



ESCUELA DE SALUD Y BIENESTAR

Tema:

**REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN RELACIÓN
CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de
Licenciado en Psicología**

Línea de investigación:

SALUD INTEGRAL, DETERMINACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

Autor:

Alejandro Martín Salazar Freire

Directora:

Mg. Eleonor Virginia Pardo Paredes

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ALEJANDRO MARTÍN SALAZAR FREIRE**, con cédula de ciudadanía 1850607878, autor del trabajo de graduación titulado: **“REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL”**; previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**, en la escuela de **SALUD Y BIENESTAR**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026



Alejandro Martín Salazar Freire

1805467444

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

REVISIÓN TEÓRICA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Línea de Investigación:

SALUD INTEGRAL, DETERMINACIÓN SOCIAL Y DESARROLLO HUMANO

Autor:

Alejandro Martín Salazar Freire

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic. Ind. Mg.

f. 

CC. 1802828473

CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lcdo. M.A.

f. 

CALIFICADOR

Freddy Patricio Mayorga Valle, Dr. Esp.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE SALUD Y BIENESTAR

Diego Gonzalo Coca Chanalata Dr. Mg.

f.  **PUCE | AMBATO**
PROSECRETARÍA

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DEDICATORIA

Este trabajo al igual que todo mi esfuerzo en cada semestre, en cada clase y en cada hora, es para todas las personas que confiaron en mí, en que era capaz y están orgullosos de mí.

Se la dedico a Dios y a mi Ñaño Vino desde el cielo.

Se la dedico a mis padres y a toda mi familia por hacer esto posible, por nunca dejarme solo. Por inspirarme, criarme y verme crecer.

Se lo dedico a mi amorcito, por inspirarme a ser mejor, a luchar, desafiar mis límites y enseñarme a querer.

Se lo dedico a mis amigos, las personas que me acompañaron durante toda la carrera y me hicieron disfrutar y ser feliz todo el tiempo.

Me lo dedico a mí mismo por nunca dejar de luchar y demostrarme a mi mismo que no hay límites para mí si me esfuerzo, aunque ni yo mismo me lo creía antes.

AGRADECIMIENTO

Agradecer primero que nada a Dios y mi ñaño Vino porque a lo largo de todo este camino sentí su presencia y me han escuchado siempre que he necesito apoyo, fuerzas y esperanza.

Agradezco a mis padres, Mauricio y Maritza por su ayuda incondicional durante este proceso, gracias por hacer esto posible y por confiar en que lo iba a conseguir. Los admiro mucho, siempre han sido mi ejemplo y han sido los mejores padres que he podido tener. Espero sientan orgullo de la persona que criaron con tanto esfuerzo y paciencia. Los amo mucho. Gracias también Cristy por cuidarme y apoyarme siempre desde que me conociste.

Gracias mis abuelitos: Mami Laly, Mami Mary, Papi Pepe y Papi William. Por criarme y acompañarme en toda la vida, desde que era chiquito hasta ahora de viejo, gracias por enseñarme tanto y brindarme su valioso tiempo en todo momento. Siempre los tengo presentes y agradeceré por siempre el apoyo que me han dado, incluso en los momentos más difíciles. Los amo mucho.

Gracias a mi amor de mi vida, Estefy. Por llegar a mí en el momento donde más lo necesitaba y salvarme del daño que yo mismo me hago muchas veces. Gracias por acompañarme, apoyarme siempre y aguantarme en mis momentos más difíciles. Siempre serás la estrellita más brillante de mi corazón. Te amo mucho.

Gracias a mis exiliados: Estefy, David, Mica, Mary y Mika. por llenar incluso los momentos más complicados, felicidad y risas. Es muy bonito sentirme parte de un grupo tan especial y haber compartido experiencias que me llevaré para toda la vida. Son los mejores y espero que siempre formen parte de mi vida y nos mantengamos juntos. Los quiero mucho.

Gracias a mis hermanitos: Juan Diego, Kal y Emilio. Espero que se enorgullezcan de su hermano mayor y lleguen a ser mucho mejores que yo. Los amo mucho.

Gracias a mis profesores que me han enseñado e inspirado tanto durante cada semestre y cada clase. En especial gracias profe Eleonor por acompañarme en este proceso.

Por último, pero no menos importante agradecerme a mí mismo, por no rendirme y esforzarme para mejorar constantemente.

RESUMEN

El compromiso organizacional se ha convertido en uno de los principales enfoques a nivel empresarial, al buscar la optimización del rendimiento y obtener mejores resultados; por ello, el liderazgo transformacional surge como una estrategia clave para el desarrollo de compromiso que brinda beneficios a las organizaciones. El objetivo de esta investigación es analizar el liderazgo transformacional como factor en el desarrollo del compromiso organizacional.

La revisión sistemática se realizó mediante el método PRISMA, en inicio con la búsqueda de artículos indexados en la base de datos de Scopus, para luego, realizar la fase de cribado en consideración de criterios de inclusión; finalmente, extraer la información relevante de cada artículo. Los resultados obtenidos evidenciaron una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, principalmente que, este tipo de liderazgo predice el compromiso organizacional y favorece el desarrollo de capacidades de autonomía e innovación.

Se concluye la existencia de una relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, lo que muestra, la necesidad de la adopción de este estilo de liderazgo para el beneficio de las organizaciones. Esta revisión abordó una gran cantidad de contextos, poblaciones y sectores económicos lo que favorece a la validez de los resultados obtenidos.

Palabras clave: liderazgo transformacional, compromiso organizacional, PRISMA, revisión sistemática.

ABSTRACT

Organizational commitment has become one of the main focuses at the corporate level, as companies seek to optimize performance and achieve better results; therefore, transformational leadership emerges as a key strategy for fostering commitment that benefits organizations. The objective of this research is to analyze transformational leadership as a factor in the development of organizational commitment.

The systematic review was conducted using the PRISMA method, beginning with a search for articles indexed in the Scopus database, followed by a screening phase based on inclusion criteria, and finally, the extraction of relevant information from each article. The results revealed a positive and significant relationship between transformational leadership and organizational commitment, particularly showing that this type of leadership predicts organizational commitment and fosters the development of autonomy and innovation.

It is concluded that a relationship exists between transformational leadership and organizational commitment, which highlights the need to adopt this leadership style for the benefit of organizations. This review covered a wide range of contexts, populations, and economic sectors, which supports the validity of the results obtained.

Keywords: *transformational leadership, organizational commitment, PRISMA, systematic review.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	6
1.1. Liderazgo Transformacional	6
1.2. Compromiso Organizacional	14
1.3. Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	28
2.1. Diseño de la investigación	28
2.2. Fase de Identificación	29
2.3. Fase de Cribado	31
2.4. Fase de elegibilidad	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.1. Identificación de estudios	35
3.2. Principales características de los estudios incluidos	37
3.3. Discusión de los resultados	42
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

El trabajo ha cambiado. Actualmente es importante que el estado emocional y el compromiso de los trabajadores sea el adecuado; por esto se ha incrementado la necesidad de desarrollar un compromiso real con el trabajo que se realiza (Martínez, et. Al., 2020). El interés en el liderazgo transformacional ha crecido, por los efectos positivos que brinda a las organizaciones cuando este se aplica, dentro de los cuales está el compromiso organizacional (Xin, et. Al., 2025).

El liderazgo transformacional es conocido por ser un estilo de liderazgo en el cual, lo que se busca es inspirar y motivar a los trabajadores para que puedan innovar y crear en favor del éxito de la empresa (Simari, 2021). El líder transformacional sería visto dentro de los grupos de trabajo como una figura inspiradora y de apoyo. La adopción de este estilo de liderazgo presenta efectos positivos dentro de las organizaciones, especialmente por la relación con los trabajadores: Existe mayor conexión entre líderes y grupos (Cruz-Ortiz et al., 2013, citado en Zamarripa et al., 2022).

Acorde con Tuledano y Acosta (2025) el liderazgo y el rol del líder tiene una importante influencia en el desarrollo de las organizaciones, tanto a nivel grupal como individual, con lo cual las características del liderazgo transformacional potencian las habilidades de cada miembro de la organización y, en consecuencia, beneficia de manera global a las organizaciones.

El compromiso organizacional ha sido definido de diferentes maneras. Meyer y Allen (1991) destacan la importancia ante una relación positiva entre el trabajador y la organización, lo cual influye al momento en el que, el trabajador decide mantenerse o no en la organización.

El liderazgo transformacional se desarrolla con el compromiso organizacional, porque le permite al trabajador generar un vínculo con la organización, que logra que se

mantenga en la organización y genere mayor compromiso con la misma (Alcázar, 2020).

Actualmente, las organizaciones encuentran al compromiso organizacional como un factor crucial que buscan sus colaboradores y al liderazgo transformacional como una manera de desarrollarlo, por lo que existe un creciente interés en el estudio de la relación de estas dos variables. Tal es el caso que, se pueden encontrar los siguientes antecedentes de investigación con ambas variables.

En China se investigó en el área de salud a 591 unidades de cuidado intensivo, la relación entre el liderazgo transformacional, el compromiso y el clima organizacionales. Se encontró que el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional están relacionadas y en este caso, pueden ser mediadas por el clima organizacional (Zhang, et. Al., 2025).

En un estudio realizado en una empresa de transportes en Perú, donde se evaluó a 110 trabajadores respecto de la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, se encontró una estrecha relación entre las dos variables; en este caso el nivel de liderazgo transformacional era bajo, al igual que el compromiso organizacional. Como conclusión se predice que, al aumentar prácticas transformacionales incrementaría el compromiso organizacional (Vásquez y Ventura, 2024).

En un estudio llevado a cabo en la Municipalidad Provincial de Lampa, en Perú, se buscó determinar la relación existente entre el compromiso organizacional de los trabajadores y el liderazgo transformacional. Se encontró una relación positiva entre ambas variables, donde destacan características del estilo de liderazgo transformacional para incrementar el compromiso organizacional en los trabajadores (Quisocala, 2024).

En la misma población, en una investigación realizada por el Banco BBVA, se analizó la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso de sus trabajadores. Lograron diferenciar las diferentes características del líder transformacional, con una mayor incidencia de la estimulación intelectual. El nivel de compromiso existente encontrado en los trabajadores fue malo y se recomendó capacitar al líder en estas características (liderazgo transformacional) para incrementar el compromiso en los trabajadores (Vega y Cule, 2022).

Dentro de una investigación realizada en una universidad de Ecuador, se encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. En esta investigación se concluyó que mientras más se aplique el liderazgo transformacional también aumentará el compromiso organizacional (Mogollones, 2023).

Ahora bien, se plantea la siguiente situación problemática:

Dentro de las organizaciones de Ecuador y de Latinoamérica se han mantenido estilos de liderazgo tradicionales, como el liderazgo autoritario que no aporta al bienestar del trabajador y termina en afectaciones negativas en las organizaciones, dentro de las cuales se encuentra el agotamiento del trabajador y el bajo compromiso organizacional (Montufar, et. Al., 2025).

Actualmente, existe una gran competitividad entre las organizaciones que exigen la innovación y creatividad para sobresalir. Se puede evidenciar que es importante para esto, el tener trabajadores comprometidos y un estilo de liderazgo positivo para ello. Si no existe compromiso organizacional por parte de los trabajadores, es complicado que se puedan observar estas características y, por lo tanto, afectar al desarrollo y crecimiento de la organización (Frescas, et. Al., 2024).

Existen pocas instituciones que implementan estrategias que mejoren la experiencia que tienen los trabajadores. Es por esto, que el estilo de liderazgo transformacional surge como una alternativa, caracterizado por la motivación, la relación positiva con

los empleados y la inspiración que pueda brindar a los trabajadores, para generar un mayor compromiso organizacional. Actualmente, existe poca sistematización de la información disponible sobre la relación del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional; esto provocado también por la deficiencia de investigación en ciertas poblaciones y sectores económicos (Villar, 2024).

