionadas con el riesgo de sesgo en los estudios incluidos. La evaluación de la calidad reveló una variabilidad en el riesgo de sesgo, lo que podría afectar la generalización de los hallazgos. Se realizaron pruebas de sensibilidad excluyendo estudios con alto riesgo de sesgo para verificar la robustez de los resultados.

Conclusión

El liderazgo transformacional actúa como un catalizador para el cambio y el desarrollo en múltiples dimensiones de la organización. Desde mejorar el desempeño hasta fortalecer las relaciones interpersonales y aumentar la motivación, los efectos de este estilo de liderazgo son extensos y pueden ser decisivos en el éxito global de la organización. En términos de gestión del cambio, los líderes transformacionales desempeñan un papel crucial al ser catalizadores de cambio dentro de sus organizaciones.

Su habilidad para inspirar y motivar es fundamental cuando se enfrentan a la necesidad de implementar nuevas políticas, procesos o tecnologías. Estos líderes son adeptos a comunicar la visión del cambio de manera efectiva, asegurando que todos los empleados no solo entiendan el 'qué' y el 'cómo', sino, más importante aún, el 'por qué' detrás del cambio. Esta comprensión ayuda a minimizar la resistencia y a fomentar una mayor aceptación y compromiso con las nuevas direcciones.

El impacto del liderazgo transformacional en el clima laboral y los procesos de cambio organizacional es profundo y multifacético. Al mejorar el clima laboral, facilitar los procesos de cambio, influir y estimular a los empleados para el mejoramiento continuo, y fortalecer los constructos organizacionales, los líderes transformacionales no solo logran beneficios temporales, sino que también posicionan a sus organizaciones para el éxito sostenible a largo plazo.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores del presente trabajo manifiestan no tener conflicto de interés alguno.

REFERENCIAS

- Abolnasser M, Abdou A, Hassan H, Salem E (2023) Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 20: 3609. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Aldrin N, Teguh K (2019) Job Satisfaction as a Mediator for the Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal* 12: 126–134. <http://dx.doi.org/10.2174/1874350101912010126>
- Andrade M, Ramírez E, Mendoza A (2020) El efecto del liderazgo transformacional sobre la percepción de justicia en organizaciones cooperativas del Sur colombiano. *Interciencia* 45: 90–95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33962521006>
- Bass B, Avolio B (1995) *Manual for the multifactor leadership questionnaire: Rater form (5X short)*. Mind Garden, Inc. CA, EE.UU.
- Bass B, Riggio R (2006) *Transformational leadership*. 2nd ed. Erlbaum. 296 pp.
- Bass B, Steidlmeier P (1999) Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10: 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Canal A, Ovalles-Toledo L, Sandoval L, Valdez O (2023) Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales* 29: 79–94. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822428>
- Cañeque M (2017) *El nuevo liderazgo*. Granica. 280 pp.
- Cole MS, Bedeian AG (2007) Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion-work commitment relationship. *The Leadership Quarterly* 18: 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.002>
- Cruz-Ortiz V, Salanova M, Martínez I (2013) Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa* 25: 13–32. <https://revistas.uosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871/2344>
- Curado C, Santos R (2022) Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services* 35: 160–173. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Deng C, Gulseren D, Isola C, Grocutt K, Turner N (2023) Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International* 26: 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Donkor F (2022) Do Transformational Leaders Affect Employee Performance and Normative Commitment Through General Self-Efficacy? Analysis in Ghanaian Public Sector Organizations. *Public Organization Review* 22: 707–723. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00531-7>
- Fareed M, Su Q, Almutairi M, Munir K, Fareed S (2022) Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology* 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- García-Rivera B, Mendoza-Martínez I, Olguín-Tiznado J (2022) Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario. *Investigación Administrativa* 51: 1–15. <https://doi.org/10.35426/iav51n129.08>
- Hapsari D, Riyanto S, Endri E (2021) The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Citizenship: The Civil Servants of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8: 595–604. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0595>
- Hermosilla D, Amutio A da Costa S, Páez D (2016) El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology* 32: 135–143. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/articulo20180730124249.pdf>
- Juyumaya J, Torres J (2022) Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management* 18: 34–53. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2021-0449>
- Khan I, Khan M, Idris M (2021) Investigar el apoyo de la cultura organizacional para los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional). *Revista de comportamiento humano en el entorno social* 31: 689–700. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174>
- Khan N, Yildiz Y (2020) Impact of Intangible Characteristics of Universities on Student Satisfaction. *Amazonia Investiga* 9: 105–116. <https://doi.org/10.34069/AI/2020.26.02.12>
- Kim H, Cruz A (2022) Transformational Leadership and Psychological Well-Being of Service-Oriented Staff: Hybrid Data Synthesis Technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19: 8189. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Krishna C, Upadhyay K, Ansari R, Babu V (2022) Transformational leadership and employee retention: a moderated mediation model of intrinsic motivation and perceived organisational support. *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 19: 135–153. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2022.121252>
- Lasrado F, Kassem R (2020) Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management* 38: 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQR-11-2019-0349>
- Lee JE, Almanza B, SooCheong SJ, Douglas N, Richard G (2013) Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management* 33: 282–293. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.004>
- Lim Y, Moon K (2021) Transformational leadership and employees' helping behavior in public organizations: Does organizational structure matter? *Public Personnel Management* 50: 485–508. <https://doi.org/10.1177/0091026020977565>
- Mishra K, Upadhyay K (2022) Transformational leadership and organizational commitment: A higher educational institutions perspective. *Vision: The Journal of Business Perspective*. <https://doi.org/10.1177/09722629221096056>
- Moreno-Casado H, Leo-Marcos FM López-Gajardo MA, García-Calvo T, Cuevas R, Sánchez-Oliva D (2021) Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Annals of Psychology* 37: 311–322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Nauman S, Musawir U, Munir H, Rasheed I (2022) Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: The moderating role of empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business* 15: 423–447. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0031>
- Nguyen T, Nguyen Q (2022) Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence from Vietnam's Public Sector. *SAGE Open* 12. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Ntseke T, Mitonga-Monga J, Hoole C (2022) Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. *SA Journal of Human Resource Management* 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2013>
- Quispe-Llactahuaman S, Cubas-Díaz M, Dávila-Asenjo M, Tapia-Díaz A (2023) Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Horizontes* 7: 359–371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i2.7520>
- Radi Afsouran N, Charkhabi M, Mohammadkhani F, Seidel L (2022) El vínculo entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional: probando el papel mediador de la madurez de los empleados. *Journal of Management Development* 41: 417–430. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2021-0167>
- Rizki M, Parashakti R, Saragih (2019) The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Employees' Innovative Behaviour and Performance. *International Journal of Economics and Business Administration* 7: 227–239.

