

Revista de Ciencias Sociales

Impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional: Estudio en trabajadores de educación superior universitaria

Marin-Rodriguez, William Joel*
Carreño-Cisneros, Edgardo Octavio**
Neri-Ayala, Abraham César***
Lioo-Jordán, Flor de María****

Resumen

El liderazgo transformacional ha demostrado tener un impacto significativo en la cultura organizacional, promoviendo el progreso individual de los colaboradores y la adaptación de la organización a un entorno dinámico. El objetivo del estudio fue evaluar cómo el liderazgo transformacional impacta en la cultura organizacional de los trabajadores del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Lima, Perú. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, diseño cuasi experimental que incluyó un pretest y postest, con un grupo experimental y otro de control, de alcance explicativo. Se seleccionó a 40 trabajadores mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, divididos en dos grupos de 20 trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas. Los resultados, analizados mediante el test U de Mann-Whitney, mostraron que el programa de capacitación impactó significativamente ($p = 0.012$) en la percepción del liderazgo transformacional en el grupo experimental, con una mejora en la cultura organizacional. En conclusión, el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo y significativo en la cultura organizacional, particularmente en contextos universitarios, promoviendo la innovación, el trabajo en equipo y un ambiente laboral positivo.

Palabras clave: Ambiente laboral; cultura organizacional; innovación; liderazgo transformacional; trabajo en equipo.

* Doctor en Administración. Docente Investigador en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Lima, Perú. E-mail: wmarin@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0861-9663> (Autor de correspondencia)

** Doctor en Ciencias de la Educación. Docente Investigador en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Lima, Perú. E-mail: ecarreno@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7063-7072>

*** Doctor en Ciencias de la Educación. Docente Investigador en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Lima, Perú. E-mail: aneri@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2799-3244>

**** Doctora en Administración. Docente Investigadora en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Lima, Perú. E-mail: flioo@unjfsc.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0425-0990>

Impact of transformational leadership on organizational culture: A study of university higher education workers

Abstract

Transformational leadership has been shown to have a significant impact on organizational culture, promoting individual employee growth and the organization's adaptation to a dynamic environment. The objective of this study was to evaluate how transformational leadership impacts the organizational culture of employees at the Vice-Rector's Office for Research at the José Faustino Sánchez Carrión National University in Huacho, Lima, Peru. The methodology employed was a quantitative approach, with a quasi-experimental design that included a pretest and posttest, with an experimental and a control group, with an explanatory scope. Forty employees were selected through non-probability convenience sampling, divided into two groups of 20 employees, each of whom completed a 20-item questionnaire. The results, analyzed using the Mann-Whitney U test, showed that the training program significantly impacted ($p = 0.012$) the perception of transformational leadership in the experimental group, with an improvement in organizational culture. In conclusion, transformational leadership has a significant, positive effect on organizational culture, particularly in university settings, promoting innovation, teamwork, and a positive work environment.

Keywords: Work environment; organizational culture; innovation; transformational leadership; teamwork.

Introducción

En los contextos contemporáneos, el liderazgo transformacional en las instituciones universitarias se ha consolidado como un factor clave para fortalecer la competitividad de sus miembros, al fomentar la motivación intrínseca y el desarrollo personal. Para que una organización mantenga su solidez externa, resulta imprescindible que también posea una base interna robusta (Martínez et al., 2022). En este sentido, construir organizaciones más ágiles, motivadas y orientadas a trascender sus objetivos requiere prestar especial atención a dos componentes esenciales: El liderazgo y la cultura organizacional. Ambos elementos, como lo afirma Schein (1988), son inseparables, pues se retroalimentan de manera constante y no pueden ser analizados de forma aislada.