Por esto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la evidencia disponible entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional?

A partir de esta pregunta se establecen los siguientes objetivos de investigación que van a dar dirección al desarrollo del presente trabajo:

Objetivo general

Analizar el liderazgo transformacional como factor en el desarrollo del compromiso organizacional.

Objetivos específicos

Fundamentar teóricamente el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

Recopilar información sobre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en contexto mundial, latinoamericano y ecuatoriano.

Sistematizar los resultados obtenidos del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, por medio de análisis bibliométrico.

Justificación

El presente estudio se realiza por la importancia creciente del estilo de liderazgo transformacional y las características que, éste tiene dentro de su rol en una organización, esto debido a los efectos positivos evidenciables en los empleados y por lo tanto, en los resultados de la organización. En específico, se busca trabajar con el compromiso organizacional, por ser visto como la base que aporta una conexión entre los empleados y la organización; el líder tiene un papel fundamental en el bienestar del trabajador y éste puede influir positiva o negativamente en como un trabajador ve a la empresa y lo que quiere aportar. Dentro del liderazgo transformacional, se determina que, el líder puede generar confianza y admiración en los trabajadores que los inspira y aportar una motivación extra al momento de realizar tareas; además, estimular y fomentar la creatividad y aportes a la organización. Estas características permiten que el trabajador desarrolle el compromiso organizacional, en el sentido de aportar lo máximo posible y sentirse identificado con sus valores.

Finalmente, acorde con los objetivos nacionales del Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador no se detiene 2025-2029” (SENPLADES, 2025), el proyecto se enfoca en el Eje 1: Social, en el cual está descrito el objetivo 1: Mejorar el bienestar social y la calidad de vida de la población, para garantizar el goce efectivo de los derechos y la reducción de las desigualdades, es decir la promoción de políticas que garanticen la atención especializada, públicas y privadas, de las personas o grupos de atención prioritaria que responde al cumplimiento de la política 1.4: Fortalecer la prevención y control de enfermedades transmisibles y no transmisibles, incluye vigilancia sanitaria e implementación de sistemas de calidad en los servicios de salud que, a su vez se alinea con la estrategia d: Garantizar el acceso universal, equitativo y continuo a servicios de salud mental integrales, comunitarios y culturalmente pertinentes, promueve el bienestar psicosocial de la población y la prevención de trastornos mentales, con enfoque de derechos humanos, género e interculturalidad, esto acorde Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD, 2015).

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Liderazgo Transformacional

Antecedentes históricos

El liderazgo transformacional nace del estudio del liderazgo. Acorde con Andersen (1998, citado en García, et al., 2011) es entendido como la capacidad que desarrolla una persona a cargo de un grupo de personas, para gestionar sus intereses y actividades laborales, con la meta de conseguir objetivos alineados a los intereses que tenga el grupo o la organización.

Posteriormente, se da el estudio de los estilos de liderazgo, los cuales son definidos como las diferentes actitudes que puede adoptar un líder, con el fin de gestionarlo efectivamente y, en consecuencia, tener mejores resultados para la organización. El liderazgo transformacional surge junto con otros estilos de liderazgo, con características relacionadas, como el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional (García, et al., 2011).

El origen del liderazgo transformacional tuvo lugar junto con otros estilos de liderazgo. Downton (1973, citado en Antonakis, 2012) comenzó a redefinir al líder, como una figura que brindarían seguridad y ayudar constantemente a las personas que tiene bajo sus órdenes. El aporte de Downton (1973) no es el más relevante dentro de las teorías del liderazgo transformacional; no obstante, sembró la idea para su posterior estudio y desarrollo (Antonakis, 2012).

James McGregor Burns (1978) desarrollaría el concepto de liderazgo transformacional con base en la democracia como un principio clave y, además, realizó la distinción con otros estilos de liderazgo, como el transaccional. Este autor menciona que a diferencia del liderazgo transaccional, donde existe un constante intercambio entre líderes y trabajadores, los líderes transformacionales van más allá, en busca de la satisfacción

de necesidades superiores que pudieran tener los trabajadores y consecuentemente lograr una conexión con el líder (Eaton, Bridgman, & Cummings, 2024).

Para Burns (1978), el liderazgo transformacional, como su nombre indica, necesita ser transformador, tanto para el líder como para las personas que lo siguen. Al momento de desarrollar su teoría, tomó como inspiración a Mahatma Ghandi, lo considera una figura con la capacidad de lograr que muchas personas depositen su esperanza en él y siguiéndolo, incluso producen un cambio en una parte de su personalidad. Lo que Burns encontraba en el liderazgo transformacional no era solo mayores niveles de motivación, sino también un aumento en la moralidad (Eaton et al., 2024).

Esta teoría se basa en tres principios fundamentales: La relación entre el líder y sus seguidores que estaría construida en los valores, las necesidades y las metas que compartan. Adicionalmente los seguidores conocerían diferentes estilos de liderazgo y poder escoger, cuál es el que prefieren; en este principio se refleja la democracia en la que se sustenta. Finalmente, es clave que los líderes sean responsables y cumplan todas sus promesas y compromisos con sus colaboradores (Eaton, et. al, 2024).

Posteriormente Bass (1985) comenzó sus estudios del liderazgo transformacional que tiene como base las deficiencias que tenía la teoría desarrollada por Burns (1978). Descubrió que el liderazgo transformacional era particularmente poderoso, porque permite que muchos trabajadores sean capaces de lograr cosas que parecían imposibles; por otro lado, se interesó en las diferencias que tenía con otros estilos de liderazgo (Roberts, 1985).

En un inicio, Bass (1985) y Burns (1978) colocaron al liderazgo transformacional como parte de la Teoría de Liderazgo de Rango completo o Integral, junto a los estilos de liderazgo transaccional y *laissez-faire*. El estilo de liderazgo transformacional y el *laissez-faire* son opuestos completamente puesto que, el liderazgo transformacional implica que el líder se involucre mucho con sus seguidores; por contraparte, *laissez-*

faire implica la ausencia de liderazgo. Por otro lado, mantenía ciertas semejanzas con el liderazgo transaccional (Deinert, et al., 2015).

La teoría de Bass y Avolio (2004 citado en Garzón, et. al., 2024), es actualmente la teoría más relevante en el estudio de liderazgo transformacional, los autores destacan muchas características, entre ellas la capacidad de alinear los intereses de los trabajadores con los de la organización; además, inspirarlos individualmente a elevar su motivación por conseguir logros y su propio desarrollo. Debido a esto, el liderazgo transformacional permite el beneficio tanto individual como colectivo, orientado a que los trabajadores alcancen su máximo potencial.

Definición

El liderazgo transformacional se define como un estilo de liderazgo con el que se genera cambios tanto en personas individualmente como también en organizaciones o grupos completos. Su principal objetivo es desarrollar la moral, la motivación y el desempeño de los trabajadores. En su forma ideal, este estilo de liderazgo permite que los trabajadores o seguidores terminen por volverse líderes de la misma manera (Roberts, 1985).

Este estilo de liderazgo parte de la necesidad de no solamente el estudio del líder, sino también de cómo se relaciona con sus trabajadores. Se enfoca en la posibilidad de crear una conexión entre líderes y trabajadores y mutuamente mejorar su motivación y compromiso; por consiguiente, los resultados obtenidos en la tarea que realizan van a mejorar, al igual que la consecución de objetivos (Cruz et. Al., 2013).

El liderazgo transformacional considera habilidades como: la capacidad de inspirar a los trabajadores, motivarlos constantemente y ser adaptable a cambios y situaciones inesperadas. Al mismo tiempo sería capaz de generar un vínculo entre el trabajador y la organización y es fundamental que conozcan todas las fortalezas y debilidades de sus seguidores, a fin de optimizar su trabajo y mejorar su desempeño. En definitiva, el

líder transformacional sería un modelo e inspirar contentamente a los trabajadores (Roberts, 1985).

Componentes del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional presenta varias componentes que permiten el desarrollo de los trabajadores y la consecución de objetivos para la organización, al diferenciar sus características y objetivos peculiares. Existen cuatro componentes que los identifica: Influencia idealizada, consideración individualizada, estimulación intelectual y motivación inspiracional (Bass y Rivas, 1996, citado en Herrera, 2022).

La influencia individualizada consiste en que, el líder transformacional logre que sus seguidores busquen identificarse con él, que sientan orgullo de pertenecer a esa organización o a ese equipo. Por esto, es clave que el líder tenga una forma de actuar con integridad, además de valores y características como el control propio, el juzgamiento moral y la objeción de conciencia. Los líderes transformacionales se convierten en los modelos de sus seguidores (Bass y Avolio, 1994; García et al., 2011; Yukl and Uppal, 2017 citado en Garzón, et. al, 2024).

Acorde con los autores antes mencionados, otra característica del liderazgo transformacional es la motivación inspiracional. El líder transformacional es una figura inspiradora y motivacional; al hacer esto, logran crear una visión compartida, al comunicar objetivos y su perspectiva de lo que es correcto e importante. Tener esta visión compartida hace manejable la existencia de dificultades, esto por la capacidad de desafiarlos y mantener el entusiasmo por lograr los objetivos.

En la misma tónica de los mismos autores y sus manifestaciones, se encuentra otra perspectiva, donde se comprende la creatividad y la innovación, lo que es conocido como Estimulación intelectual. Con el fin de conseguir esto, se tratan a los errores y dificultades como oportunidades para aprender y mejorar; en consecuencia, los

trabajadores buscan soluciones creativas, al usar diferentes metodologías para mejorar el desempeño individual y colectivo.

Finalmente, para los líderes transformacionales, todos los seguidores tendrían una gran importancia individual: Todos tienen sus propios intereses y necesidades, al actuar como un mentor para cada uno, con el fin de que puedan alcanzar su potencial. Para este fin, como se mencionaba en los otros componentes, tienen que crear oportunidades de aprendizaje, que también comparte estimulación constantemente para desarrollarse profesionalmente y darle mejores resultados a la organización (Bass y Avolio, 1994; García et al., 2011; Yukl and Uppal, 2017 citado en Garzón, et. al., 2024).

Características del líder transformacional

El líder transformacional sería una figura que sea inspiradora dentro de la organización, funciona como un modelo en el cuál sus seguidores encontrarían valores y características que les transmitan seguridad y confianza. Todas las acciones del líder transformacional se enfocan en que los seguidores tengan una conexión con la organización, se alinee con sus objetivos y con su visión, además de inspirarlos a dar su esfuerzo para conseguir los mejores resultados posibles y beneficiar a la organización (Agazu, et al., 2025).

Es fundamental dentro del estilo de liderazgo transformacional, la consideración individualizada que da el líder a todos sus seguidores, para conseguir este objetivo, es esencial el conocimiento del líder sobre inteligencia emocional, que engloba el entendimiento de las emociones y sentimientos propios y ajenos. Su principal tarea es gestionar el estado emocional de los trabajadores, al brindarles apoyo constantemente y una solución a dificultades y problemas que puedan presentarse (Liu, et al., 2024).

Los líderes transformacionales comparten ciertos rasgos de personalidad, que pueden funcionar como un predictor del desarrollo de habilidades de liderazgo

transformacional. Cada componente del liderazgo transformacional tiene un origen diferente en los antecedentes personales de los trabajadores. El liderazgo transformacional, al tratarse de un constructo multidimensional, puede ser relacionado con los cinco grandes rasgos de personalidad propuestos por Costa y McCrae (1992) en el test *Big Five* (Deinert et. al, 2015).

Dentro de esta relación de rasgos de personalidad y los componentes del liderazgo transformacional se pueden encontrar: La estimulación intelectual y la apertura a la experiencia. El rasgo de apertura a la experiencia hace referencia a buscar constantemente nuevas soluciones y tareas, al igual que, lo que busca la estimulación intelectual del liderazgo transformacional en los trabajadores es la búsqueda la constante innovación y creatividad (Deniert et. al, 2015).

