



Liderazgo transformacional y sus efectos en la satisfacción laboral

Palabras clave: Liderazgo transformacional, clima organizacional, bienestar laboral, satisfacción.

Resumen

Un buen liderazgo es esencial para un buen desarrollo del clima laboral, la consecución de los resultados de la organización y el compromiso de sus integrantes. En este sentido, esta investigación buscó dar a conocer los resultados en cuanto a satisfacción laboral que se evidencian en las empresas que han implementado el liderazgo transformacional en entornos hispanohablantes. A través de una revisión de la literatura y haciendo uso de palabras clave como: liderazgo transformacional, clima organizacional, bienestar laboral y satisfacción, en bases de datos, tales como *Science Direct*, *Proquest* y *Scielo*. Entre los hallazgos, se evidenció que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el rendimiento y la eficacia, además de favorecer el clima organizacional con un alto índice de inspiración y motivación por parte de los colaboradores para alcanzar los objetivos propuestos.

Michell Carolina Vargas Rodríguez*
Erika Lizeth Huérfano Jácome**
Brigitte Andrea Aguirre Muñoz***

* xmichelle.vargas@uniagustiniana.edu.co

** erika.huerfano@uniagustiniana.edu.co

*** briggitte.aguirre@uniagustiniana.edu.co

**Administración de empresas
Universitaria Agustiniana**

Recibido: 18 de noviembre de 2021 |

Aceptado: 10 de marzo de 2022

¿Cómo citar?

Vargas, M., Huérfano, E. & Aguirre, B., (2022). Liderazgo Transformacional y sus efectos en la satisfacción laboral. *Expresiones, Revista Estudiantil de Investigación*, 9(17), 19-25.





Introducción

Dentro de los estilos de liderazgo, el llamado liderazgo transformacional ha sido uno de los estilos más estudiados, debido a su relevancia e influencia en la gestión. El liderazgo transformacional de los gerentes está asociado con resultados y comportamientos positivos de los empleados en cuanto a actitudes, lealtad, compromiso organizacional, creatividad e innovación, confianza, motivación y desempeño (Perilla & Gómez 2017). La teoría del liderazgo transformacional fue propuesta por primera vez por Burns (1978) y luego desarrollada por Bass (1985). Bass y Avolio (1994) creen que el liderazgo transformacional se refiere a una serie de conductas de liderazgo que cambian las necesidades autocumpliendo y estimulando las expectativas de los empleadores superiores. La premisa del cambio es que el liderazgo transformacional promueve el desarrollo de los empleados y mejora el nivel de motivación y moral de los seguidores. Según estos métodos, los líderes transformacionales tienen cuatro atributos o dimensiones de comportamiento: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración personalizada (Bass & Avolio, 1994 citado en Cuadra & Veloso, 2007).

El liderazgo transformacional tiene un enfoque contemporáneo que enfatiza la base ética del liderazgo, es valorado en varias culturas y está asociado con la efectividad del liderazgo y el desempeño de los empleados (como la satisfacción). Se expresa a través de las cuatro dimensiones básicas del comportamiento (influencia ideal, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración personalizada). Además, ha demostrado ser esencial para las organizaciones al brindar e identificar buenos líderes. Asimismo, guía y motiva a los trabajadores, dando las capacidades, habilidades y conocimientos que transforman sus actividades en un bienestar laboral y enfocan su productividad. Las empresas que cuentan con el liderazgo transformacional brindan a sus trabajadores mejores oportunidades y un buen clima organizacional. Esto se debe a la buena comunicación y confianza que se da, lo que mejora su rendimiento y eficacia en las tareas llevadas a cabo. Por ello, la hipótesis que guió este trabajo fue que el liderazgo transformacional mejora el bienestar laboral y, en consecuencia, la salud psicológica de los colaboradores.

Fundamentación teórica

Pregunta problema

El liderazgo transformacional a lo largo de los años ha estado en las organizaciones y estas se esfuerzan por identificar a un buen líder que cuente con capacidades, habilidades y conocimientos para guiar al resto del equipo hacia el cambio y la mejora continua, donde los líderes transformarán y motivarán a los seguidores a través del carisma, la emoción intelectual y las consideraciones personales. Buscando despertar su compromiso hacia la organización y convirtiéndolos en equipos altamente productivos. Con este enfoque las organizaciones generan la confianza como medio para crear un firme compromiso con los resultados orientados a la misión y objetivos, generando emoción y energía dirigiéndose al futuro.

