

Importancia del Liderazgo Transformacional en la Cultura y Resultados Organizacionales: Una Revisión Sistemática

Daniel Alejandro Gámez Cavazos¹

gamez.cavazos@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-1399-6990>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Juan Alfonso Toscano Moctezuma

jtoscano@uacj.mx

<http://orcid.org/0000-0002-8543-3600>

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

El presente artículo es una revisión sistemática de la literatura sobre el liderazgo transformacional como competencia gerencial en el que se analizan y se realiza una retrospectiva de resultados y conclusiones obtenidos de investigaciones realizadas sobre su conjunto de habilidades. Se seleccionaron 18 estudios llevados a cabo de distintas regiones del mundo y sectores empresariales de las últimas tres décadas. Los resultados demuestran un efecto holístico positivo a pesar de las distintas variables de entrada, como lo son la cultura organizacional, el giro empresarial, tamaño, género y valores en función de diversas competencias colaborativas e individuales.

Palabras clave: liderazgo transformacional; cultura organizacional; resultados organizacionales

¹ Autor principal.

Correspondencia: gamez.cavazos@gmail.com

Value of Transformational Leadership in Organizational Culture and Outcome: A Systematic Review

ABSTRACT

This article is a systematic review of the literature about transformational leadership as a competence for managers. It is an analysis of and a retrospective of conclusions on investigations about its skills. 18 scientific articles around the world and from several business sectors in the last 30 years were selected. Conclusions show a positive holistic approach despite of input variables such as organizational culture, business sector, size, gender and personal values in terms of collaborative and individual skills.

Keywords: transformational leadership; organizational culture; organizational results

Artículo recibido 03 noviembre 2023

Aceptado para publicación: 12 diciembre 2023

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un entorno altamente competitivo que cada vez va en aumento. Y uno de los rubros de mayor importancia en las empresas, es el adecuado manejo del recurso humano. Para ello, se debe implementar un liderazgo asertivo, que mantenga motivado a los trabajadores dentro de las organizaciones.

Cabe mencionar que, “el liderazgo es un fenómeno en estudio, en constante revisión teórica, debido a la complejidad de su naturaleza, en el cual, se conjugan una multitud de variables que tratan de explicar su causalidad, composición y efecto en las organizaciones” (Tapia Castilla & Antequera Ripoll, 2020).

El liderazgo transformacional es una herramienta utilizada por cada vez más organizaciones para alcanzar el logro de sus objetivos. Como menciona Bass (1985), uno de los principales precursores de este tipo de liderazgo y mismo que ha presentado mayor cantidad de investigaciones sobre, apunta que, se considera la función del líder en el proceso de motivación de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el efecto sobre su rendimiento; se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores, y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Northouse, 2001). Diversos científicos definieron y discernieron en sus inicios el liderazgo transformacional y otros tipos de liderazgo como el transaccional, donde este último se expresa como un intercambio entre el líder y sus colaboradores, dando a conocer la relación costo-beneficio, en el que no se pretendía tomar a consideración los intereses de los seguidores, ya que este tipo de liderazgo, tenía como enfoque principal, el beneficio unilateral de la organización, como lo mencionan Mendoza y Ortiz (2006), pero por otro lado, el liderazgo transformacional, es un ente que influye en sus pares, pues también permite a los seguidores alcanzar sus metas como individuos, y los motiva al trabajo colectivo y en pro de la organización, según Zambrano, Ruiz, Morales y Ruiz (2017). Cabe mencionar que Bernard Bass (1985), elaboró la Teoría del Liderazgo Transformacional, donde asevera que, este liderazgo impacta directamente sobre los seguidores basándose en ciertos valores como la confianza, el respeto y admiración.

A partir de estas aseveraciones, se establece que este tipo de liderazgo, transformacional, es fundamental para concebir un efecto ganar-ganar para la relación del líder y el seguidor.

Este liderazgo no solo es un factor clave para comprender la relación del líder y del subordinado, sino también como un factor decisivo a la hora de alcanzar resultados organizacionales. A partir del ejercicio del liderazgo transformacional, se puede alcanzar la motivación de los trabajadores, y equipos de trabajo. Es así como, este tipo de liderazgo se posiciona como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones (Cruz-Ortiz, et al., 2013). Se habla además de que se tienen cuatro fundamentos o conceptos que son la base de este liderazgo (Genge M., Leithwood K., & Tomlinson D., 1999):

Primer concepto: Se habla de los propósitos, y esta es, la misión que se comparte entre los integrantes de una estructura organizacional y que tienen un objetivo común. El líder transformacional lo llama como el tener una expectativa a cambiar, esto es, la habilidad de las personas a conllevar una transformación.