Otro rasgo de personalidad que tiene relación con un componente del liderazgo transformacional es la Amabilidad. Este rasgo implica la consideración y el cuidado por otros, tiene interés por los problemas que tengan y siempre busca ayudar lo máximo posible. Esta se relaciona con la consideración individualizada que tiene el líder transformacional con cada uno de sus seguidores, donde da mucho valor e importancia a lo que sienten y experimentan (Deniert, et al, 2015).

Instrumentos de medición del liderazgo transformacional

Es importante destacar los instrumentos creados para la medición del liderazgo transformacional. El principal instrumento y más utilizado es el propuesto por Bass y Avolio (1995), llamado *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, este presenta veinte ítems y es medido mediante una escala de Likert. Permite medir cuatro dimensiones principales dentro del liderazgo transformacional, estas son las siguientes: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Existen otros instrumentos como el *Global Transformational Leadership Scale (GTL)*, creado por Carless et al. (2000), este a diferencia del instrumento de Bass y Avolio (1995) busca medir el liderazgo transformacional de una forma global, sin establecer dimensiones; además, al tener solo siete ítems busca medir el liderazgo transformacional de una manera más corta y rápida. Existe gran debate, puesto que los componentes del liderazgo transformacional están muy correlacionados y podría medírseles de manera global; por otro lado, otros autores mencionan la importancia de medir cada componente por separado (Deinert, et al, 2015).

Importancia del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional actualmente es una tendencia clave en las organizaciones, especialmente porque el entorno es cada vez más competitivo e incierto. Su importancia radica en los beneficios que éste da a las organizaciones, tiene como fundamento principalmente el efecto que tiene en los trabajadores y que los ayuda en la adaptabilidad de la organización. Este estilo de liderazgo ayuda a mantener a los trabajadores en las organizaciones y también es clave para la captación y retención de trabajadores calificados (Bravo y Herrera, 2023).

En concordancia, el liderazgo transformacional permite que los resultados para las organizaciones sean mejores, mediante el desarrollo de los equipos de trabajo y de cada miembro individualmente: Existe una relación entre el liderazgo transformacional y el mayor esfuerzo de los trabajadores, al igual que la satisfacción y la eficiencia al momento de realizar su trabajo, lo que termina con un impacto en su desempeño y por consiguiente en los resultados que se obtienen (Garzón, et. al, 2024).

El liderazgo transformacional es considerado el máximo predictor de la existencia de creatividad e innovación dentro de un grupo de trabajo, esto permite una mayor capacidad de resolución de problemas y mayores posibilidades de obtener soluciones creativas y que permitan mejores resultados. Esto se consigue por la constante

estimulación intelectual que brinda el líder transformacional a todos los miembros de su equipo (Agazu, et al., 2025).

Un líder transformacional logra transformar valores, necesidades y aspiraciones para lograr un buen desempeño; adicionalmente, son capaces de hacer que los trabajadores se sientan apoyados y hacen más accesibles los recursos que necesitan para realizar un buen trabajo. Finalmente, al conocer a todas las personas a su cargo, pueden delegar las actividades tiene en cuenta las fortalezas y debilidades de todos sus trabajadores (Martínez, et al., 2020).

En este estilo de liderazgo es clave que el líder pueda conectarse emocionalmente con las personas que lo siguen. Es importante que el líder desarrolle inteligencia emocional, la cual se define como la capacidad de entender y regular las emociones que ellos tienen y las que perciben en los demás, poseer una buena inteligencia emocional facilita que puedan cumplir con las características del liderazgo transformacional y permite una mayor conexión con sus seguidores (Zainab y Rao, 2026).

El liderazgo transformacional presenta beneficios en el manejo de los trabajadores en la normalidad del trabajo; tiene una relación positiva con la motivación intrínseca de los trabajadores, un mejor bienestar y desempeño, además de, reducir la posibilidad de sucesos como ausentismo o la presencia de problemáticas del trabajo como el síndrome de *burnout*, por lo que, el liderazgo transformacional también tiene una función de prevenir situaciones que afectan al bienestar del trabajador y los resultados de la organización (Khan et al., 2020).

1.2. Compromiso Organizacional

Antecedentes históricos

El compromiso organizacional es una de las variables más estudiadas dentro del comportamiento organizacional, a causa de ser una importante manera de conocer o predecir como se pueden comportar los trabajadores y las decisiones que toman. Existen varias etapas, donde el compromiso organizacional ha tenido una evolución en cuanto a concepto, debido a los cambios existentes en el mundo y en las organizaciones (Georges, 2020).

La primera teoría relacionada al compromiso organizacional es la mencionada por Howard Becker (1960), el autor explicaba la relación entre el trabajador y la organización con el concepto de *Side bets*, las cuales son inversiones que hace el trabajador al momento de realizar sus labores, dentro de las cuales identifica el esfuerzo, el tiempo que ha trabajado y las recompensas recibidas, explica el vínculo que lo mantiene en la organización (Georges, 2020).

Consecuentemente, Porter introdujo su teoría donde empezó a hablar de un compromiso actitudinal, con énfasis en la parte emocional que mantenía a los trabajadores en las organizaciones, señala la importancia de que los objetivos y la visión del trabajador y la organización estén alineados para desarrollar un mayor compromiso. Es relevante mencionar como Porter, Steers Mowday (1979 citado en Pandya, 2025) desarrollaron el *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*, herramienta importante para la medición del compromiso.

La principal teoría del compromiso organizacional es la propuesta por Meyer y Allen (1991), cambiaron radicalmente lo que estaba estudiado dentro del compromiso organizacional, los autores lo definieron como un estado psicológico que tiene el trabajador, separado este en tres partes: El deseo, denominado compromiso afectivo;

una necesidad, el compromiso de continuidad y una obligación, conocido como el compromiso normativo.

En la actualidad, el estudio del compromiso organizacional es clave, puesto que se ha podido evidenciar claramente como las dinámicas de trabajo y los comportamientos de los trabajadores están en constante evolución, principalmente debido a factores como la globalización, que busca grandes cantidades de información y evaluar posibilidades que en el pasado no eran consideradas por los trabajadores; sigue la misma línea, los avances tecnológicos, que han cambiado completamente el trabajo y como se realiza; finalmente, es importante considerar las nuevas modalidades de trabajo, como la modalidad híbrida o completamente virtual (Pandya, 2025).

Se ha establecido un paradigma dentro del estudio del compromiso organizacional, la teoría de Meyer y Allen en 1991, con los tres componentes que la conforman: Afectivo, normativo y de continuidad. Estos tres componentes son diferentes entre sí y muchas veces el estudio del compromiso organizacional se enfoca solamente en uno, debido a que la forma de medición de cada una es distinta (Somers, 1995).

Teorías del compromiso organizacional

A lo largo del estudio del compromiso organizacional, se han recogido muchas teorías sobre sus componentes. La más aceptada y estudiada es la de Meyer y Allen (1991) que se centra en tres componentes importantes: Compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad. Por otro lado, se puede contemplar también otra teoría, conocida como enfoque bidimensional, que propuso Cohen (2007), donde se encuentran el componente conductual y actitudinal.

Teoría Multidimensional

Este enfoque constituye la principal teoría dentro del estudio del compromiso organizacional. Los autores conceptualizaron al compromiso organizacional como un

estado psicológico, por esta razón, tienen en cuenta muchos aspectos que no eran considerados en el estudio previo del compromiso organizacional. En un inicio, éste contaba con dos componentes: El componente afectivo y el de continuidad, Meyer y Allen (1991 citado en Blanco y Moros, 2023) añadieron un componente más, el componente normativo.

Es importante diferenciar estos tres componentes, debido a que, el compromiso organizacional conceptualizado por Meyer y Allen (1991) se presenta de distintas maneras y va más allá de lo que experimentan en el trabajo; también tienen influencia las características personales y las experiencias previas que han vivido los trabajadores. Dentro de esta visión, el compromiso organizacional es sumamente complejo, al igual que las estrategias que se utilizan para desarrollarlo.

El primer componente es el afectivo. Dentro de este se engloba los sentimientos hacia la organización que tiene un trabajador, para así identificarse y mantenerse dentro de la organización; es fundamental que los objetivos y metas del trabajador estén alineados con las de la organización, al igual que otros factores internos del trabajador, como rasgos de personalidad y las experiencias previas que haya tenido (Puelles, 2022).

En trabajadores donde prima el compromiso afectivo hacia la organización, se puede observar que están emocionalmente vinculados con la organización, se sienten identificados con los valores y las acciones y desean mantenerse en la organización, no por una obligación o por evitar las consecuencias de dejar el trabajo; por el contrario, buscan mantenerse por su bienestar y porque realmente es lo que buscan. Para el desarrollo del compromiso afectivo influyen variables como las características personales del trabajador y las experiencias laborales pasadas (Otuche, 2021).

En cuanto al compromiso normativo, se la deduce como una obligación que tiene el trabajador con la organización, esto generado por una conexión moral que se gesta entre la organización y el trabajador, debido a incentivos o recompensas que le brinda

al trabajador una sensación de deuda con la organización y que, afectivamente le hace mantenerse dentro de la organización para cumplir con todas las labores encomendadas dentro de la organización, normalmente con un desempeño alto (Hurrieta, 2017, citado en Blanco y Moros, 2023).

Los trabajadores que presentan un alto nivel de compromiso normativo tienen un sentimiento de obligación por mantenerse en la organización; esto tiene explicación en que, el trabajador interioriza las normas y las actividades que realiza normalmente en la organización. Es positivo para el desarrollo de este componente del compromiso que la organización brinde recompensas e incentivos, puesto que, el trabajador siente una obligación de ser recíproco con los beneficios que le brinda la organización (Otuche, 2021).

Finalmente, se habla del compromiso de continuidad; dentro de este se encuentran experiencias o aspectos de la organización que toma en cuenta un trabajador, al momento de evaluar las consecuencias al dejar la organización y que a su vez le convencen de seguir en la organización durante más tiempo. Es importante que este componente se mantenga alto para retener a los trabajadores; lo ideal sería que los trabajadores decidan mantenerse por los beneficios que reciben y no por las represalias que vendrían después (Puelles, 2022).

El trabajador es consciente de todos los costos que tiene dejar la organización. Dentro de estos están: La sensación de haber perdido el tiempo que tiene el trabajador al abandonar la organización, la pérdida de incentivos o recompensas que siente haber podido conseguir y varios factores personales, relacionados a obligaciones familiares y la falta de otras oportunidades laborales. Cuando el trabajador solo tiene compromiso de continuidad pueden existir dificultades, debido a que se mantiene en la organización por necesidad y no por un deseo genuino (Otuche, 2021).

Teoría Bidimensional

El enfoque de dos dimensiones nace de una reconceptualización del modelo creado por Meyer y Allen, dentro de este se encuentran las siguientes dimensiones: Apego instrumental y apego psicológico. Dentro de este enfoque se contempla que el compromiso organizacional es una predisposición que tiene el trabajador, con base en las expectativas anteriores a comenzar su trabajo; además, dentro de su teoría el autor busca que al definir el compromiso organizacional no se incluyan intenciones o comportamientos (Cohen, 2007 citado en Nava, et. Al., 2022).

A la luz de las ideas del autor del enfoque bidimensional, se establecen diferencias en la conceptualización de los componentes presentes en el modelo de Meyer y Allen. El compromiso normativo, es una predisposición normativa que tiene el trabajador a generar compromiso, se elimina la relación emocional que existe en el compromiso tridimensional; por otro lado, el compromiso de continuidad es relacionado con un compromiso instrumental en la teoría bidimensional.