Respecto a esto y teniendo en cuenta las investigaciones, el bienestar laboral es importante, ya que permite que las personas integren su salud como parte de su rutina diaria y así se sientan con disposición y productividad para la participación en las actividades de su crecimiento profesional y el fortalecimiento de los seguidores. Esto disminuye el estrés y aumenta las capacidades del personal. Lo que a su vez mejora el ambiente laboral y las relaciones personales. El liderazgo transformacional está asociado con la satisfacción y efectividad, genera un impacto positivo en las organizaciones, motiva el cambio y la adaptación, y garantiza eficacia y funcionamiento en una misma dirección de objetivos. ¿Las empresas que han implementado el liderazgo transformacional presentan mejoras en el clima organizacional y en el bienestar laboral?

Metodología

En este trabajo se ha llevado a cabo una revisión de literatura publicada en bases de datos como, *Science Direct*, *Scielo* y *ProQuest Central* en relación con la satisfacción laboral que se evidencia en las empresas que han implementado el liderazgo transformacional en entornos hispanohablantes.

Búsqueda inicial

Las primeras búsquedas se realizaron en noviembre de 2020, combinando los términos "liderazgo transformacional en las empresas" en las bases de datos mencionadas en la sección anterior. Posteriormente, se amplió con una combinación, usando los operadores booleanos AND y OR, según la conveniencia. Estas búsquedas arrojaron una cantidad considerable de resultados, bastantes de ellos poco útiles o con información no requerida para el trabajo, dando así una visión más amplia del tema y permitiendo tener un mejor enfoque de investigación. Posteriormente, se realizó

una búsqueda en marzo del 2021, en *Science Direct*, *Scielo* y *ProQuest Central*, *ProQuest* (Uniagustiniana). Se revisaron publicaciones realizadas desde el 2007 hasta el 2021 con las siguientes combinaciones de términos, que arrojaron mejores resultados.

Combinación principal

Liderazgo transformacional OR transaccional AND clima OR satisfacción laboral OR clima AND directiva.

Combinaciones secundarias

Liderazgo transformacional AND competencias directivas AND sector; Liderazgo transformacional AND (variables) Bienestar OR satisfacción; Liderazgo transformacional AND salud OR organización; Liderazgo AND transformacional AND empresas; liderazgo AND transformacional OR felicidad; Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones; Liderazgo transformacional AND seguidores OR mipymes; Liderazgo transformacional AND clima organizacional OR empresas. Concretamente, se obtuvieron 120 resultados en las bases de datos utilizadas. Ya definidos los criterios de inclusión y exclusión, se inició con la selección y lectura de textos para llevar a cabo la investigación.

Criterios de inclusión

Dentro de los criterios para considerar los artículos se tuvo en cuenta: investigaciones con estudios de casos empresariales que implementaran el liderazgo transformacional; estudios de empresas hispanohablantes con un modelo de liderazgo transformacional y su efecto en el clima organizacional; investigaciones de varias empresas que tienen muy en cuenta la salud mental de sus seguidores; estudios del beneficio tanto de salud como de motivación que ha traído el liderazgo transformacional en las empresas hispanohablantes.

Criterios de exclusión

Investigaciones inconclusas con pocos datos y de difícil comprensión. Existieron investigaciones que dieron muy poco a comparación de otras. Al tener títulos o partes tan importantes, podían tener buena investigación y buenos resultados, pero no se sabían interpretar. Gracias a que fueron muy pocos los documentos con estas características, se logró sacar adelante la investigación.

Investigaciones con enfoques básicos y sin conclusiones: dentro de este trabajo se hablaba de la motivación implementando el liderazgo transformacional. En sí la investigación no llegó a ningún lado ya que son hechas en



países latinoamericanos. Se puede decir que en este tipo de países normalmente no se implementa ningún tipo de motivación, por lo que es importante aplicar una investigación de este tipo a empresas que lo estén implementando o que tengan la seguridad de que el liderazgo transformacional será implementado, con el fin de que el proceso de investigación no quede con una conclusión abierta.