Segundo concepto: Son las personas, esto quiere decir, que tiene como fin, el conocer cada uno de los seguidores con los que cuenta el líder para que el cambio sea proclive a alcanzar las metas deseadas, debe conocer cada una de sus aptitudes y habilidades.

Tercer concepto: Se habla de la estrategia, y esta es la forma en que se llevan a cabo los cambios, misma que dependerá de las competencias de la organización (e. g., metas, cantidad de personal, edades, etc.).

Cuarto concepto: Se habla de la cultura, y este hace referencia al procedimiento por el cual, cualquier cambio que se lleve a cabo, se integra a la misión y visión de la organización.

El liderazgo transformacional hace énfasis en el cambio que deben sufrir las organizaciones para mantenerse competitivas y a la vanguardia, como menciona Sánchez (2020), las empresas constantemente tienen crisis, ya sean de índole administrativo, financiero u operativo a falta de la implementación de un correcto liderazgo. Por lo que, para contrarrestar este problema, es importante que las organizaciones cuenten con líderes con una aptitud prevalente e insistente a implementar el cambio, indagando en la manera de conllevar o superar los impedimentos o dificultades que pudiera tener una nueva estructura organizacional o una reestructuración. Y esto es, como principal reto, que el líder debe tomar en consideración el estatus de cada uno de los seguidores y sus situaciones dentro de la organización.

Diversos investigadores contrastan el liderazgo transformacional del liderazgo transaccional, sin embargo, algunos de ellos, como Robins y Judge (2013), mencionan que se complementan entre sí, pero no recíprocamente, esto es que, el liderazgo transformacional puede implementarse sobre el de tipo transaccional, incluso es potenciado el nivel de esfuerzo de los seguidores, pero no así, viceversa; el liderazgo transaccional por sí solo no es suficiente para ejercer un adecuado liderazgo, es decir, se sería un líder promedio. Incluso menciona el autor, que los mejores líderes son tanto transformacionales como transaccionales en algunas ocasiones.

Como lo mencionan Seltzer, Numerof y Bass (1989), el liderazgo transformacional proporciona una visión y un sentido de misión, se puede decir que inspira orgullo, gana respeto y confianza, a estas competencias y aptitudes se les denomina influencia idealizada, resaltando que este liderazgo es una motivación inspiradora porque comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla. También es una motivación intelectual porque fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas; se dice además que es una consideración individualizada, dado que concede atención personal a los subordinados, trata a cada empleado en forma individual, dirige y asesora. Es por esto por lo que este liderazgo posee características que lo hacen obtener las más altas capacidades de los subordinados.

Relevancia General del Liderazgo Transformacional

Agregando a esto, en un estudio realizado por Hermosilla, Amutio, da Costa y Páez (2016), donde la muestra abarcaba 47 líderes y 107 seguidores entre edades de 24 a 64 años con una media de 39 años y desviación típica de 5.58, de los cuales el 38% de ellos eran mujeres. Tres cuartas partes de la muestra contaban con estudios superiores y una quinta parte de nivel medio; esto de cuatro organizaciones distintas. En los resultados se observó que el liderazgo transformacional se relaciona con ciertas características como lo son la efectividad, satisfacción y motivación. Es evidente observar en los resultados la ventaja que posee el liderazgo transformacional sobre el transaccional en lo que concierne a las tres características mencionadas, se alude además que estos resultados coinciden con otros estudios realizados en distintas regiones. Agregando también que los líderes de organizaciones que implementan un liderazgo transformacional reciben un alto grado de respuesta por parte de los subordinados hacia sus cambios organizacionales. Este estudio además denota una importancia de implementación de este

liderazgo en las organizaciones, así como el enfocar en estudios a futuro la persuasión implícita en este tipo de liderazgo.

Otros estudios han demostrado que, en este tipo de liderazgo, la confianza es un valor muy arraigado al comportamiento del líder transformacional en función de sus seguidores (Givens, 2008).