Las organizaciones actuales operan en entornos dinámicos y altamente competitivos, lo que las obliga a implementar estrategias alineadas con las demandas cambiantes del entorno (Miranda-Torres, 2021). Desde esta perspectiva, se vuelve indispensable contar con líderes auténticos, capaces de potenciar

las capacidades del capital humano y generar valor sostenible para la organización (Sánchez et al., 2021; Parra et al., 2021). Este escenario ha dado lugar al desarrollo de múltiples teorías sobre el liderazgo en las organizaciones, las cuales permiten comprender, analizar y evaluar los comportamientos de los directivos y su impacto en los equipos de trabajo (Mendoza et al., 2015; Torcatt, 2020).

Desde la perspectiva de diversos investigadores, el Liderazgo Transformacional (LT) es un pilar fundamental para el desarrollo sostenible de las universidades, al potenciar el capital humano y consolidar una cultura organizacional sólida (Schein, 1988; Mendoza et al., 2015; Miranda-Torres, 2021; Sánchez et al., 2021; Martínez et al., 2022). Sostienen que liderazgo y cultura son elementos interdependientes que fortalecen la innovación, la motivación y el compromiso. En contextos de alta incertidumbre, destacan la necesidad de formar líderes auténticos, éticos y transformadores, capaces de generar valor sostenible. Afirmar que las organizaciones que priorizan estos factores afrontan mejor los desafíos actuales y futuros.

Diversos investigadores coinciden en que los entornos organizacionales atraviesan transformaciones profundas impulsadas por la necesidad de adoptar prácticas de gestión más humanas y empáticas. Desde su perspectiva, estas prácticas fortalecen el desarrollo del capital humano, lo que se refleja en mayores niveles de motivación, compromiso y desempeño entre los colaboradores (Robbins y Judge, 2019; Hidayati et al., 2022; Agarwal et al., 2024; Dávila-Morán et al., 2024). Asimismo, resaltan que la promoción de entornos innovadores impulsa el desarrollo de competencias clave, como la creatividad, las cuales son fundamentales para construir espacios laborales orientados al logro y a la sostenibilidad organizacional (Pando et al., 2022; Canal et al., 2023).

Por otra parte, diversos estudios advierten que la carencia de un liderazgo efectivo propicia climas organizacionales adversos, afectando la productividad y el bienestar colectivo. En este sentido, los autores subrayan la necesidad de que los líderes desarrollen estrategias y metodologías que fortalezcan sus habilidades de conducción y contribuyan a generar ambientes laborales saludables y productivos (Alcivar, 2021; Chiquillo et al., 2023).

Desde su perspectiva, el liderazgo es un elemento estructural de la dinámica organizacional y actúa como motor clave para enfrentar los cambios y la complejidad del entorno empresarial (Deng et al., 2022). Más allá de las funciones clásicas de planificación, organización, dirección y control, el rol del líder se orienta a facilitar el logro de metas y la transformación continua. En este marco, destacan los aportes del modelo de *Likert*, que tipifica estilos de liderazgo como coercitivo, benévolo, consultivo y participativo (Koščiarová et al., 2021).

No obstante, los autores coinciden en que el liderazgo transformacional es el enfoque que ha demostrado mayor eficacia en el contexto organizacional contemporáneo, respaldado por sólidas evidencias empíricas que validan su impacto positivo tanto en el desarrollo del talento como en la consecución

de los objetivos institucionales (Deinert et al., 2015).

Si bien numerosos estudios sobre liderazgo transformacional han demostrado su eficacia en promover prácticas de gestión humanas, empáticas y orientadas al logro de resultados sostenibles, la mayoría de estos estudios se centran en contextos con fines de lucro. Esto evidencia una limitada atención sobre su aplicación en el ámbito universitario, especialmente en la gestión de la investigación. Además, aunque ha sido ampliamente analizado desde perspectivas como el desempeño y la productividad, persiste un vacío significativo sobre cómo este liderazgo incide en la construcción y fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de las universidades, específicamente en áreas de gestión orientadas a la investigación científica.