Se tiene en cuenta un libro de cómo descubrir la felicidad laboral que no tenía un enfoque en el liderazgo transformacional. Por esto no se agrega al estado del arte, pero se da a conocer una lista de grandes cosas que se pueden hacer para poder sobrellevar una situación en la que no existe ningún liderazgo y tiene un enfoque a empresas latinoamericanas. Asimismo, se da a conocer cómo optimizar el tiempo, cómo tener seguridad, entre otros temas para la implementación dentro de un trabajo.

Búsqueda manual

Inicia la investigación tras haber seleccionado los once estudios, y tras su lectura, teniendo como base sus referencias, datos y conclusiones. Según sus referencias se incluyen varios artículos nuevos que han aparecido en los últimos años, los cuales no están dentro del alcance establecido, pero se ha decidido incluirlos porque se verificó que fueron citados en el resto de la práctica y se consideran un establecimiento de investigación básica en los que implementaron métodos y consiguieron resultados particularmente relevantes. Después de la comprensión lectora se hizo un resumen separado de la investigación para tener en cuenta de qué trataba cada documento y así dar una estructura en el estado del arte con base en la investigación realizada y una documentación sólida. Por último, se utilizó *Science Direct* para buscar diferentes combinaciones de palabras y se buscaron los documentos mencionados al principio en *Scielo* para comprobar si se había perdido algún artículo que debía incluirse. Estas búsquedas revelan nuevas investigaciones que se ven como problemas de liderazgo transformacional relacionados con la salud mental.

Análisis de resultados

En los estudios que se van a mencionar, se relacionarán empresas sobre la implementación del liderazgo transformacional y qué resultados se obtienen de acuerdo al bienestar laboral.

El liderazgo transformacional y sus efectos en la satisfacción laboral

El estudio realizado por Perilla & Gómez (2017) de dos países en desarrollo (Colombia y México) permite evidenciar

una asociación con la satisfacción laboral pero no con el bienestar psicológico. Esto corrobora los resultados de estudios previos, los cuales habían evaluado la relación del liderazgo transformacional solamente con trabajo. También han demostrado tener un papel mediador en la relación líder-seguidor. Sin embargo, más inesperado aún fue el hallazgo de que el liderazgo transformacional no se relaciona con la confianza en sí mismos, por lo que no se pudo considerar esta última como un mecanismo implicado en la relación de los antecedentes y los resultados obtenidos. Al parecer, el liderazgo transformacional tiene una relación positiva sólo con la autoeficacia general. Se permite confirmar que el liderazgo transformacional se encuentra asociado de manera importante a la satisfacción laboral (Perilla & Gómez, 2017).

En el estudio de Hermosilla et al. (2016), quienes utilizaron una muestra comparativa de empresas españolas, el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores en relación con: la satisfacción (con el líder), la efectividad (del líder) y la motivación en el trabajo de los seguidores. Este estudio concluye que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Se observa también la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional en relación a la fuerza de asociación con estas variables, lo cual es coincidente con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales como empresas de diferentes países. Es de destacar que la concepción implícita que comparten los directivos en relación a los estilos de liderazgo y eficacia difiere de la concepción respecto a los que se asocian más fuertemente a un buen clima laboral o mayor satisfacción y motivación, lo cual puede estar arraigado en la cultura organizacional del entorno de la muestra, entre cuyas razones pueden encontrarse un alto nivel de competitividad en el mercado y una trayectoria de calidad o excelencia.

Como esta, otras investigaciones mostraron que el liderazgo transformacional está relacionado con el logro organizacional y "comportamientos cívicos", así como con el compromiso, satisfacción y confianza por parte de los subordinados (Hermosilla et al., 2016). Más allá de los niveles individuales, también ha sido documentada su efectividad en equipos y organizaciones transformacionales (Bass, 1997 citado en Cuadra & Veloso (2007)).

Analizando en otros sectores, como se demuestra en el estudio de Páez et al. (2014) donde hacen una comparación entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Se reconoce que el liderazgo transformacional cuenta con cuatro dimensiones, estas corresponden a: i) influencia idealizada; ii) motivación inspiradora; iii) estímulo intelectual y iv) consideración individualizada.