Adicionalmente, otros estudios amplios, de diversos países, y de una amplia cantidad de industrias, hablan de la relación de la inteligencia emocional con el liderazgo transformacional, y sugiere de que esta tiene una fuerte influencia sobre este tipo de liderazgo, es decir, el líder que posee una amplia inteligencia emocional, ayudará a que mejore el rendimiento laboral, al mantener altos estándares en la organización y ayudará a la mejor toma de decisiones en torno a sus seguidores, como lo comentan Baba y Siddiqi (2018). La inteligencia emocional es una habilidad de importancia mayor para todo líder. Arrabal (2017, p. 7), define:

La inteligencia emocional es la capacidad de aceptación y es la gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida, aunque no lo seamos conscientes de ello.

Otra investigación realizada por Lyons y Schneider (2009), donde se apunta a la relación de este liderazgo con el estrés, señala que este liderazgo no afecta a las personas, sino que es benéfico para el desempeño, supresión de emociones negativas y apoyo entre compañeros de trabajo.

Es importante también mencionar las desventajas que puede tener este tipo de liderazgo. La moralidad de este puede que sea no recomendada por asesores empresariales (Griffin & Rafferty, 2004). Y la crítica más importante de esto es que al implementar este tipo de liderazgo, se tiene el potencial para ejercer el abuso de poder (Hal J., Johnson S., Wysocki A., & Kepner K., 2002). Esto debido a que en ocasiones cuando el líder transformacional observa que sus seguidores son fieles y no cuestionan nada de los cambios que se implementan, el líder puede llegar a caer en prácticas anti-éticas, pero no hay investigaciones que lo respalden. Sin embargo, en un estudio realizado para conocer si este tipo de líder pudiera ser factor para aumentar los niveles de estrés y agotamiento en los subordinados, se concluyó que no afecta negativamente, sino que reducen el agotamiento en términos generales, y esto por la satisfacción que sienten los trabajadores por el líder, lo que implica una carga en términos de tener que lidiar con un superior que no toleren, según Seltzer, Numerof y Bass (1989). Este hallazgo en

investigaciones previamente realizadas confirma lo antes mencionado. Menciona de la misma manera (Farnsworth, et al., 2002):

El abuso de poder puede ser contraproducente cuando se ejerce un liderazgo débil, y esto es porque se trata al liderazgo con un enfoque superficial, más que a profundidad de conocer su implementación y puede caer en estos comportamientos antiéticos.

Como un reto para este tipo de liderazgo, Bass (1898), menciona, es conveniente que los líderes estén concentrados mayormente en las tareas de liderazgo principalmente, dado que cuanto más involucrado esté en las tareas operativas de la organización, más complicado será implementar este tipo de liderazgo; otro desafío que cabe señalar es el diferencial de valores que puede existir entre las personas de una organización. Amplias diferencias pueden significar puntos de vista distintos, y esto es entre mismos y distintos niveles organizacionales. También es importante que haya un contacto directo con los empleados; menciona además que tanto el líder, como los seguidores deben estar preparados para la implementación de este liderazgo, dado que el desarrollo personal es un factor importante. La transferencia de autoridad o delegación es un punto de inflexión, ya que, se requiere de los conocimientos adecuados para ello. El coaching es un activo valioso para este estilo de liderazgo, ya que es una herramienta que está inherente a él, dado que siempre está influenciando a otras personas. A largo plazo, este activo, puede ser sustancial e incluso servir como ventaja competitiva. Igualmente, mencionan (Seltzer, Numerof, & Bass, 1989):

Este liderazgo en todo momento buscará en un punto dado el cambiar actitudes, y, por lo tanto, siempre percibirá cierta resistencia a ello. Los líderes, por ende, requerirán de recursos suficientes para poder atender esta resistencia, denotando que, los valores, son factores fundamentales para eliminarlos, como se ha mencionado.

En otra entidad asiática se realizó un estudio, Arif y Akram (2018), sobre el impacto que pudiera tener el liderazgo transformacional sobre el desempeño de la organización, en el que se encontró que lo afecta positivamente en gran medida. Para esta investigación realizada, se eligieron empleados de la industria manufacturera de esta misma región mencionada. Donde el 62% de la muestra corresponde a personas del sexo masculino, entre edades desde los 18 hasta los 55 años, con una media de 32 años, y con 4 años de experiencia en la industria en promedio, el 49% de los encuestados tienen estudios de pregrado,

17% estudios de maestría. El 6% corresponde a supervisores senior, 76% corresponden a supervisión media, y 18% supervisores convencionales. Los resultados demostraron que se obtuvo un coeficiente de correlación con valor de 0.811, lo que demuestra una alta correlación entre el liderazgo transformacional y la implementación de la innovación; el valor del coeficiente de fiabilidad del estudio es de .005, lo que indica una alta fiabilidad de este. Además, el coeficiente de correlación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la organización fue de 0.858, demostrando una muy fuerte asociación entre estas dos variables mencionadas. Se logra reconocer que la hipótesis que se presentó se validó al demostrar que el liderazgo transformacional afecta el desempeño de la organización mediante el rol mediador de la innovación organizacional.