El apego instrumental consiste en un intercambio entre la organización y el trabajador; como se mencionaba anteriormente el apego instrumental consta de dos fases: La propensión y el compromiso instrumental. Este resulta de la percepción que tiene el trabajador de ser recompensado por el trabajo que realiza; es necesario que las recompensas sean tangibles para aumentar el apego instrumental. Existe una relación entre el apego normativo y el compromiso de continuidad mencionado por Meyer y Allen, la principal diferencia es que el trabajador decide mantenerse debido a las recompensas y no por las consecuencias de dejar el trabajo (Cohen, 2007).

En contraposición se encuentra el apego psicológico, al igual que el apego normativo tiene dos etapas, la propensión normativa y el compromiso afectivo. La propensión ocurre antes de ingresar a la organización, como una obligación moral que tiene con la organización. Posteriormente, surge el compromiso afectivo, debido al tiempo que el trabajador lleva en la organización crea un vínculo que puede ser de mayor

intensidad depende de cómo se alinean los intereses del trabajador y las características personales del primero (Cohen, 2007).

Acorde con los autores antes mencionados, el compromiso organizacional y sus dimensiones cambian al hacer la comparación entre, antes de entrar a la organización y después de haberlo hecho. El apego instrumental, pasa de ser una propensión instrumental a ser compromiso instrumental, mientras que, el apego psicológico, tras entrar a la organización se vuelve compromiso afectivo. La intensidad de compromiso instrumental y compromiso afectivo dependerán de las características de cada trabajador (Cohen, 2007).

Definición

A lo largo del tiempo de estudio del compromiso organizacional han existido varias definiciones del compromiso organizacional, depende del enfoque y de los autores. El compromiso organizacional según Hellriegel (1999, citado en Edel, et. al. 2007) como la implicación que tiene el trabajador con una organización, aceptar los objetivos y los valores, la motivación que tenga para lograrlo y el compromiso que tenga con la organización. Por esto, el compromiso organizacional es clave para que las organizaciones cumplan sus objetivos y los trabajadores estén a gusto dentro de la misma.

En otro orden de ideas, Meyer y Allen (1991) definieron al compromiso organizacional como un estado psicológico, compuesto por varios componentes, donde es primordial darle relevancia a la relación que tiene el trabajador con la organización que va a determinar su continuidad en la organización; al igual que su esfuerzo y desempeño, en resumen, se enfoca en el vínculo afectivo del trabajador y la organización.

Esta variable es clave dentro de las organizaciones porque ayuda a entender el comportamiento organizacional y así, predecir acciones del trabajador, tales como son el mantenerse en la organización y su nivel de desempeño. El nivel de compromiso

organizacional representa la identificación que tiene con la organización y su lealtad, para dar su máximo esfuerzo, obtener buenos resultados y decidir no abandonar su trabajo (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974 citado en Pendya, 2025).

Instrumentos para la medición del compromiso organizacional

El instrumento más destacado para la medición y el estudio del compromiso organizacional es el desarrollado por Mowday, Steers y Porter (1979), conocido como *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Este instrumento permite la medición del compromiso organizacional mediante quince ítems, donde seis están calificados de manera negativa y nueve calificados de manera positiva. Este instrumento mide al compromiso organizacional como un único factor y es el más utilizado en investigaciones sobre el compromiso organizacional (Kanning y Hill, 2013).

Factores del compromiso organizacional

Acorde con Steers (1997, citado en Cañarte, 2018) existen tres factores que influyen en la existencia de compromiso organizacional, algunos de estos factores son pertenecientes a la organización y otros están relacionados con el trabajador, su percepción, expectativas y experiencias previas.

Existen varios factores pertenecientes a la organización que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional, uno de los principales es el liderazgo. El líder promovería que todos los trabajadores a su cargo tengan un compromiso con cumplir los objetivos y metas de las organizaciones; esto se consigue al lograr que se establezca el vínculo con la organización. El estilo de liderazgo tiene una gran relevancia e influencia en que exista compromiso organizacional, o por el contrario este disminuya si el líder utiliza estrategias poco efectivas (Jiatong et al., 2022).

Otro factor con gran relevancia es la satisfacción laboral; la relación con el compromiso organizacional ha sido estudiada y comprobada. La satisfacción laboral es considerada

como un predictor de la existencia de compromiso organizacional, relacionado con las recompensas que recibe y la consecución de objetivos: Mientras más satisfacción tenga el trabajador dentro de la organización, va a aumentar el compromiso que tiene con la misma (Culibrk et al., 2018).

En contraparte, los autores mencionan también los aspectos personales y propios de cada trabajador. Engloba aspectos personales del sujeto, dentro de éstos se encuentra: La personalidad, necesidad de logro, la formación académica que tiene, su edad, entre otros. Si se consigue tener una sincronía entre estas características personales y las características de la organización se generará un mayor compromiso organizacional.

Un factor clave dentro de las características personales de los trabajadores se encuentran los valores y creencias personales, Schwartz y Bilsky (1987) definen estos valores y creencias como maneras de reaccionar y actuar ante ciertos eventos que se presentan en la vida diaria de los trabajadores, al llegar a una organización los trabajadores llegan con creencias y valores; debido a esto, es clave que los valores y experiencias en la organización tengan cierta congruencia para que se pueda generar compromiso organizacional.

Por otra parte, tienen relevancia el estado emocional y las emociones que tiene el trabajador dentro del trabajo. Se tienen en cuenta los diferentes pensamientos, emociones, estados mentales y reacciones que tienen los trabajadores ante situaciones que se presentan en su ambiente de trabajo. Estos aspectos tienen una gran influencia en el desarrollo del compromiso organizacional y afectan también el desempeño que va a tener el trabajador al momento de realizar sus tareas (Choi et al., 2015).

Tiene en cuenta aspectos como el tiempo que lleva la persona en la organización, el cargo que tiene, las relaciones con sus compañeros, entre otros. El trabajador pone en una balanza estos aspectos para decidir su continuidad en la organización y

directamente influye en el nivel de compromiso. Da importancia a todo lo que vive el trabajador en la organización, las experiencias con compañeros, los incentivos (monetarios y no monetarios) que recibe y los resultados que obtiene (Cañarte, 2018).

Importancia del compromiso organizacional

En los últimos años el estudio del compromiso organizacional ha aumentado, debido a que para las organizaciones entender el compromiso es clave para su crecimiento y una ventaja competitiva, que es necesaria actualmente para obtener mejores resultados. Las organizaciones priorizan el compromiso, puesto que, un trabajador comprometido es un trabajador feliz, motivado y satisfecho (Jiatong et al., 2022).

El compromiso organizacional tiene una gran importancia en organizaciones donde es primordial el trato con clientes o con personas, como ciertos trabajos de servicio, donde las demandas emocionales son fuertes; es importante que los trabajadores tengan un nivel alto de compromiso, para manejar situaciones inesperadas de la mejor manera, sin que afecte a su bienestar o a los resultados de las organizaciones (Martínez, et al., 2020).

Un trabajador comprometido, es un trabajador que comparte la visión y objetivos de la organización y genera un vínculo clave para desarrollar correctamente su trabajo, conseguir objetivos e incluso dar más de lo necesario para el bienestar de la organización; esto es esencial para que las organizaciones sobrevivan a las demandas que existen actualmente y la creciente competitividad que se puede observar en la actualidad (Martínez, et al., 2020).

El compromiso organizacional está relacionado con variables y situaciones que se pueden presentar dentro de la organización. Entre ellas están: la retención del personal y varios comportamientos que pueden tener los trabajadores como pueden ser su rendimiento, el ausentismo y sus valores. En caso de existir un bajo compromiso

organizacional entre los trabajadores, las variables antes mencionadas, implican un problema para la organización y dificultades para conseguir objetivos (Somers, 1995).

1.3. Liderazgo Transformacional y Compromiso Organizacional

El estilo de liderazgo tiene una gran incidencia en el compromiso organizacional, uno de los más relevantes y estudiados en relación con aumentar el compromiso organizacional es el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional ofrece estrategias que aportan y benefician a los trabajadores y, por lo tanto, a las organizaciones. Si no se tiene un liderazgo estratégico y que sea efectivo en la organización, es muy difícil mantener una alta productividad y ventaja competitiva en una empresa (Lussier y Aucha, 2007 citado en Alcázar, 2020).

Acorde con Alcázar (2020), el liderazgo transformacional se ha comenzado a ver como una estrategia clave para que las organizaciones sean sostenibles y competitivas, mediante el aumento del compromiso organizacional de sus trabajadores; esto debido a la capacidad que tiene el líder para inspirar, innovar y adaptarse. El liderazgo se ha convertido en una variable importante para plantear en una suerte de predicción, cómo van a funcionar los trabajadores de una organización.

El compromiso organizacional necesita que los trabajadores den lo mejor de ellos y alcancen su máximo potencial. El liderazgo transformacional se especializa en generar esto, mediante las características que tiene, como: La estimulación intelectual y la consideración individualizada. El líder es considerado una figura importante y de poder dentro de la organización, al recibir la atención y el interés del líder, el trabajador incrementa su compromiso con la organización y su desempeño en su trabajo (Jiatong, et al., 2022).

Un líder transformacional puede impulsar a los trabajadores a hacer más de lo que ellos mismo esperan, pueden entender y cumplir con las expectativas y necesidades que tiene el trabajador; esto muestra cómo aumenta el compromiso que tienen,

consecuentemente mantener al trabajador en la organización y adicionalmente, brindar a la empresa mejores resultados, dado que, el desempeño aumenta y permite que los trabajadores logren metas que eran complicadas (Sahu et al., 2018).

En contextos donde se ha implementado el liderazgo transformacional y se ha desarrollado compromiso organizacional, es observable un aumento en la creatividad de los trabajadores, lo que significa que tengan facilidad para innovar y crear nuevas soluciones y estrategias constantemente, lo cual es positivo para la organización al aumentar el cumplimiento de objetivos y poder obtener mejores resultados (Aryee, et al., 2012).

Varias investigaciones han indicado que el liderazgo transformacional es el mejor predictor del compromiso organizacional, especialmente al hablar del componente afectivo, donde el trabajador se siente conectado con la organización y con su grupo de trabajo, sintiéndose orgulloso y agradecido de ser parte de la organización, lo cual beneficia a la organización por completo, brinda un desempeño alto y por consecuencia mejores resultados globales (Islam et al., 2018 citado en Jiatong, 2022).

Variables mediadoras del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se basa en un estado positivo o negativo que puede tener un trabajador con su trabajo y la organización en la cual trabaja. El tener una satisfacción laboral positiva genera efectos positivos en el trabajo, como ser productivo, eficiente y mantener una buena actitud en el trabajo; por el contrario, tener una satisfacción laboral baja, presenta desgano y un bajo rendimiento. La satisfacción laboral se relaciona con la percepción que tiene un trabajador de su trabajo y de las recompensas que recibe (Mustaquim, et al., 2021).

Se ha podido comprobar la relación entre el liderazgo transformacional, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral; continua lo mencionado por el mismo autor, existe una relación positiva entre las tres variables, principalmente debido a las características del liderazgo transformacional para permitir el desarrollo de satisfacción y compromiso en los trabajadores, esto debido a características como la estimulación intelectual y la consideración individualizada, que ayuda a estimular y mejorar el desempeño de los trabajadores.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional de un trabajador es clave para mediar la influencia del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional: Actúa como un mediador significativo, puesto que los líderes transformacionales brindan a los miembros de su equipo, posibilidades para aprender y mantenerse en constante mejora de sus habilidades; en este caso, permite crear mayor compromiso con la organización y con el líder como una figura de enseñanza (Ukaj, et al., 2026).

Clima organizacional

El clima organizacional se define como el grupo de las percepciones compartidas por un grupo de personas que trabajan en una organización, este engloba varios aspectos que experimenta cada trabajador dentro de la organización: Relaciones laborales, prácticas y procedimientos. Este tiene gran influencia en el estado emocional y el comportamiento de los trabajadores en la organización debido a que, este es dinámico y puede ser modificado por las experiencias que se dan normalmente (Iglesias y Sánchez, 2015).