- Santoso R, Sulistyningtyas D, Pratama P (2022) Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication. *Journal of Communication Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/01968599221095182>
- Soomro B, Shah N (2022) Robustness of the transformational leadership towards corporate entrepreneurship. *Journal of Public Affairs* 22. <https://doi.org/10.1002/pa.2509>
- Thanh H, Quang N (2022) Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *Sage Open* 12. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Top C, Bryar S, Akar M (2020) Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences* 1: 49–59. <https://ejmss.tiu.edu.iq/index.php/volume-1-issue-1-article-4/>
- Young L, Kuk-Kyoung M (2022) Transformational Leadership and Employees' Helping Behavior in Public Organizations: Does Organizational Structure Matter? *Sage journals* 50: 485–508. <https://doi.org/10.1177/0091026020977565>
- Yuan Y, Tom Y, Chao N, Kangping Z. (2022) Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review* 77: 1385–1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>
- Zhao G, Luan Y (2022) Could transformational leadership predict employee voice behaviour? Evidence from a meta-analysis. *Journal of Psychology in Africa* 32: 143–151. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2028070>.

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS A COMMITMENT TO CHANGE. A SYSTEMATIC REVIEW OF THE LITERATURE

Liliana Milagros Portilla Capuñay, Alberto Luis Pantaleón Santa María, Jessica Natalí Gallardo Ramírez, Jacqueline Victoria Hernández Falla and Pedro Otoniel Morales Salazar

SUMMARY

Transformational leadership has been defined, broadly speaking, as a discipline of great relevance, not only in organizational settings, but in any known type of organization. The central objective of the study is to understand the effects of transformational leadership within organizations, as well as its levels of impact and incidence, and how these processes generate substantial changes in all types of organizations. As a method, the review of articles was carried out in order to ana-

lyze and identify the central points of the research. This analysis consisted of the review of 20 articles, 19 available in Scopus and one in Google Scholar, published between January to October 2020 and February 2023, "Leadership" "Transformational" were used as keywords. The results showed an important and notable impact of this discipline generating processes of change not only in purely managerial aspects, but also of a social nature.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO UM COMPROMISSO COM A MUDANÇA. UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Liliana Milagros Portilla Capuñay, Alberto Luis Pantaleón Santa María, Jessica Natalí Gallardo Ramírez, Jacqueline Victoria Hernández Falla e Pedro Otoniel Morales Salazar

RESUMO

A liderança transformacional foi definida, em termos gerais, como uma disciplina de grande relevância, não apenas em ambientes organizacionais, mas em qualquer tipo de organização conhecida. O objetivo central do estudo é entender os efeitos da liderança transformacional nas organizações, bem como seus níveis de impacto e incidência, e como esses processos geram mudanças substanciais em todos os tipos de organizações. Foi realizada uma revisão de artigos para analisar e identifi-

car os pontos centrais da pesquisa. Essa análise consistiu em uma revisão de 20 artigos, 19 disponíveis no Scopus e um no Google Scholar, publicados entre janeiro e outubro de 2020 e fevereiro de 2023, usando as palavras-chave Leadership (Liderança), Transformational (Transformacional). Os resultados mostraram um impacto significativo e marcante dessa disciplina, gerando processos de mudança não apenas em aspectos puramente gerenciais, mas também em aspectos sociais.