Una investigación relevante de Kent y Blair (2010), es la de conocer si el género, sea masculino o femenino, influyen en el liderazgo transformacional ejercido hacia los seguidores. En una investigación realizada en Alemania, donde se encuestó a un 21% de mujeres y 79% de hombres líderes, se demuestra que no influye el género en los resultados que este tipo de liderazgo puede tener, sin embargo, cabe recalcar que la investigación se realizó en organizaciones donde predominaban los hombres en los niveles jerárquicos inferiores de estas, mencionando en este estudio que para investigaciones futuras, es importante analizar el comportamiento de mujeres líderes donde gobierne la mayoría femenina en las mismas.

Relevancia en el Giro Empresarial del Liderazgo Transformacional

En el contexto de los emprendedores, este tipo de liderazgo tiene resultados muy favorables, incluso para emprendedores con escasos recursos económicos. Una investigación realizada en Sudamérica por Fernández y Quintero (2016), se demuestra que estos líderes, que poseían ciertas competencias personales, lograron hacer que sus seguidores inclusive fuesen abiertos al cambio. Estos autores mencionan que estas características son la influencia idealizada, así como el estímulo intelectual, comunicación asertiva, escucha activa, empatía. Cabe resaltar que, en este estudio mencionado, en varias de las muestras, el líder no tenía estudios académicos profesionales, y, aun así, sus trabajadores fueron estimulados por estos. También fueron capaces de inculcar una visión hacia su equipo de trabajo en pro de la organización, incluso en ambientes de falta de certeza de factores externos a la organización, así como de cambios organizacionales.

Este liderazgo está activo en buena cantidad países de todo el mundo. Como se ha mencionado, su atención se concentra en los líderes y su dirección hacia un alto rendimiento organizacional. Es de suma importancia este liderazgo en entornos de alto dinamismo, alta capacidad innovativa, de nuevas ideas, de cambios constantes, y estos son elementos que en este siglo están inherentes a las organizaciones para su éxito. Estos factores son determinantes a la hora de elegir el tipo de liderazgo a implementar y las empresas están cada vez más centradas o enfocadas en tomarlo como elemento clave para el correcto funcionamiento de sus plantillas laborales. Como menciona (Seltzer, Numerof, & Bass, 1989):

Un requisito clave, es contar con una comunicación abierta por parte del líder, así como sea lo más clara posible, evitando ambigüedades, así como se mencionó, una base de confianza que sea estable. Se requiere un sentimiento de unión hacia el equipo y un enfoque que sea creativo para que permee en los seguidores.

En otros sectores, como el bancario, Belias y Koustelios (2014), han probado que este liderazgo es altamente efectivo, incluso en épocas de recesiones económicas, ya que los seguidores han demostrado actitudes positivas en diversos aspectos, como el rendimiento laboral, la satisfacción laboral y el compromiso. Cabe resaltar que este liderazgo es más común en sociedades occidentales. Sin embargo, se menciona que, para este estudio del giro bancario, es recomendable que se realicen más investigaciones al respecto.

En España, se realizó un estudio, Llorens (2009), en el que se buscaba conocer la relación entre el liderazgo y el capital psicológico positivo en una empresa de construcción a 122 empleados de distintos departamentos, donde un 84% eran de sexo masculino, 57% contaba con un contrato indefinido. Utilizando el cuestionario de Rafferty y Griffin (2004), revelaron que el liderazgo no únicamente puede generar en sus seguidores un afecto positivo, sino que también puede generar estados emocionales más estables en el largo plazo, un ejemplo de ello es el compromiso laboral, generando alto interés por el trabajo de los seguidores.