Por lo expuesto, se formula la siguiente interrogante como problemática de investigación: ¿De qué manera el liderazgo transformacional impacta significativamente en la cultura organizacional de los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión? En coherencia con esta pregunta, el objetivo de la investigación fue determinar el impacto que genera el liderazgo transformacional en la cultura organizacional, con el fin de comprender cómo se manifiesta esta relación en el contexto específico de la gestión de los trabajadores del vicerrectorado de investigación de la Universidad.

1. Fundamentación teórica

1.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha sido objeto de numerosos estudios debido a su relevancia en la gestión organizacional contemporánea. Su marco conceptual fue desarrollado por Bass y Avolio (1994), quienes clasifican los estilos de liderazgo en tres enfoques principales: Transformacional, transaccional y *laissez-faire*. El liderazgo transformacional, se caracteriza por la relación inspiradora, motivacional e influyente que el

líder impulsa a sus seguidores, promoviendo su desarrollo personal y profesional. Este estilo no solo impulsa el crecimiento individual, sino que también orienta a los equipos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fomentando una cultura de mejora continua y compromiso colectivo.

El liderazgo transformacional mejora los esfuerzos orientados a los objetivos de sus seguidores y, al mismo tiempo, ejerce una influencia constructiva en sus actitudes y comportamientos proactivos en el lugar de trabajo, lo que aumenta su conciencia sobre la importancia de alcanzar los objetivos organizacionales (Steinmann et al., 2018). Es importante enfatizar que este paradigma de liderazgo apunta a que el líder inspire a sus colaboradores, alentando a cada individuo a priorizar los intereses organizacionales por encima de sus intereses personales, lo que constituye uno de los principios fundamentales del liderazgo transformacional (Rodríguez, 2023).

Las organizaciones fomentan el liderazgo transformacional mediante programas de capacitación, reconocimiento, empoderamiento y comunicación efectiva. Además, implementan estrategias innovadoras de desarrollo con enfoques pedagógicos avanzados (Cosner, 2018). La investigación empírica demuestra que los participantes de estos programas innovadores muestran un nivel de preparación significativamente superior en comparación con quienes reciben formación bajo modelos tradicionales de liderazgo (Darling-Hammond et al., 2007), lo que refuerza la eficacia de estos enfoques en la formación de líderes transformadores.

Un pilar esencial en el desarrollo del liderazgo es optimizar los atributos personales del líder; fortaleciendo conocimientos, habilidades y competencias clave para su formación. Sin embargo, también pueden abordarse desde un enfoque organizacional, ampliando el enfoque hacia el liderazgo colectivo. Mientras la formación de líderes prioriza las competencias individuales, el desarrollo del liderazgo organizacional se direcciona en potenciar las habilidades

sociales y relacionales de todos los integrantes de la organización, con el fin de consolidar una cultura organizacional adaptable, capaz de responder a los desafíos y demandas de los entornos empresariales actuales (Stensaker y Gooderham, 2015).

Bass (1985), distingue tres estilos de liderazgo: Transformacional, transaccional y *laissez-faire*, agrupados en seis factores. Tres corresponden al liderazgo transformacional: El carisma, que otorga propósito, energía e identificación con el líder; la estimulación intelectual, que impulsa a los seguidores a cuestionar soluciones rutinarias y proponer mejoras; y, la consideración individualizada, que atiende las necesidades particulares de cada integrante, promoviendo su desarrollo. Los otros factores representan el liderazgo transaccional y el *laissez-faire*. Este modelo resalta cómo el liderazgo transformacional promueve el crecimiento personal, la innovación y el compromiso dentro de las organizaciones (Avolio et al., 1999; Vélez et al., 2019).

La recompensa contingente que clarifica qué se espera de los seguidores y qué recibirán si cumplen con los niveles esperados de rendimiento; la administración por excepción activa, que se enfoca en controlar la ejecución de tareas por cualquier problema que podría ocurrir y corregir tales problemas para mantener el nivel de rendimiento y el liderazgo pasivo por evitación, que reacciona solamente después de que los problemas han llegado a ser serios para corregirlos, y muchas veces evita tomar decisiones (Avolio et al., 1999).