Se ha comprobado la relación entre el clima organizacional, el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. El liderazgo transformacional permite resultados positivos para las organizaciones, dentro de las cuales se encuentra: Aumentar la motivación, mejorar el desempeño de los trabajadores y lograr

metas. Esto a su vez, mejora el clima organizacional percibido por los trabajadores y termina por ser beneficioso para el desarrollo de compromiso organizacional (Enciso, 2020).

Bienestar psicológico

El bienestar psicológico se define como un estado emocional que tienen las personas, caracterizado por la felicidad, dentro de las organizaciones: Tener bienestar psicológico significa que los trabajadores tengan un estado psicológico óptimo para que realicen sus labores de la mejor manera y exponer su máximo potencial. Dentro del bienestar psicológico es importante desarrollar una buena inteligencia emocional, con el fin de mantener el estado de bienestar psicológico y poder resolver conflictos, con la capacidad de manejar el estrés (Liu, et al., 2024).

En entornos laborales, el líder transformacional dentro de sus características necesita ser inteligente emocionalmente para manejar y entender las emociones de sus seguidores; la consideración individualizada que le brinda el líder transformacional a sus seguidores permite que ellos se encuentren en el estado emocional de bienestar psicológico, lo que les permite desarrollar sus tareas de la mejor manera, conseguir metas y poder tener desarrollo personal; esto finalmente, genera compromiso del trabajador con la organización, al tener un ambiente y un estado emocional positivo, desarrolla ese vínculo (Liu, et al., 2024).

Desempeño organizacional

El desempeño que tienen los trabajadores al momento de evaluar la efectividad el éxito de una organización. Este se define como el grado en el que las acciones y conductas de un trabajador, están orientadas al cumplimiento de las metas y los objetivos de una organización. Este se puede medir y evaluar en base a la experiencia y el rol que tienen en la organización, es positivo que los trabajadores den su máximo esfuerzo y lleguen a su máximo potencial para alcanzar mayores objetivos (Vásquez, et al., 2021).

Bajo esta consideración, el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional se relacionan totalmente con un desempeño organizacional superior. Primero, el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el desempeño organizacional, por motivar a los trabajadores a sacar su máximo potencial y alcanzar los objetivos planteados; también existe una relación con el compromiso organizacional, puesto que, el mantener un vínculo con la organización permite buscar cumplir los objetivos y dar el mayor desempeño posible (Vásquez, te al., 2021).

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Diseño de la investigación

La presente investigación se sitúa dentro del paradigma postpositivista, el cual reconoce la existencia de una realidad objetiva; sin embargo, reconoce que la información obtenida es aproximada e imperfecta, por la influencia de los instrumentos utilizados y otros factores como el contexto. Por ello, se tiene en cuenta que los resultados obtenidos no son verdades absolutas; no obstante, permiten obtener una mayor aproximación a un conocimiento completo, el cual tiene un incremento mientras se siga con la creación de investigaciones en diversos contextos y con diferentes instrumentos (Creswell, 2014).

Con el fin de integrar los resultados obtenidos en los estudios tomados en cuenta en esta investigación, se realizó la síntesis cuantitativa de los mismos: Esto permite combinar los resultados de diferentes documentos, para la obtención, de una estimación más precisa de lo que ha sido estudiado en esta relación. Es necesario realizar este proceso, debido a que, los resultados obtenidos suelen ser diversos, con diferentes características y contextos (Borenstein et al., 2009).

La presente investigación es de tipo de revisión de fuentes secundarias, esto debido a que, en esta revisión sistemática, el objetivo fue compilar investigaciones realizadas anteriormente en sujetos humanos, por fuentes primarias. El uso de este tipo de investigación permite minimizar sesgos y obtener resultados con una mayor precisión al realizar la sistematización de la información. La revisión de fuentes secundarias es el más utilizado en revisiones sistemáticas (Villasís-Keever et al., 2020).

Dentro del tipo de revisión de fuentes secundarias, en el presente trabajo se utilizó el subtipo de sistematización de la evidencia. Recientemente, este ha sido muy relevante para analizar y discutir la evidencia existente sobre diferentes temas de estudio; la sistematización permite reducir el sesgo y asegura la obtención del conocimiento

necesario sobre el tema, siempre con una alta fiabilidad y validez (Papaioannou, D., Sutton, A., & Booth, A., 2016).

Esta revisión sistemática se realizó bajo el método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), el cual es el más relevante para este tipo de estudios. Este método permite llevar un registro del proceso de la revisión de manera exacta y transparente, permite el análisis de diversos aspectos de los artículos como título, resumen, objetivos, etc.; por otro lado, al llevar un registro de la sistematización de la información, ésta es fácilmente comprobable y replicable en el futuro por otros investigadores (Page et al., 2021).

2.2. Fase de Identificación

El presente trabajo se realizó a través de la base de datos electrónica, Scopus. Scopus es conocida por ser la base de datos para investigación más confiable del mundo, al tener criterios estrictos para que un artículo se pueda subir a la página, esta permite descubrir fuentes relevantes sobre diversos temas; por otro lado, permite identificar las principales tendencias de investigación y asegura que los artículos encontrados sean de fuentes relevantes y contengan conocimiento científico confiable (Elsevier, s. f.). Para el correcto análisis de las variables se utilizó las siguientes palabras clave:

Para la primera variable, Liderazgo transformacional, las palabras clave fueron: *transformational leadership* y *transforming leadership*. Por otra parte, las palabras clave para la segunda variable, Compromiso organizacional, fueron: *work engagement*, *job engagement*, *employee engagement* y *worker engagement*.

Primera ecuación de búsqueda

Scopus: TITLE-ABS-KEY (("work engagement" OR "job engagement" OR "employee engagement" OR "worker engagement") AND ("transformational leadership" OR "transforming leadership"))

Dentro de la primera fase de selección de estudios para la revisión, pertenecientes a la fase de identificación, se precisaron los siguientes criterios de búsqueda:

Rango de años de publicación

El rango de años de publicación elegido fue entre 2020 y 2026. Este rango fue elegido debido a que, es el rango temporal con mayor cantidad de artículos sobre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional.

Área temática

Se delimitó tres áreas temáticas principales donde se concentra la mayor cantidad de artículos, de la misma forma que son las más alineadas a los objetivos de la presente investigación, estas son las siguientes: Negocios, administración y contabilidad; Ciencias sociales y Psicología. Las demás áreas temáticas se excluyeron debido a la poca cantidad de artículos y la poca relación con este estudio.

Tipo de documento

Se limitó la elección de documentos a solo artículos científicos; se excluyó los demás tipos de documento como libros, capítulos de libro o trabajos de titulación, puesto que, los artículos conforman la mayor cantidad de documentos y garantizan la calidad y minimizan sesgos.

Estado de publicación

Dentro de esta revisión, se utilizó solo artículos que se encuentren en el estado final de publicación, es decir, que se encuentren revisados, terminados y publicados. Se excluyó otros documentos que se encuentren como artículos en prensa (*article in press*), es decir, que no aún no están publicados oficialmente.

Acceso abierto

Se excluyó todos los artículos que no se encuentran en acceso abierto, dentro de los cuales se encuentran los que requieran el pago de una membresía adicional o que no permitan el acceso a los documentos completos.

Con estas modificaciones y consideraciones, la ecuación de búsqueda final utilizada fue la siguiente:

Scopus: TITLE-ABS-KEY (("work engagement" OR "job engagement" OR "employee engagement" OR "worker engagement") AND ("transformational leadership" OR "transforming leadership")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "PSYC")) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE , "final")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))

2.3. Fase de Cribado

Una vez realizado todo este proceso, se procedió a la descarga de la información de todos los documentos encontrados desde la plataforma *Scopus*, para posteriormente, realizar el análisis del título y resumen, además de eliminar los artículos duplicados, a través de la plataforma Excel. Posteriormente, se revisó que dentro de los documentos encontrados no se encuentren duplicados y en caso de encontrarlos se los eliminó.

Una vez realizado este proceso, se procedió a una revisión de cada artículo, donde se tomó en cuenta el título y el resumen, esto con el fin de descartar los artículos que no se alineen con la búsqueda del presente trabajo. Dentro de esta revisión se clasificó en los artículos con un código de color: Rojo, para los artículos que fueron descartados; Amarillo, para los artículos que necesitaban una mayor revisión y Verde, para los artículos con los que se va a trabajar. Este proceso se realizó por medio de la plataforma *Excel*.

Tipos de participantes

Se consideró todos los artículos en los que la población estudiada, era parte de una organización, no se limitó la edad de los participantes y tampoco otras características específicas.

Tipos de variables

Se escogió documentos en donde se relacione de manera directa el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Sí se consideraron artículos que involucren otras variables, siempre y cuando se evidencie la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional, principalmente mediante el uso de instrumentos psicológicos para la medición de estas variables.

Resultados de interés

Dentro de los resultados se buscó documentos que expliquen y evidencien una relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, sin importar si esta es positiva o negativa. Con este fin, se buscó artículos que mencionen una relación, regresión u otra medida de relación.

Diseños de estudio aceptados

Se limitó la elegibilidad a artículos con un diseño transversal, con el fin, de analizar los resultados obtenidos en ese periodo de tiempo; además, fue necesario que los artículos tengan un diseño cuantitativo, puesto que, esto ayuda a evidenciar la relación entre las variables.

Para poder elegir los documentos, se utilizó la plataforma de *Excel*, esto tras la descarga de todos los documentos y la información relevante de cada uno desde la plataforma *Scopus*; adicionalmente, una vez determinada la elegibilidad de cada documento se utilizó la plataforma *Zotero* para almacenar y controlar la información de los documentos seleccionados.

2.4. Fase de elegibilidad

Tras el término de la fase de cribado se procedió a la descarga de los artículos que cumplan los criterios para la revisión de los textos completos, para su posterior lectura y con el objetivo de comprobar que cumplan con los criterios determinados en la fase de cribado.

Extracción de datos

Una vez culminada la fase de elegibilidad se realizó la extracción de datos de los artículos seleccionados, los aspectos extraídos de los artículos se detallan a continuación.

Características bibliográficas

Dentro de las características bibliográficas, se señaló los autores de cada artículo y el año en el que fue publicado, adicionalmente, se extrajo el país en el que fue realizado y la revista en la que el artículo fue publicado.

Características de los participantes

Se describió la cantidad de personas que fueron incluidas en el estudio, al tener en cuenta que la población de todos los estudios eran trabajadores y se especificó en qué sector trabajaba la organización.

Características metodológicas

Sobre las características metodológicas se señaló el tipo de estudio, y el diseño de investigación utilizado.

Resultados

Dentro de los resultados se destacó la relación encontrada en los artículos sobre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional; por otro lado, hallazgos relevantes en torno a esta relación mencionados por los autores.

Se organizaron los datos en base a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la evidencia existente de la relación entre las dos variables?

¿Cuál es la magnitud de la relación entre las variables?

¿Cuál es la dirección de la relación entre las variables?

¿Cuáles fueron los tamaños de muestra de los artículos revisados?

¿Qué países produjeron mayor cantidad de investigaciones incluidas en la revisión?

¿Cuáles fueron los principales instrumentos de medición utilizados en los estudios incluidos para la medición de las variables?