En una investigación realizada en Colombia por Páez, Rincón, Astudillo y Bohórquez (2014), sobre el liderazgo y las competencias directivas, en el sector agrícola, basando su metodología en entrevistas con el personal administrativo de 16 organizaciones, donde la base de su liderazgo es el de estudio en cuestión, basándose en distintos factores que apuntan a que cuentan con este. De las entrevistas,

determinaron que el total de las personas poseen alguna profesión, lo cual, como lo dicta el investigador, es necesario para que se puedan alcanzar cargos gerenciales. Todos estos líderes cuentan con más de 30 años y no más de 58 años, donde la mayoría se encuentra entre los 30 y 42 años. Poco más de la mitad son hombres, con un 56% de presencia. En dicha investigación los resultados demostraron que tanto la confianza como la integridad, están presentes en estas organizaciones y como denominador común, la capacidad negociadora y desarrollo de los equipos de trabajo. Una característica que los empleados aprecian de sus líderes es el uso adecuado del tiempo. También se encontraron ciertas características relacionadas al liderazgo transaccional en estas empresas agrícolas. Competencias tales como orientación a la obtención de resultados, importancia de tomar acción, actitud de perseverancia, comunicación, toma de decisiones, capacidad negociadora y capacidad de direccionamiento estratégico están presentes en menor o mayor medida en los atributos del líder transformacional. En este mismo país se realizó un estudio por Díaz, Andrade y Ramírez (2019) en el que se investiga transversalmente el liderazgo transformacional y su correlación con la responsabilidad social de una asociación colombiana de mujeres productoras de café. Se aplicaron cuestionarios para la medición de las variables en el que se valida a la hipótesis. Las conclusiones arrojan que existe una correlación positiva entre los objetos de estudio, teniendo dimensiones de mayor idoneidad con el liderazgo transformacional, siendo la influencia idealizada y la estimulación intelectual, ya que, en base a esto, mencionan los autores, los líderes fundamentan su capacidad de ser ejemplo para sus seguidores y que sirve como estímulo para que encuentren soluciones a los diversos problemas que se presenten en este giro empresarial mencionado. Aunando a los resultados de esta investigación, el liderazgo transformacional coadyuva en ciertas características descriptivas como lo es el contar con transparencia, gobernanza y altos niveles de desarrollo moral, tal como lo mencionan los autores.

Otra investigación realizada en Malasia por Samad (2012) a gerentes de empresas logísticas, donde las variables medidas fueron la innovación y el liderazgo transformacional, en el que se han medido aspectos tales como el carisma, la motivación, la estimulación intelectual y la consideración individual, y en el que buscó encontrar la relación entre las variables mencionadas, así como de los componentes del liderazgo mencionados, los resultados revelaron que estos cuentan con una correlación positiva con el rendimiento organizacional. También se implica que la innovación, como los componentes del

liderazgo transformacional surgen como los factores que contribuyen en esto y que juegan un papel importante en el mejorar del rendimiento de la organización. Asimismo, con esta investigación fue posible conocer que se resalta el valor de estos dos elementos estudiados como los componentes clave para ser más propenso a contar con una ventaja competitiva organizacional y, cabe mencionar, el lograr un alto rendimiento para las compañías de este tipo.

Relevancia Académica del Liderazgo Transformacional

En ambientes académicos, el liderazgo transformacional también puede encontrarse presente, y un estudio realizado en una universidad asiática por Andriani, Kesumawati y Kristiawan (2018), en el que se contrasta el efecto de este liderazgo, la motivación y el desempeño de los docentes, se resalta que el liderazgo transformacional tiene un efecto significativo en el desempeño de estos. Al igual, la motivación tiene un efecto favorable, cuando se implementa como factor de este liderazgo.

En un estudio universitario realizado por Padraja, Rodríguez y Muñoz (2021), donde estuvieron involucradas 52 instituciones educativas, en el que se analiza la relación entre liderazgo transformacional, cultura innovativa y calidad en instituciones de educación superior, y que se implementaron modelos de regresión lineal múltiple, se obtuvo como resultado que el liderazgo transformacional contribuye positivamente, de manera amplia, sobre la cultura innovativa, en la que esta funge como una variable preponderante en torno a la calidad de las instituciones educativas. Entonces infieren los autores que este estilo de liderazgo transformacional es el que más valía ejerce en las organizaciones educativas debido al sentido de sinergia que genera en estados empresariales en los equipos, como lo son principalmente la motivación, el alto desempeño, el sentido de satisfacción, la creatividad, coadyuvando el liderazgo y la cultura organizacional, se mostró que estas cuentan con un vínculo efectivo, de tal forma que el líder que posee un liderazgo transformacional causa en los seguidores un pensamiento innovativo.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente proyecto es una investigación cualitativa, en el que se realiza una revisión documental descriptiva de corte exploratorio de diversos artículos relacionados al liderazgo transformacional con un diseño de investigación transversal. El procedimiento que se siguió conllevó el rastreo, organización, revisión y estudio de documentos publicados en las últimas tres décadas. Como punto de partida, se