En síntesis, se reconoce que el liderazgo transformacional es un proceso humano, ético y estratégico, donde el líder inspira, orienta y moviliza a sus colaboradores hacia un propósito compartido. Este estilo no se limita al cumplimiento de metas organizacionales, sino que promueve el crecimiento personal y profesional de las personas. Se fundamenta en la confianza, la empatía y la influencia positiva, actuando como un agente de cambio que fortalece la cultura organizacional y genera un impacto sostenible en las instituciones.

1.2. Cultura organizacional

Es ampliamente reconocido que la Cultura Organizacional (CO) constituye un factor determinante en la manera en que los empleados se comportan y se relacionan dentro de una institución. Por ello, se considera un elemento clave del desarrollo organizacional y un componente esencial para la sostenibilidad de cualquier entidad (Yopan et al., 2020). Además, la cultura organizacional influye significativamente en la dinámica de la felicidad laboral, al promover un clima positivo que fortalece el sentido de pertenencia, el apoyo y satisfacción entre los empleados, potenciando con ello su productividad (Canal et al., 2023).

Actualmente, las organizaciones del sector público enfrentan fuertes presiones para adaptarse a transformaciones profundas en su entorno, puesto que su cultura organizacional suele estar condicionada por la supervisión política (O'Riordan, 2015). Por ello, es necesario transitar de una cultura convencional hacia una más innovadora y ejemplar, incorporando componentes como el liderazgo transformacional. Una cultura organizacional sólida fortalece la identidad y el sentido de pertenencia, generando altos niveles de compromiso en los trabajadores, lo que resulta clave para afrontar con éxito los cambios institucionales (Laoyza et al., 2023).

La cultura organizacional es un conjunto de normas, creencias y valores compartidos, que orientan los comportamientos, las decisiones y las estrategias dentro de las organizaciones (Robbins y Judge, 2019). En la misma línea, Ashkanasy et al. (2010) proponen cuatro dimensiones clave para comprenderla: Adaptabilidad, capacidad de responder al entorno; participación, nivel de compromiso y empoderamiento del personal; misión, existencia de una visión y propósito claros; y, consistencia, alineación entre los valores organizacionales y las prácticas diarias, lo que garantiza coherencia en la toma de decisiones y fortalece la identidad institucional.

De acuerdo con lo expuesto, se sostiene

que la cultura organizacional representa el reflejo dinámico de los valores, creencias y principios que dan sentido, cohesión e identidad a una institución. Más allá de ser un conjunto de normas, constituye el impulso intangible que guía los comportamientos, fortalece la identidad colectiva y promueve el sentido de pertenencia. Una cultura sólida en el ámbito universitario impulsa la productividad científica, promueve la innovación, el trabajo colaborativo y permite a las instituciones adaptarse y sostenerse frente a los desafíos del entorno educativo y social.

2. Metodología

Se diseñó un estudio con enfoque cuantitativo, puesto que permitió analizar datos numéricos de manera sistemática, objetiva y rigurosa para comprobar la hipótesis planteada (Hernández et al., 2014). El tipo de investigación fue sustantiva o básica, orientada a describir, explicar y comprender la relación entre las variables, contribuyendo al conocimiento teórico (Sánchez y Reyes, 2015).

El diseño fue cuasiexperimental, con *pretest* y *postest*, conformando dos grupos intactos: Un grupo experimental, que recibió la intervención; y un grupo control, que no recibió tratamiento o intervención, lo que permitió comparar los resultados. El estudio fue de nivel explicativo, con alcance transversal y de campo, dado que la recolección de datos se realizó *in situ* a través de encuestas (Sánchez y Reyes, 2015).