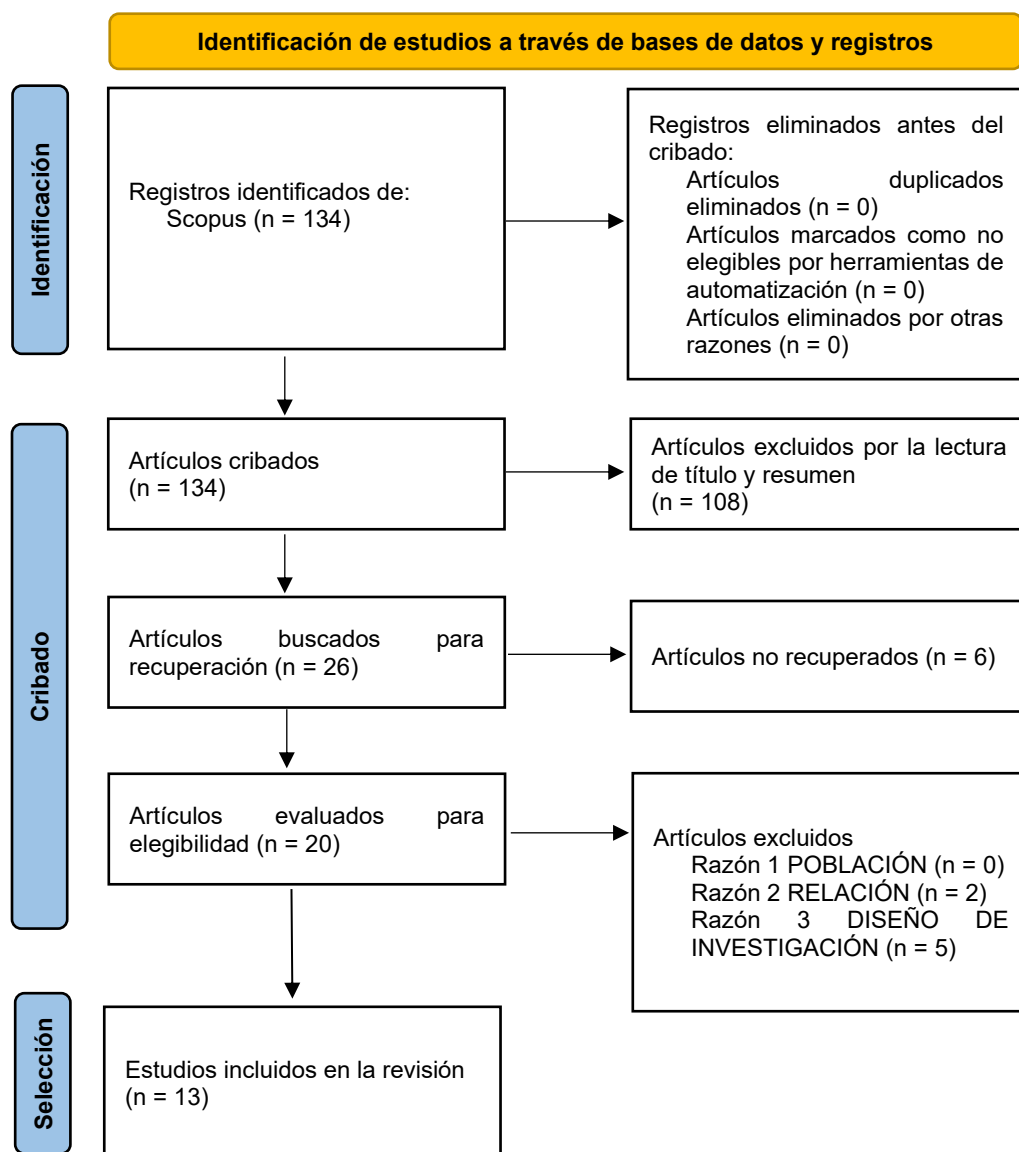
¿Cuáles fueron otras variables incluidas en el estudio de la relación como mediadoras o moderadoras?

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Identificación de estudios

A continuación, se presenta la Figura 1 en la cual se va a desarrollar el diagrama PRISMA.

Figura 1. Identificación de estudios a través de bases de datos y registros



Nota: Datos obtenidos del proceso de filtración en la base de datos Scopus y de la aplicación de criterios de exclusión a través de la matriz de Excel.

Fuente: Datos de investigación sistemática.

Elaboración propia.

En la figura 1 se realizó la secuencia de la revisión de los artículos encontrados en la base de datos obtenida de Scopus, primeramente, tras colocar la ecuación de búsqueda final se obtuvieron un total de 134 artículos; tras esto, se procedió a la revisión de título y *abstract*, en este proceso se descartaron 108 artículos; adicionalmente, no se descartó artículos por ser duplicados, por herramientas de automatización o por otras razones. Se obtuvo 26 artículos para recuperación, de los cuales no se pudo obtener el acceso a 6 artículos, por lo cual 20 artículos fueron evaluados para elegibilidad.

Finalmente, se establecieron 3 razones por las cuales descartar artículos, la primera fue la población, con el fin de asegurar que esta sea de trabajadores de una organización, por esta razón no se descartaron artículos. La segunda razón, fue que se evidenciara una relación directa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, por esta razón se excluyó 2 artículos. La última razón, iba en relación con diseño de investigación donde se excluyó artículos con una metodología diferente a la cuantitativa de corte transversal, por esta razón, se excluyó 5 artículos.

Al terminar este proceso, se obtuvo un total de 13 artículos para la revisión completa y la extracción de datos.

3.2. Principales características de los estudios incluidos

En la siguiente Tabla se describe la información recolectada de los artículos elegidos para la revisión.

Tabla 1. Artículos incluidos en la revisión.

N	Autor	Título	Nombre de la revista	Objetivo	Tipo de estudio	País	Número de participante	Resultados relevantes
1	Boccoli et al. (2024)	Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills.	Leadership & Organization Development Journal	Explorar el impacto del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional en trabajos remotos.	Cuantitativo, transversal.	Italia	410 trabajadores de una empresa de consultoría.	Los resultados de este estudio muestran que el liderazgo transformacional tiene una influencia positiva con el compromiso organizacional ($r=0.56$) de los trabajadores a pesar de las dificultades propias de los trabajos remotos, los autores mencionan la necesidad de que los líderes de equipos de trabajo pertenecientes a la modalidad remota necesitan habilidades transformacionales, destacan la importancia de las habilidades comunicacionales.
2	Chua & Ayoko (2021).	Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement	Journal of Management & Organization.	Examinar cómo las percepciones de los empleados sobre el liderazgo transformacional se vinculan con su <i>work engagement</i> a través de las distintas dimensiones de la motivación autodeterminada (intrínseca, autónoma, controlada y motivación).	Cuantitativo, transversal.	Singapur.	155 trabajadores de diferentes organizaciones.	Dentro de esta investigación se encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional ($r= 0.42$), específicamente se centra en la percepción que tienen los trabajadores de las características de liderazgo transformacional, además se encontraron a los diferentes tipos de motivación como variables mediadoras de esta relación, donde destacó la motivación autodeterminada como la más importante en el marco de la relación entre las variables.

3	Dukhaykh et al. (2024)	The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting.	Environment and Social Psychology.	Examinar el impacto del liderazgo transformacional sobre el <i>work engagement</i> y el efecto mediador del <i>job crafting</i> en esa relación, en empleados saudíes del sector privado.	Cuantitativo, transversal.	Arabia Saudita.	337 trabajadores de una empresa privada.	La investigación muestra una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional ($r=0.558$) en una población de trabajadores del sector privado en Arabia Saudita. Principalmente, destaca que los líderes transformacionales tienen la capacidad de incrementar las habilidades sociales y manejar tareas que pueden ser demandantes o complicadas, lo cual permite que los trabajadores se sientan capaces y perciban que el trabajo que realizan tiene un impacto real.
4	Martínez et al. (2020).	Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs.	Journal of Work and Organizational Psychology.	Examinar como las demandas emocionales y el estilo de liderazgo se relacionan con el compromiso de los miembros de equipos de trabajo de organizaciones públicas del sector salud.	Cuantitativo, transversal.	España.	1079 trabajadores, pertenecientes a 124 equipos de trabajo.	Dentro de los resultados de esta investigación se encontró que la percepción que tienen los trabajadores sobre el estilo de liderazgo transformacional de sus líderes permite el aumento del compromiso organizacional, con un valor de correlación de $\beta=0.42$. Además este estilo de liderazgo influye positivamente en el bienestar de los trabajadores, especialmente en el sector de salud donde las demandas emocionales son altas.
5	Mustaffa et al. (2022)	Employee engagement during COVID-19 in Malaysia	Frontiers in Sociology	Examinar los efectos de la comunicación, capacitación y desarrollo, y el liderazgo transformacional sobre el compromiso laboral durante la pandemia de COVID-19 en Malasia	Cuantitativo, transversal	Malasia	400 trabajadores de organizaciones privadas.	Dentro de esta investigación se encontró una relación positiva ($\beta = 0.45$) entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, tiene en cuenta la necesidad de implementar diferentes estrategias enfocadas al bienestar de los trabajadores, puesto que, el estudio tiene en cuenta las dificultades y el impacto que tuvo la pandemia COVID-19. Principalmente, destaca la capacidad del líder transformacional de ayudar a desarrollar la carrera de los trabajadores.

6	Nawaz et al. (2024).	Disentangling the relationship between transformational leadership and work engagement: Employee empowerment as a mediator and work experience and gender as moderators	Cogent Business & Management	Investigar la relación existente entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, debido a la necesidad de nuevas estrategias de liderazgo tras la pandemia en un país en contexto de desarrollo.	Cuantitativo, transversal.	India.	256 trabajadores de una organización de consultoría.	Los resultados de este estudio mostraron que existe una relación directa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional ($\beta = 0.417$), refieren la importancia las características del liderazgo transformacional: influencia idealizada y motivación inspiracional, por otro lado, se menciona que el liderazgo transformacional desarrolla un mayor compromiso organizacional en trabajadores con menos experiencia en comparación con los más experimentados. Finalmente, mencionan que el empoderamiento en el trabajo no tiene influencia en la relación de las dos variables.
7	Nurtjahjani et al. (2022)	The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world	Organization Management Journal	Investigar los efectos mediadores y moderadores del sentido de propiedad psicológica y la creencia en un mundo justo en la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral (<i>work engagement</i>)	Cuantitativo, transversal	Indonesia	183 docentes universitarios.	La investigación no encontró una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional ($b = 0.10$), no obstante, se pudo evidenciar que mediante la variable mediadora de la propiedad psicológica, además de que esta relación también se ve aumentada por la creencia en un mundo justo.
8	Setiadi et al. (2024)	Examining the Roles of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Work-life Balance in Millennial Employee Engagement	Australasian Accounting, Business and Finance Journal (AABFJ)	Evaluar la influencia del equilibrio trabajo-vida, el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional sobre el compromiso laboral en empleados millennials	Cuantitativo, transversal	Indonesia	163 empleados <i>millennials</i> de distintas organizaciones.	El liderazgo transformacional dentro de esta investigación mostró un efecto significativo e importante sobre el compromiso organizacional ($\beta = 0.715$), los resultados sugieren que las organizaciones comenzarían a implementar el liderazgo transformacional debido a los beneficios que brinda a las organizaciones, puesto que, este estilo de liderazgo permite compartir valores y visión, especialmente entre la población de <i>millennials</i> .