buscaron artículos científicos, donde se seleccionaron 18 textos de diversas revistas indexadas, de los cuales se eligieron dieciocho de ellos, siendo estos los que presentaban estudios holísticos relacionados sobre el tema investigado. También se realiza una revisión bibliográfica de libros relacionados. Cabe mencionar que la presente investigación incurrió en criterios de exclusión en relación con investigaciones del giro político o gubernamental.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se demuestra que este tipo de liderazgo influye de forma positiva en las organizaciones, dado que contribuye efectivamente en el comportamiento motivacional de los individuos, tanto como para los seguidores, como para los mismos líderes. Esta habilidad gerencial se ha implementado en diverso tipo o giro de empresas, en distintas regiones del mundo, incluso por cuestión de género, obteniendo el mismo resultado pragmático favorable, concurriendo en un mayor compromiso percibido y mejora del desempeño colaborativo en el sistema social de las organizaciones que están enfocadas en un objetivo común, sin que afecte la cultura, el estado económico, tamaño, etapa, influencias, estado mental del equipo, el sector o zona geográfica. Se contrasta además este tipo de liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, en el que se compensan o complementan incluso en algunas organizaciones, obteniendo las mismas respuestas del equipo de trabajo, sin embargo, que por sí mismo, el liderazgo transformacional, funge como una herramienta esencial, mas no irremplazable para las compañías. Este tipo de liderazgo es ampliamente recomendable de implementar ante cambios estructurales o menores en las organizaciones, ya que se obtiene un efecto positivo e inspirador, proporcionando una visión y sentido de misión de los objetivos organizacionales gracias al desempeño colaborativo y capacidad negociadora que se pueden adquirir.

En la práctica, este liderazgo presenta un desafío, ya que las opiniones de los empleados adquieren mayor importancia, y en ocasiones o frecuentemente deben reflejarse en las decisiones que toma la alta gerencia. Los líderes regularmente lideran con una visión, como se mencionó, pero también motivan a la fuerza laboral, por medio de ser inspirativos para ellos, dándole significado a cada acción y toma de decisiones que se realiza, pero, sobre todo, sirviendo como ejemplo hacia ellos. Los valores son un punto medular para que los seguidores se permean de ellos, esto es de suma importancia, no se puede prescindir de. Sirve para que estos se repliquen.

A continuación, se desglosan los artículos seleccionados a modo de resumen en las tablas siguientes.

Tabla 1. Resumen de artículos revisados por relevancia general del liderazgo transformacional

Referencia	Metodología	Resultados	Conclusiones
Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D.	Enfoque cuantitativo. Tipo de investigación relacional. Diseño experimental.	Se constatan que las medias del liderazgo transformacional son más elevadas que las del liderazgo transaccional.	El estudio demuestra que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Se observa también la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional.
Lyons, J., & Schneider, T.	Enfoque cuantitativo. Tipo de investigación relacional-explicativo. Diseño experimental.	Se comprobó que el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo con un mayor efecto positivo sobre los individuos.	El liderazgo transformacional no es únicamente benéfico para el rendimiento organizacional, sino para el apoyo social, control del estrés, eficacia y emociones.
Griffin, M., & Rafferty, A.	Enfoque cuantitativo-cualitativo. Tipo de investigación explicativa. Diseño experimental.	Los resultados demostraron un efecto positivo en los subdimensiones del liderazgo transformacional que fueron identificados.	Los constructos del liderazgo transformacional fueron relacionados positivamente entre ellos sobre el comportamiento de los involucrados.
Farnsworth, D., Clark, J., Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K.	Enfoque cualitativo. Tipo de investigación descriptiva.	No incluido en esta investigación	El líder y sus seguidores son transformados por este tipo de liderazgo para mejorar el trabajo individual y grupal, además ayuda a la organización a ser más productiva y exitosa.
Seltzer, J., Numerof, R., & Bass, B.	Enfoque cuantitativo. Tipo de investigación descriptiva. Diseño experimental.	Este tipo de liderazgo demostró que no afecta negativamente y reduce el agotamiento en términos generales.	El liderazgo transformacional proporciona una visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto y confianza.
Givens, R.	Enfoque cualitativo. Tipo de investigación descriptiva.	El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva en el empoderamiento,	El liderazgo transformacional hace que los seguidores tengan una mayor productividad en las