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a 40 trabajadores –entre personal administrativo y directivo– del vicerrectorado de investigación en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en Perú. Los grupos fueron conformados por 20 participantes en el grupo experimental y 20 en el grupo control, considerados intactos porque fueron tomados tal como estaban organizados en la institución. El Cuadro 1, muestra el diagrama del estudio realizado.

Cuadro 1
Diseño del estudio cuasiexperimental

	<i>Pretest</i>	<i>Tratamiento</i>	<i>Posttest</i>
GE	X	X	X
GC	X	-	X

Nota: GE = Grupo experimental; GC = Grupo control; X = Aplicación del instrumento; — = Sin intervención.

Fuente: Elaboración propia, 2024

La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, aplicada mediante dos instrumentos: Un cuestionario para la variable liderazgo transformacional, compuesto por 12 ítems adaptados de Ríos y Horna (2019); y otro, para la variable cultura organizacional, con 8 ítems adaptados de Coronado et al. (2023).

Luego de la aplicación del *pretest*, los participantes del grupo experimental recibieron una intervención formativa estructurada en sesiones de capacitación durante cuatro semanas. Los criterios de inclusión fueron: Ser trabajador permanente del Vicerrectorado de Investigación, estar activo laboralmente durante el periodo de estudio y aceptar participar mediante consentimiento informado; desde los criterios de exclusión no se consideraron aquellos trabajadores que se encontraban con licencia, vacaciones, que no asistieron a la intervención o que no firmaron el consentimiento.

El análisis de datos se realizó mediante los *softwares* *Microsoft Excel*, *SPSS* versión 27 y *Stata* versión 17, utilizando estadística descriptiva e inferencial. Para la comprobación

de hipótesis se empleó la prueba no paramétrica *W* de *Wilcoxon*, con el fin de evaluar si: “El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la cultura organizacional en los trabajadores del Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, ubicada en Lima-Perú”.

3. Resultados y discusión

La Tabla 1, muestra que del total de participantes en ambos grupos el 55% de encuestados son mujeres y el 45% hombres. La composición equilibrada por género en ambos grupos proporciona mayor solidez al análisis de los resultados, puesto que permite observar que el impacto del liderazgo transformacional no está condicionado significativamente por el sexo de los participantes. Esto refuerza la idea de que las competencias de liderazgo y la percepción de la cultura organizacional son procesos que trascienden las diferencias de género, lo cual es un hallazgo relevante en contextos universitarios administrativos.

Tabla 1
Distribución de participantes según grupo y sexo

		SEXO				Total	
		Femenino		Masculino		n	%
		n	%	n	%		
GRUPO	Experimental	12	60.00	8	40.00	20	100.00
	Control	10	50.00	10	50.00	20	100.00
Total		22	55.00	18	45.00	40	100.00

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En la Tabla 2, se observa que lo más resaltante en el grupo de control en el *postest* es que el 40% considera en un nivel muy bueno el liderazgo transformacional, el 55%

bueno, y el 5% aceptable; mientras que el grupo experimental en el *postest* el 70% considera un nivel muy bueno el liderazgo transformacional, y el 30% bueno.

Tabla 2
Descripción de los niveles de capacidad del LT

Nivel	GC Pretest		GC Postest		GE Pretest		GE Postest	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Bueno	2	10.00	8	40.00	16	80.00	14	70.00
Bueno	10	50.00	11	55.00	4	20.00	6	30.00
Aceptable	8	40.00	1	5.00	0	0.00	0	0.00
Deficiente	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	20	100.0	20	100.0	20	100.0	20	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Los resultados evidencian que la implementación de estrategias orientadas al desarrollo del liderazgo transformacional genera mejoras significativas en la percepción de sus dimensiones dentro de la organización. Este hallazgo sugiere que fortalecer las habilidades transformacionales en los líderes impacta directamente en la motivación, la gestión del cambio y el compromiso del personal, confirmando que este modelo de

liderazgo es una vía efectiva para promover culturas organizacionales resilientes y adaptativas en entornos universitarios.