9	Siswanto et al. (2020).	Transformational leadership, trust, work involvement, soldier's job satisfaction.	Management Science Letters.	El objetivo de la investigación es encontrar la relación entre el liderazgo transformacional y la confianza del soldado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.	Cuantitativo, modelado.	Indonesia.	370 soldados.	Los resultados mostraron la existencia de una relación e influencia moderada en el compromiso organizacional ($\beta = 0.377$) de los soldados. Se menciona que el liderazgo transformacional permite el desarrollo de los soldados y al mismo tiempo desarrolla su potencial como líderes.
10	Song et al. (2022).	Linking transformational and despotic leadership to employee engagement: Unfolding the role of psychological distress as a mediator.	Sustainability.	Indagar sobre la relación entre el liderazgo transformacional, el liderazgo déspota y el <i>employee engagement</i> , al analizar el rol mediador del estrés psicológico en el sector bancario de Pakistán.	Cuantitativo, transversal.	Pakistán.	341 gerentes del sector bancario.	Los resultados de la investigación mostraron que el liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva y directa con el compromiso organizacional ($\beta = 0.564$). Adicionalmente, relacionó otro estilo de liderazgo que resultó ser negativo para el desarrollo del compromiso organizacional, finalmente el liderazgo transformacional permitió mejorar el bienestar de los trabajadores.
11	Thanh et al. (2022)	The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam.	Humanities and Social Sciences Communications	Explorar la relación que tienen los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire con el compromiso organizacional en el sector público de Vietnam.	Cuantitativo, transversal.	Vietnam.	378 trabajadores del sector público.	La investigación obtuvo como resultados que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el compromiso organizacional ($r=0.74$), los autores mencionan que el liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que funciona para el desarrollo del compromiso organizacional, adicionalmente, tiene efectos positivos en los trabajadores, entre los cuales se encuentran la innovación y el crecimiento profesional, principalmente en el sector público del país.

12	Thanh & Quang (2022)	Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector.	Sage Open.	Investigar la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire con el compromiso laboral y el desempeño de los empleados del sector público, con la determinación de la relación de los estilos de liderazgo con variables demográficas en el sector público vietnamita.	Cuantitativo, transversal.	Vietnam.	325 trabajadores del sector público.	En esta investigación se comprobó la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, los resultados mostraron que el liderazgo transformacional tiene una relación directa con el compromiso organizacional ($r=0.663$), principalmente, por dar apoyo constante a los trabajadores y generar admiración tanto a ellos mismos como a la manera que tienen de liderar, esto permite a su vez reducir considerablemente la deserción de los trabajadores.
13	Vallden et al. (2021).	Transformational behaviors: Increasing work engagement in multinational environments.	Business Perspectives.	Determinar la relación entre estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, además verificar la relación entre un trabajador comprometido y esfuerzos extra.	Cuantitativo, transversal.	España.	167 empleados de diferentes organizaciones nacionales e internacionales.	Existe una relación positiva entre ambas variables ($r=0.467$). Los resultados de esta investigación mostraron que las características del liderazgo transformacional como la influencia idealizada están relacionadas directamente y positivamente con el compromiso organizacional, los autores resaltan la importancia de comportamientos organizacionales como ser honestos y tener un fuerte sentido de deber para poder desarrollar el compromiso organizacional en sus equipos de trabajo.

Nota: Datos extraídos de la revisión completa de los artículos encontrados.

Fuente: Datos de investigación sistemática.

Elaboración propia.

3.3. Discusión de los resultados

Tras la revisión completa de los artículos y la extracción de los datos a utilizar, se procedió a la discusión de los resultados, con el fin de encontrar similitudes y diferencias entre los hallazgos encontrados por los autores, así como, señalar las poblaciones, contextos y sectores donde se han estudiado estas variables, los instrumentos utilizados y aspectos relevantes en torno a la relación entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional. Las investigaciones encontraron la correlación entre las variables al utilizar dos métodos principales: El coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de regresión, en algunos casos ambos métodos fueron utilizados para analizar la relación.

Mediante el coeficiente de correlación de Pearson, Chua y Ayoko (2021) encontraron una relación de $r = 0.43$ lo que es consistente con los resultados obtenidos por Martínez et al. (2020) $r = 0.42$, lo que demuestra una correlación moderada entre ambas variables. Por otro lado, Dukhaykh et al. (2022) con una relación de $r = 0.56$ y Nawaz et al. (2024) con una relación de $r = 0.51$, demostraron una relación moderadamente alta entre las variables. Finalmente, Boccoli et al. (2024) con una relación de $r = 0.70$ y Thanh et al. (2022) con una relación de $r = 0.74$, encontraron una relación alta entre las variables.

Por medio del coeficiente de regresión los autores obtuvieron los siguientes resultados: Dukhaykh et al. (2024) con una relación de $\beta = 0.39$, Siswanto et al. (2020) con una relación de $\beta = 0.37$, Valldeneu et al. (2021) con una relación de $\beta = 0.36$, Martínez et al. (2020) con una relación de $\beta = 0.30$, Mustaffa et al. (2022) con una relación de $\beta = 0.46$ y Nawaz et al. (2024) con una relación de $\beta = 0.42$ mostraron una relación moderada entre las variables. Thanh et al. (2022) con una relación de $\beta = 0.51$ y Song et al. (2022) con una relación de $\beta = 0.56$ obtuvieron que las variables tienen una relación moderadamente alta. Finalmente, Setiadi et al. (2024) en su investigación mostró una relación alta entre las variables de $\beta = 0.72$.

Los artículos revisados en su mayoría mostraron que el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional tienen una relación positiva y significativa, con resultados que muestran una relación entre moderada y alta entre las variables. Principalmente, el liderazgo transformacional actúa como predictor del compromiso organizacional. Martínez et al. (2020) encontraron que lo que determina la relación son las percepciones que tienen los trabajadores de este liderazgo, lo cual se relaciona con los resultados obtenidos por Chua y Ayoko (2021) que también destacan las percepciones.

En otra perspectiva, Valldenau, et al. (2021) compararon varios estilos de liderazgo relacionados con el compromiso organizacional y encontraron que el mejor relacionado es el liderazgo transformacional, mantiene relación con los hallazgos de Song, et al. (2022) que mostró que el liderazgo transformacional aumenta el compromiso, a diferencia de, el liderazgo déspota que lo inhibe y otros estilos de liderazgo que no tienen una relación tan significativa con el compromiso de los trabajadores.

Por el contrario, el estudio de Nurtjahjani et al. (2022), no encontró una relación significativa entre ambas variables, esto podría deberse al contexto y la población analizada; sin embargo, en la misma zona geográfica (Indonesia) los estudios de Setiadi et al. (2024) y Siswanto et al. (2020) si encontraron una relación positiva entre las variables, por lo que, se puede inferir que las causas de este resultado son la población conformada por profesores o el sector económico estudiado; no obstante, este resultado negativo no debería afectar la concepción total de que la relación entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional es positiva.

En cuanto a la dirección de la relación se encontró que en los contextos y poblaciones estudiadas esta es positiva, las investigaciones encontraron que con la implementación del liderazgo transformacional aumenta el compromiso organizacional. Por otro lado, la magnitud de la relación, de igual manera, en los artículos se encontró entre moderada y fuerte; sin embargo, en un artículo no se

encontró una relación significativa entre ambas variables. En general, la dirección de la relación es positiva y la magnitud es alta.

Durante la revisión, se pudo identificar que las muestras evaluadas eran significativas con un mínimo de 155 participantes (Chua y Ayoko, 2021) y un máximo de 1079 (Valldeneu et al., 2021), lo que favorece al estudio de la relación, por contar con muestras extensas y de diferentes sectores de trabajo, profesiones y edades de los participantes.

Por otra parte, los contextos donde se realizaron las investigaciones son variados, aunque existe una mayoría de artículos en territorio asiático, específicamente en los siguientes países: Malasia, Singapur, Indonesia, Arabia Saudita y Pakistán (Dukhaykh et al., 2024; Mustafa et al., 2022; Nawaz, et al., 2024; Nurtjahjani et al., 2022; Setiadi et al., 2024; Siswanto et al., 2020; Song et al., 2022). También, se encontró investigaciones realizadas en Europa, en los países de España e Italia (Boccoli et al., 2024; Martínez et al., 2020). Finalmente, un estudio multinacional con muestras de varios países (Valldeneu et al., 2020), esto muestra la existencia de una diversidad de contextos para el estudio de esta relación.

Al realizar una comparación de los sectores económicos estudiados se encontró artículos que se realizaron en el sector público (Martínez, et al., 2020; Nguyen et al., 2022; Thang y Quang, 2020; Siswanto et al., 2020) y otros que se realizaron en el sector privado (Boccoli et al., 2024; Chua y Ayoko, 2021; Dukhaykh et al., 2024; Mustafa et al., 2022; Nawaz, et al., 2024; Setiadi et al., 2024; Song et al., 2022; Valldeneu et al., 2021), los resultados en ambos sectores concuerdan en la relación positiva del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, por lo que no hubo una discrepancia en los resultados determinada por los sectores donde pertenecen las muestras.

Para el estudio de esta relación se utilizó varios instrumentos. Dentro del estudio del liderazgo transformacional el instrumento más utilizado fue el MLQ, creado por Bass y Avolio (2004), otros instrumentos relevantes fueron la escala de Carless et al. (2000) y el instrumento de Rafferty & Griffin (2004), el uso de estos instrumentos permitió la evaluación de todas las dimensiones del liderazgo transformacional. En la otra mano, para el estudio del compromiso organizacional el instrumento más utilizado fue el UWES de Schaufeli et al. (2002), instrumento más actualizado para la evaluación de esta variable.

Finalmente, es importante mencionar que dentro de los artículos la relación de las variables principales era mediada o moderada por otras variables. Nawaz et al. (2024) encontró que el empoderamiento del trabajador como un mediador parcial entre las variables, esto se evidencia en que una de las características del líder transformacional es promover la autonomía de los trabajadores, permitiéndoles tener grandes responsabilidades.

Por otro lado, Chua y Ayoko (2021) destacaron la importancia de la motivación que tengan los trabajadores como mediadora de la relación. Finalmente, Dukhaykh et al. (2024) encontraron que el *job crafting* o rediseño del trabajo media la relación entre las variables por la capacidad del líder transformacional de permitir que los trabajadores tomen control de sus actividades y creen soluciones creativas por sí mismos.

Además, en algunas investigaciones se tomó en cuenta aspectos como las habilidades digitales del supervisor o las demandas emocionales del trabajo, puesto que, se desarrollaron en un trabajo remoto (Boccoli et al., 2024), al igual que, en el contexto militar los autores destacaron la importancia de la confianza que se tiene en los líderes (Siswanto et al., 2020). Esto permitió encontrar relación entre ambas variables en diferentes contextos y condiciones, que muestra que para esta relación es importante tener en cuenta las características del trabajo.

CONCLUSIONES

- Se fundamentó teóricamente el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. El liderazgo transformacional es entendido como un estilo de liderazgo donde el líder es capaz de brindar inspiración y estimulación a las personas a su cargo, lo que permite que se comprometan con el cumplimiento de objetivos y la constante innovación. Por otro lado, el compromiso organizacional es concebido como un vínculo psicológico que tiene un trabajador con su organización que le hace sentirse parte de ella.
- Se recopiló información relevante sobre la relación entre ambas variables, mediante la base de datos de Scopus, fuente validada e importante. El uso de la plataforma Excel y los distintos gráficos presentados permitió el correcto uso de los aspectos relevantes de cada artículo. Esta información permitió entender cómo funcionan ambas variables en diversos contextos, poblaciones y sectores. Mediante esta información, se consiguió comprender la importancia de la relación entre las variables y la necesidad creciente de las organizaciones de implementar nuevas estrategias que les ayuden a cumplir objetivos y sostenerse en un mundo competitivo.
- La sistematización de la información hizo posible la recopilación de la evidencia disponible de la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Mediante el análisis bibliométrico se logró identificar que ambas variables mantienen una relación positiva y significativa, principalmente con el liderazgo transformacional como una estrategia para incrementar el compromiso organizacional.