		satisfacción en el trabajo, compromiso, confianza, auto eficacia y en la motivación.	organizaciones. La confianza es un valor muy arraigado al comportamiento del líder.
Majid Baba, M., Ahmad Siddiqi, M.	Enfoque cualitativo. Tipo de investigación exploratoria-descriptiva.	Los resultados demostraron que la mayoría de los estudios proveen soporte empírico entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional.	El líder que posee una alta inteligencia emocional ayudará a que mejore el rendimiento laboral, al mantener altos estándares en la organización y ayudará a la toma de decisiones a través del liderazgo en cuestión.
Arif, S., & Akram, A.	Enfoque cualitativo-cuantitativo. Tipo de investigación descriptiva.	Los resultados demuestran que el liderazgo transformacional y el rendimiento organizacional tienen una alta correlación.	El liderazgo transformacional afecta positivamente el desempeño en la organización en gran medida.

Tabla 2. Resumen de artículos revisados por relevancia del giro empresarial del liderazgo transformacional

Referencia	Metodología	Resultados	Conclusiones
Fernández, M., & Quintero, N.	Enfoque cualitativo-cuantitativo. Tipo de investigación exploratorio-descriptiva.	Se puede destacar que en el liderazgo transformacional se encuentran presentes las variables de liderazgo: Influencia idealizada, alto grado de moralidad, confianza e integridad.	Empresarios que implementan este tipo de liderazgo transformacional e incluso acompañado del transaccional, crearon negocios exitosos e incluso en tiempos de incertidumbres económicas.
Belias, D., & Koustelios, A.	Enfoque cualitativo. Tipo de investigación descriptiva.	No incluido en esta investigación	Liderazgo altamente efectivo, incluso en épocas de recesiones económicas, ya que los seguidores han demostrado actitudes positivas en distintos aspectos como el rendimiento, satisfacción y compromiso principalmente.

Llorens Gumbau, S.	Enfoque cualitativo-cuantitativo. Tipo de investigación descriptiva.	El liderazgo transformacional influye sobre el engagement colectivo del grupo directamente y haciendo que los trabajadores sientan más afecto positivo dentro de la cultura organizacional.	Este tipo de liderazgo es una fuente de pensamientos positivos en el equipo de trabajo, lo que hace más propensa a la organización a tener éxito.
Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S.	Enfoque cualitativo. Tipo de investigación exploratoria.	En los resultados se encontró en los líderes dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada y motivación inspiradora, así como sus competencias más destacadas son la integridad y también la confianza.	Se encontraron diversas competencias y habilidades del liderazgo transformacional que desarrollan las buenas prácticas en las organizaciones para desenvolverse de mejor manera.
Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E.	Enfoque cualitativo. Tipo de investigación relacional. Diseño transversal.	Existe una correlación positiva entre los objetos de estudio, teniendo dimensiones de mayor idoneidad con el liderazgo transformacional, siendo la influencia idealizada y la estimulación intelectual.	Los líderes fundamentan su capacidad de ser ejemplo para sus seguidores y esto sirve como estímulo para que encuentren soluciones a los diversos problemas.
Samad, S.	Enfoque cualitativo-cuantitativo. Tipo de investigación descriptiva.	Se demostró una correlación entre las variables carisma, motivación, estimulación intelectual en función del liderazgo transformacional.	Se demuestra la importancia del liderazgo transformacional e innovación como un componente clave para la competitividad y el rendimiento organizacional.

Tabla 3. Resumen de artículos revisados por relevancia del giro académico del liderazgo transformacional

Referencia	Metodología	Resultados	Conclusiones
Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M.	Enfoque cuantitativo-cualitativo. Tipo de investigación descriptiva.	No incluido en esta investigación	El liderazgo transformacional tiene un efecto significativo en el desempeño de los docentes favorable, así como la motivación.
Padraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Muñoz Fritis, C.	Enfoque cualitativo-cuantitativo. Tipo de investigación exploratorio.	El liderazgo transformacional contribuye positivamente de manera amplia sobre la cultura innovativa.	Este tipo de liderazgo es el que más valía ejerce en las instituciones educativas debido al sentido de sinergia que genera en los equipos, como lo son la motivación, alto desempeño, satisfacción y creatividad.

CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional es una herramienta que todo líder debe implementar para y hacia sus equipos de trabajo en esta época de alta competencia, ya que hoy en día las organizaciones deben de salir de su zona de confort para inculcar en su recurso humano, sean de cualquier área departamental, una ideología o filosofía de cambio constante en el que se busque la innovación, sea radical, incremental, disruptiva, de productos, de servicios, etc., ya que esto no solo permitirá a las empresas lucrativas a alcanzar sus objetivos económicos a través de la diversificación de productos o contar con una mayor cobertura de mercado, sino que la probabilidad de lograr la mejora de los procesos productivos o de calidad de producto o servicio será mayor al implementar un liderazgo como lo es el transformacional, debido a su alta correlación con la satisfacción laboral, sentido de pertenencia y de motivación para aceptar el cambio e incluso de gestarlo o producirlo. Cabe mencionar que este estudio cuenta con limitaciones al no haber tenido como objeto de estudio a aquellas organizaciones que no tuvieron éxito y que implementaron un liderazgo transformacional y en el cual se pueda determinar si este fue un factor determinante para estas organizaciones que sucumbieron.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance. INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, 7, 19-29. Retrieved from <https://www.ijstr.org/final-print/july2018/The-Influence-Of-The-Transformational-Leadership-And-Work-Motivation-On-Teachers-Performance.pdf>
- Arif, S., & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance, The Mediating Role of Organizational Innovation. SEISENSE Journal of Management, 1, 59-75. doi:10.5281/zenodo.1306335
- Arrabal Martín, E. (2018). Inteligencia Emocional (1 ed.). España: Editorial Learning S. L.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. International Review of Management and Marketing, 4, 187-200. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366687>
- Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo Transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres Cafeteras en el Sur de Colombia. Scielo, 30(5), 121-130. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Farnsworth, D., Clark, J., Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. IFAS, 1-3. Retrieved from <https://edis.ifas.ufl.edu/publication/HR020>
- Fernández, M., & Quintero, N. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. RVG, 22, 56-74. doi:<https://doi.org/10.37960/revista.v22i77.22498>
- Genge M., Leithwood K., & Tomlinson D. (1999). Transformational School Leadership. Dordrecht/Boston/Londres: Kluwer Academic Publishers.
- Givens, R. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. Emerging Leadership Journeys, 1(1), 4-24.
- Griffin, M., & Rafferty, A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and Empirical Extensions. The Leadership Quarterly, 15(3), 329-354. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.009

- Hal J., Johnson S., Wysocki A., & Kepner K. (2002). Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. doi:10.32473/edis-hr020-2002
- Hay, I. (2006). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: CHARACTERISTICS. *E-Journal*, 5, 2-19.
- 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. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Kent, T., & Blair, C. (2010). Gender Differences and Transformational Leadership Behavior : Do Both German Men and Women Lead in the Same Way ? *IJLS*, 52-66. Retrieved from https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss1/3_Final%20Edited%20Kent%20et%20al_pp%2051-64.pdf
- Llorens Gumbau, S. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 48-56. Retrieved from @inproceedings{Gumbau2009LiderazgoTY,
- Lyons, J., & Schneider, T. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-748. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- Majid Baba, M., & Ahmad Siddiqi, M. (2018). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A REVIEW OF EMPIRICAL STUDIES. *The Business Review*, 22, 60-76.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Redalyc*, 14, 118-134. doi:<http://hdl.handle.net/10654/42850>
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA.
- Padraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Muñoz Fritis, C. (2021). Liderazgo Transformacional y Cultura Educativa: Efectos en la Calidad Institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 96, 1004-1018. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. LAN, 20-43. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n76/n76a03.pdf>
- Robins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. Elsevier, 486-493. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1215
- Seltzer, J., Numerof, R., & Bass, B. (1989). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: IS IT A SOURCE OF MORE BURNOUT AND STRESS? Journal of Health and Human Resources Administration, 12, 174-185. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/25780396>
- Tapia Castilla, Z. C., & Antequera Ripoll, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. Adgnosis, 9, 119-134. doi:10.21803/adgnosis.9.9.443
- Villafuerte Cortés, J. R., & Verdezoto Naveda, J. E. (2021). El liderazgo transformacional y su impacto en las organizaciones: género y consecuencias a largo plazo. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar, 5(5), 10339-10359. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1074
- Zambrano Collazos, Y., Ruiz Moya, C. D., Morales Delgado, H. A., & Ruiz Romero, L. A. (2017). El liderazgo transformacional como estrategia de éxito para las organizaciones contemporáneas. doi:<http://hdl.handle.net/20.500.12494/35275>