Cada una corresponde a la motivación, la identificación con el líder, la capacidad creativa de los seguidores y la intención de ayuda del mismo líder para el crecimiento de los seguidores. De igual manera se da a conocer por los autores un patrón que deberían seguir los líderes, también

qué se debería destacar en ellos como lo son la confianza, tener una relación cercana entre lo que se dice para llegar a la acción, permitir la perseverancia y premiarla, y tener una comunicación clara y concisa. De esta manera el líder puede llegar a tomar decisiones más acertadas, dando así una mejora de la empresa (Páez et al., 2014).

Por otro lado, los análisis de los resultados que obtuvieron Páez et al. (2014) en empresas colombianas indican que las directivas hablan de dar un buen liderazgo presentando el uso de dos técnicas: el liderazgo transformacional y el transaccional. No obstante, es importante señalar que en los resultados reales de la investigación se da entender que tienen un uso casi nulo de la motivación y como tal de aplicar algún tipo de liderazgo transformacional. Si es bien cierto que dentro de las organizaciones hacen efectiva cierta motivación, esto ocurre en casos extremos y no dando una apropiación de la empresa ni una recompensa motivacional, ni monetaria. La motivación suele hacerse cuando están de apuros o cuando hay una calamidad doméstica del trabajador, quien normalmente deben trabajar doce horas, cosa que da a entender que se necesita una motivación no solo personal sino también empresarial para cumplir con esta cantidad de horas de trabajo.

La forma más explícita de decir que se aplica el liderazgo transformacional es bajo la motivación inspiradora y la influencia idealizada, pero es apenas incipiente en las demás dimensiones. Se logró evidenciar que los directivos son exigentes con los colaboradores y que permiten que estos desarrollen sus labores con un alto grado de autonomía; sin embargo, no es evidente, al menos no de manera explícita, que se presenten oportunidades de crecimiento personalizadas (Páez et al., 2014).

Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional

Actualmente, se han detectado una serie de problemas tanto internos como externos que determinan la permanencia de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en perspectiva de cómo los directivos o gerentes logran un buen clima organizacional en función de la práctica de las habilidades directivas que desarrollan. Por este motivo es necesario que los gerentes aprendan a canalizar las diferentes capacidades del personal mediante una comunicación asertiva y toma de decisiones, lo que incentiva la creación de un ambiente positivo y de motivación, poniendo de manifiesto la posición de liderazgo en la solución de conflictos (Rojero et al., 2019).

La asociación positiva con el clima organizacional se fundamenta en lo reportado por García et al., (2017), donde los autores señalan que esta habilidad está manifiesta en los gerentes en un nivel medio, por lo que se hace necesario el desarrollar más esta habilidad de negociación y competencia para no poner en riesgo una buena estabilidad en el

clima organizacional (García et al., 2017). Al presentar una asociación positiva con el clima organizacional, el liderazgo puede ser satisfactorio y motivador en el compromiso por lograr los objetivos y metas. Además, es necesario que los gerentes de las Pymes estudiadas desarrollen y perfeccionen estas habilidades directivas en pro de explicar aún más el fenómeno del clima organizacional en este tipo de empresas (Paredes et al., 2021).

Al estudiar algunas empresas de hospedaje que decidieron implementar el liderazgo transformacional, ya que se da a conocer por medio de 40 encuestas, del cuestionario de Kios y Decottis (1991). El análisis muestra evidencia de que la práctica del liderazgo transformacional, si se mejora y se consolida, puede ser un factor para fomentar la confianza de los empleados (Molina et al., 2015).

El liderazgo transformacional da un refuerzo psicológico, puede hacer que los empleados se sientan capaces de realizar tareas más allá del alcance de sus responsabilidades laborales formales. Este estilo de liderazgo también puede crear una sensación de mejor clima organizacional entre los seguidores. Los resultados que se dan fortalecen la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción del clima organizacional. Finalmente, se puede argumentar que la escala de liderazgo transformacional y clima organizacional ha sido validada contra esta muestra y puede ser utilizada para ayudar a mejorar la gestión y administración de las empresas de hospedaje, mejorando así la calidad de los servicios prestados (Molina et al., 2015).