RECOMENDACIONES

- Al analizar la relación entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional se pudo evidenciar una carencia de estudios cualitativos o longitudinales. Se recomienda la investigación con estos diseños de investigación, puesto que, beneficiarían a la teoría existente, dado que, permitirían analizar percepciones y pensamientos precisos de los trabajadores, así como, de los líderes con relación al compromiso que mantienen con la organización.
- La investigación de esta relación se encuentra ciertamente concentrada en algunas zonas geográficas, como el continente asiático o europeo; sin embargo, es necesario que existan más investigaciones y estudios en otros contextos y zonas geográficas como Latinoamérica u otras zonas de Europa, así como, otros sectores económicos y empresas.
- Existen artículos a los que no se pudo acceder, sería importante en futuras revisiones sobre esta relación poder analizar también estos documentos; por otro lado, existe una necesidad de estudios futuros centrados específicamente en la relación del liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, sin la necesidad de incluir otros estilos de liderazgo u otras variables relacionadas, permite un análisis más específico de esta relación.

BIBLIOGRAFÍA

- Agazu, B., Kero, C., & Debela, K. (2025). *Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 14(1), Article 29. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado en 01 de abril de 2026, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288. Recuperado de: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_3576DF50B587.P001/REF.pdf
- Aryee, S., Walumbwa, F., Zhou, Q., & Hartnell, C. (2012). *Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes*. Human Performance. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.931648>
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Blanco, Y. & Moros, H. (2023). Caracterización del compromiso organizacional utilizando la escala de Meyer y Allen en una empresa productiva. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 24(3), . Epub 01 de diciembre de 2023. Recuperado en 09 de marzo de 2026, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1991-93952023000300003&lng=es&tlng=es.

- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Borenstein, M., Hedges, L., Higgins, J., & Rothstein, H. (2009). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9780470743386>
- Bravo, I., y Herrera, M. (2023). Tendencias globales del liderazgo transformacional en empresas modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14–31. Recuperado de <https://horizonnexusjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/15>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row. Recuperado de <https://archive.org/details/leadership1978burn>
- Cañarte, E. (2018). Incidencia del estrés laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores del área administrativa pertenecientes a la empresa Oleana durante el periodo 2018. (Tesis de Grado en Psicología Organizacional). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1248/1/75816.pdf>
- Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
- Choi, D., Oh, I., & Colbert, A. (2015). *Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and*

- culture*. Journal of Applied Psychology, 100(5), 1542–1567. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000014>
- Chua, J., & Ayoko, O. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Cohen, A. (2007). Commitment in Organizations: Accumulated Evidence and New Directions. Routledge. (Este libro seminal detalla el modelo de dos dimensiones como predisposición afectiva e instrumental, con base en revisiones exhaustivas de literatura. ISBN: 978-0-415-35591-1).
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications. Recuperado de https://books.google.com/books?id=4uB76IC_pOQC
- Cruz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in psychology*, 9, 132. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.00132/full>
- Deinert, A., Homan, A., Boer, D., Voelpel, S., & Gutermann, D. (2015). *Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance*. The Leadership Quarterly, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>

- Dukhaykh, S., Bukhari, B., & Alotaibi, M. (2024). *The impact of transformational leadership on work engagement: The mediating role of job crafting*. *Environment and Social Psychology*, 9(2). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/376449053_The_impact_of_transformational_leadership_on_work_engagement_The_mediating_role_of_job_crafting
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 20(3), 125-143. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Edel, R. García, A. Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. I*, Versión electrónica gratuita. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Elsevier. (s. f.). Scopus: A comprehensive abstract and citation database for impact makers. Recuperado 29 de abril de 2026, de [Www.elsevier.com website](http://www.elsevier.com/website): <https://www.elsevier.com/products/scopus>
- Enciso, E. (2020). Mediación del clima entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional. Recuperado de <https://repositorio.ual.es/handle/10835/10888>
- Frescas, R. H., Prieto, C., Sánchez, L., & Mayett, Y. (2024). Relación entre compromiso organizacional y estilo de liderazgo en personal de una universidad pública en Chihuahua, México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672024000100666&script=sci_arttext.
- García M., Pantoja M., & Duque L. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *Teuken Bidikay - Revista*

- Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad*, 2(2), 94–110. Recuperado a partir de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117>
- Garzón, F., Serrano, J., Arenas, S., & Molina, C. (2024). Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. *Frontiers in Psychology*, 15, 1380935. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935>
- Georges, F. (2020). Organizational Commitment: A Review of the Evolution from Side-Bets to The Three Component Conceptualisation Model. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(5), 27-32.
- Gudiño, et al. (2025). Liderazgo organizacional y su relación con el compromiso laboral en entornos postpandemia: Una revisión sistemática. *Polo del Conocimiento*. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9401/html>
- Herrera, E. (2022). Satisfacción laboral, compromiso organizacional del capital humano y competencias del capital humano en el desempeño institucional en la universidad nacional de agricultura, Honduras. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 10485–10505. Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/4144>.
- Iglesias, A, & Sánchez, Z. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3), 455-457. Recuperado en 19 de abril de 2026, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in*

- psychology*, 13, 831060. Recuperado de https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.831060/full?utm_source=chatgpt.com
- Kanning, U., & Hill, A. (2013). Validation of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) in six languages. *Journal of business and media psychology*, 4(2), 11-20. Recuperado de https://journal-bmp.de/wp-content/uploads/Kanning-Hill-formatiert-final2_Aretz_22012014.pdf
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). *Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model*. *Future Business Journal*, 6(1), Article 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Liu, F., Yan, C., Liu, F., & Yang, C. (2024). *Teachers' emotional intelligence and organizational commitment: A moderated mediation model of teachers' psychological well-being and principal transformational leadership*. *Behavioral Sciences*, 14(4), 345. <https://doi.org/10.3390/bs14040345>
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 87-94. Recuperado de <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v36n2/1576-5962-rpto-36-2-0087.pdf>.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mogollones, M. (2023). Liderazgo transformacional y el compromiso organizacional en docentes de una universidad de Ecuador, 2022. Recuperado de https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_615668c1fc8fe2a9f5a42f05e0e0544e
- Montúfar, G., Ortuño, A., Garibay, S. & Franco, L. (2025). El liderazgo como factor determinante del clima organizacional en instituciones de educación. *Revista RELAYN*, 9(3). <https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/article/download/2146/823/13273>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mustaffa, A., Lajuma, S., & Wider, W. (2022). Employee engagement during COVID-19 in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7, 976966. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.976966>
- Mustaqim, H., Sabri, S. & Sumardin, F. (2021). Transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 1305–1312. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.1779>
- Nava, M., García, E., y Ramos, P. (2022). Modelo predictivo de predisposición y compromiso organizacional. *Investigación Administrativa*, 51(130). Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782022000200002
- Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S. (2024). Disentangling the relationship between transformational leadership and work engagement: Employee empowerment as a mediator and work experience and gender as

- moderators. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2291851. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291851>
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R., Puspita, A., & Fanggidae, J. (2022). The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*, 19(2), 47-59. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2021-1169>
- Otuche, J. N. (2021). *Employee commitment and organizational performance in hospitality industries in South-East, Nigeria*. International Journal of Business & Law Research, 9(2), 114–126. Recuperado de <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/05/IJBLR-J-12-2021.pdf>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pandya, V. (2025). Organizational Commitment: Evolution, Measurement, Antecedents, and Knowledge Gaps. International Journal of. Recuperado de <https://mgmpublications.com/uploads/volume/1753790489.pdf>
- Papaioannou, D., Sutton, A., & Booth, A. (2016). Systematic approaches to a successful literature review. *Systematic approaches to a successful literature review*, 1-336.
- Puelles, G. (2022). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en la empresa importadora Tuiki SRL, 2021. Recuperado de <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f941d0d7-ad8c-4d9f-bd0a-0117a028d4a7>

- Quisocala, R. (2024). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en la municipalidad Provincial de Lampa, 2024. Recuperado de <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/22a24988-f480-489e-bfc9-605eeed54af2>
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Roberts, N. (1985). Transforming leadership: A process of collective action. *Human Relations*, 38(11), 1023-1046. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678503801103>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2018). *Transformational leadership and turnover: Mediating effects of organizational commitment, employee engagement and job satisfaction*. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0248>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schwartz, S., y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228079314_Toward_A_Universal_Psychological_Structure_of_Human_Values
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2025). Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador no se detiene” 2025-2029. Versión aprobada

por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado mediante Resolución N° 012-2025-CNP. Recuperado de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/PlanNacionalDeDesarrollo25-29_EcuadorNoSeDetiene.pdf

Setiadi, N., Sutanto, H., Saputra, N., Natatilova, A., Leo, D., & Al Faridz, Z. (2024). Examining the roles of transformational leadership, emotional intelligence, and work-life balance in millennial employee engagement. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(4), 50-67. Recuperado de <https://doi.org/10.14453/aabfj.v18i4.04>

Simari, E. (2021). Liderazgo Transformacional. Revisión de la literatura. *Revista Científica UCMB*, 1(1), 78-84. Recuperado de <https://revista.ucmb.edu.py/revucmb/article/view/10>

Siswanto, D., Basalamah, S., Musa, A., & Semmaila, B. (2020). Transformational leadership, trust, work involvement, soldier's job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3143–3150. Recuperado de <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.008>

Somers, M. (1995). *Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>

Song, X., Khosa, M., Ahmed, Z., Faqera, A. F. O., Nguyen, N. T., Rehman, S. U., & He, Y. (2022). Linking transformational and despotic leadership to employee engagement: Unfolding the role of psychological distress as a mediator. *Sustainability*, 14(14), 8851. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su14148851>

- Thanh, N., & Quang, N. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*, 12(2), 1–18. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Thanh, N., Quang, N., & Anh, N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(340), 1–12. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>
- Tudelano, H., & Acosta, W. (2025). Evaluación de los estilos de liderazgo en docentes de primaria: un análisis comparativo. *Revista InveCom*, 5(2). Recuperado de <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/1347>
- Ukaj, L., Hameli, K., Çollaku, L., & Hajrizi, A. (2026). *Empowering engagement in Kosovo: The impact of transformational leadership on work engagement through the mediating roles of self-efficacy and professional development*. International Journal of Educational Management. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2025-0650>
- Valldeneu, M., Ferràs, X., & Tarrats-Pons, E. (2021). Transformational behaviors: Increasing work engagement in multinational environments. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 519–527. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.41](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.41)
- Vasquez, F., & Ventura, C. (2024). Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en una empresa de transportes interprovincial de Lima, 2023. Recuperado de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_abccf6b40c86c2227b2437db43d53a40

- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral. *Revista de Psicología*, 30(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Vega, D., & Cule, J. (2022). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional en los colaboradores del área de banca patrimonial del banco BBVA Perú, San Isidro – 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/AUTO_8816eaaa0bf7c0755c0182d067ddcfaf
- Villar, M., Fernández, I., Villar, D., & Guaranda, P. (2024). Cultivando el liderazgo transformacional como predictor del compromiso organizacional: ¿Qué opina el sector educativo en el Perú?. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E75), 619-632. Recuperado de <https://bit.ly/4fTy9iD>
- Villasís-Keever, M., Rendón, M., García, H., Miranda-Novales, M. G. & Escamilla-Núñez, A. (2020). La revisión sistemática y el metaanálisis como herramientas de apoyo para la clínica y la investigación. *Revista alergia México*, 67(1), 62-72. <https://doi.org/10.29262/ram.v67i1.733>
- Xin, C., Mansor, A., Amat, S., Shihui, H., & Junming, R. (2025). *Transformational Leadership and Teachers' Organizational Commitment: a Systematic Review of 24 Studies in Educational Contexts Aligned With SDG 4*. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(3). <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n03.pe05088>
- Zainab, D. & Rao, S. (2026). *Impact of emotional intelligence on transformational leadership in modern organizations*. MSW Management. Advance online publication. <https://doi.org/10.7492/q8pyfm61>

Zamarripa, J., Vega, M., & Ortega, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 224-245. Epub 11 de noviembre de 2022. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>

Zhang, L., Han, L. & Liang, X. The relationship between transformational leadership and work engagement among intensive care unit nurses: the mediating function of organizational climate. *BMC Nurs* 24, 398 (2025). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03057-1>