Durán y Castañeda (2015) hicieron una investigación a fondo del liderazgo transformacional que se aplica en dos empresas de servicios bogotanas con 140 trabajadores. Una es una empresa proveedora de servicios de *software*, con 8 líderes y 97 colaboradores. Esta prueba aplica a gerentes, coordinadores administrativos y sus colaboradores. La segunda es la biblioteca pública que forma parte del Fondo de Compensación Familiar, con 6 personas en roles de liderazgo y 39 personas en colaboradores. Dentro de los resultados obtenidos se da a conocer que para los trabajadores la motivación se da de forma muy baja entre ellos mismos, ya que existe mucha rivalidad. Sin embargo, dentro de las evaluaciones que se hacen a los seguidores para los líderes se da a conocer que estos mantienen una motivación alta y una forma de comunicarse bastante buena. Ambas compañías implementan los dos tipos de liderazgo, ya que para ellos es importante sentir un apoyo emocional y monetario (Durán & Castañeda, 2015).

Un buen clima laboral se relaciona, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente, con los siguientes indicadores, entre otros: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo). En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y la



productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, de manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. La apertura y la cercanía serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido (Durán & Castañeda 2015).

Dentro de los valores culturales que pueden influir en la percepción de los comportamientos de los líderes para tener una asociación y un bienestar, se pueden tener falencias y es probable que los empleados no perciban demandas intelectuales y emocionales de parte de sus líderes transformacionales. Esto les genera insatisfacción dada la gran distancia de poder que, de acuerdo con los estudios culturales, caracteriza a Colombia. Grandes demandas intelectuales y emocionales corresponden con una forma más participativa de liderazgo transformacional, por lo que es posible que en este contexto el liderazgo se manifieste de manera más directiva que participativa, ajustándose así a la gran distancia de poder. Hay un posible efecto del liderazgo transformacional sobre la cultura que afecte la salud y el bienestar del empleado, que estaría limitado a promover aspectos afectivos del bienestar, pero no necesariamente a impulsar el sentido de propósito del empleado ni su capacidad percibida para enfrentar los retos existenciales (Arnold et al., 2007).

Se puede establecer que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como bienestar y clima organizacional. Por ejemplo, en el presente estudio, hecho por García et al. (2009), se encontró que el liderazgo explica el 49% de la varianza del clima general y un 31% de la varianza de la satisfacción laboral, lo cual no constituye un hecho menor. Asimismo, estos hallazgos son apoyados por un cúmulo de investigaciones previas. Se pudo observar que las correlaciones de los componentes individuales de liderazgo como carisma, consideración individualizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, estructura, consideración y las variables dependientes no se diferenciaron significativamente una de otra.

Aspectos psicosociales y liderazgo transformacional

Teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores se da a conocer que al ser evaluado el malestar psicológico que puede existir en las empresas se puede obtener información sobre la autopercepción de pensamientos, sentimientos y comportamientos que pueden constituir problemas de salud mental. La felicidad que puede mantener un trabajador puede diferenciarse en dos conceptos: principalmente se da la felicidad psicológica y finalmente puede haber un cambio a la felicidad subjetiva o emocional. Se entiende la primera como una función positiva, lo que significa un compromiso

con los desafíos de supervivencia de la vida y el desarrollo humano. La segunda se define como la evaluación de las personas de sus propias vidas, incluidos los juicios cognitivos y las respuestas emocionales. Para Durán y Castañeda (2015), el bienestar subjetivo incluye una variedad de conceptos, incluidos los derivados del estado emocional a corto plazo de la valoración global de la vida y áreas específicas como el matrimonio, el trabajo, la salud, entre otras.

Conclusiones

El 60% de los estudios analizados en la investigación demostraron resultados positivos una vez hecha la implementación del liderazgo transformacional. Han presentado mejoras tanto en el clima organizacional como en la satisfacción laboral, los cuales se reflejan en mejoras de la comunicación, confianza en los equipos de trabajo y colaboradores más motivados.

A lo largo de la investigación se logró observar que el liderazgo transformacional contribuye de manera positiva en algunos factores organizacionales como el clima, el bienestar laboral, la satisfacción y la motivación. Este liderazgo busca promover, optimizar y desarrollar la innovación, brindando oportunidades a sus seguidores con nuevos retos y autonomía en sus tareas cotidianas.

El liderazgo transformacional ha dado evidencia de satisfacción laboral. En este punto, se puede decir que la confianza es un papel muy importante en el liderazgo transformacional para que pueda existir un bienestar afectivo. Sin embargo, también se pueden presentar síntomas de malestar psicológico, debido a que en algunos lugares el empleado no llega a percibir demandas emocionales ni intelectuales por parte de sus líderes y esto hace que se genere insatisfacción.

Pero no todo es bueno: en algunos estudios se comprobó que la falta de comunicación y una relación directa entre el líder y el seguidor tienen una percepción diferente en algunas organizaciones. Esto se debe a las injusticias que se cometen con los trabajadores al no hacerlos sentir valorados. Los impactos se dan en su mayoría a largo plazo, lo que hace que se inicie con una reacción negativa ante situaciones y problemas tanto internos como externos. Para que esto cambie los directivos o gerentes deben aprender a canalizar las diferentes capacidades del personal. El vínculo entre el liderazgo transformacional y la justicia puede explicarse por las percepciones positivas de justicia que los líderes transformacionales suelen generar al permitir que sus colaboradores participen en el proceso de toma de decisiones (Navia et al., 2020).

Por último, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral están unidas por valores como la confianza, honestidad, apertura, cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y seguidores; asimismo, se da un nivel de adaptación en situaciones de incertidumbre. Además, los líderes transformacionales comunican una

visión e incrementan el compromiso de los seguidores mediante las relaciones interpersonales. También se pueden observar efectos negativos, como en el bienestar psicológico, pero que puede llegar a tener solución y resultados que fortalecen la relación con el liderazgo transformacional y la percepción del clima organizacional.

Recomendaciones

En Colombia se debería llevar un liderazgo omnidireccional, es decir, que tenga los dos tipos de liderazgo mencionados, ya que con relación a las comparaciones con otros países es importante tener en cuenta que le hace falta cultura y sentido de pertenencia con la empresa y con cada trabajador. Es relevante la necesidad de tener una forma de empatía con los demás dando el apoyo, la motivación y la satisfacción tanto personal como grupal.

Dentro del marco del clima laboral se debe tener en cuenta el desempeño de una empresa es proporcional a la cantidad de trabajo, las horas dentro y fuera de la compañía, las prestaciones que ofrece, su satisfacción laboral y calidad de liderazgo y de resultados. Esto forma relaciones sanas de confianza con sus seguidores y líderes.

Referencias

- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E., & McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.193
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Bracho Parra, O., & García Guiliany, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del estado Zulia. *CLIO América*, 5(10), 182-203. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114800>
- Cuadra Peralta, A. & Veloso Besio C., (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum (Talca)*, 22(2), 40-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Durán Gamba, M.G. & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13
- García Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Calí, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García Rubiano, M., Gómez Navarro, P., & Londoño, O P., (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1),141-159. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916259012>
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Elsevier España S.L.U.* <https://www.sciencedirect.com/recursos/electronicos.uniagustiniana.edu.co/science/article/pii/S1576596216300159>
- Molina Germán J. O., Pérez Melo A. Y., & López Hernández, H. M. (2015). Análisis del liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional de las empresas de hospedaje. *3C Empresa*, 4(3), 149-159. <http://dx.doi.org/1-0.17993/3cemp.2015.040323.149-159>
- Navia, J. M. A., Plazas, E. R., & Mendoza, J. A. (2020). El efecto del liderazgo transformacional sobre la percepción de justicia en organizaciones cooperativas del sur colombiano. *Interciencia*, 45(2), 90-95. <https://www.redalyc.org/journal/339/33962521006/html/>
- 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. *Revista EAN*, (76), 20-43. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602014000100003&lang=es
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E., (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación administrativa*, 50(127), 12705. Epub. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.05>
- Perilla, L. E., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 33 (2) 95-108. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/j.rpto.2017.02.005>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J., Gerardo Ignacio, & Quintero-Robles, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>