La Tabla 3, muestra lo más resaltante en el grupo de control en el *Postest* evidenciando que el 65% considera en un nivel muy bueno el comportamiento organizacional, y, 35% bueno; el grupo experimental en el *Postest* considera en el 90% un nivel muy bueno el comportamiento organizacional, y, el 10% bueno.

Tabla 3
Descripción de los niveles de capacidad del CO

Nivel	GC Pretest		GC Postest		GE Pretest		GE Postest	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Bueno	14	70.00	13	65.00	17	85.00	18	90.00
Bueno	5	25.00	7	35.00	3	15.00	2	10.00
Aceptable	1	5.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Deficiente	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Total	20	100.00	20	100.00	20	100.00	20	100.00

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Para hallar la normalidad de los datos se utilizó la prueba de *Shapiro-Wilk* por la representación de la muestra, los resultados indican que no presentan una distribución normal, siendo la prueba estadística no paramétrica adecuada para la prueba de hipótesis, específicamente U *Mann-Whitney*,

que permite comparar las medianas de dos grupos independientes (grupo experimental y grupo control) para determinar si existen diferencias significativas entre ellas.

Respecto al análisis de confiabilidad, los resultados indican la fiabilidad del instrumento para las variables liderazgo transformacional,

y cultura organizacional, de 0.913 y 0.938 respectivamente, siendo el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach excelente.

Los datos reflejan que el fortalecimiento del liderazgo transformacional repercute de manera positiva en la cultura organizacional. El incremento del nivel “muy bueno” en el grupo experimental demuestra que cuando los líderes aplican prácticas transformacionales, se genera un entorno organizacional más cohesivo, con mayor sentido de pertenencia, colaboración y orientación al logro. Este resultado aporta evidencia empírica al campo de la gestión universitaria, destacando que la cultura organizacional no es un elemento estático, sino dinámico y susceptible de mejora

mediante intervenciones de liderazgo.

3.1. Comprobación de hipótesis

En la Tabla 4, se muestra la validación de la hipótesis planteada con el estadístico de prueba U *Mann-Whitney*. Se observa que el valor p ($\text{Prob} > |z|$) es 0.0120, el cual es menor que el nivel de significación $\alpha = 0.05$. Por lo que se afirma que existen diferencias entre ambos grupos, existe suficiente evidencia estadística para afirmar que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la cultura organizacional.

Tabla 4
Prueba de hipótesis principal

Grupo	Obs	Rank sum	Expect
Experimental	20	502.5	410
Control	20	317.5	410
Combined	40	820	820
Unadjusted variance	1366.67		
Adjustment for ties	-11.41		
Adjusted variance	1355.26		
Ho: Total (GRUPO== Experimental) = Total (GRUPO== Control)			
z = 2.513			
Prob > z = 0.0120			

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Este resultado obtenido se respalda en Coronado et al. (2023), quienes demostraron que un programa de liderazgo transformacional mejoró significativamente la cultura organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaura en Perú. Asimismo, Akomkong y Puncreobutr (2016), sostienen que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional son interdependientes, dado que ambos elementos se enfocan ampliamente en el estilo de trabajo, rendimiento y los resultados organizacionales. De La Rada et al. (2024), refuerzan esta evidencia al señalar que un liderazgo centrado en el apoyo individualizado y en fortalecer la cultura organizacional mejora el desempeño laboral,

con aportes teóricos y prácticos en contextos organizacionales complejos y cambiantes.

De manera análoga, Çağlıyan et al. (2021), resaltan que el líder transformador desempeña un rol clave al fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional para construir una cultura corporativa que se adapte a los cambios en la organización. Similarmente, Udin (2023) señala que los líderes fortalecen una cultura robusta de aprendizaje en toda la organizacional. Ambos estudios coinciden en que es esencial que los líderes adopten prácticas de liderazgo transformacional, con una visión clara y comunicación consistente y efectiva con los trabajadores, factores que inciden significativamente en la motivación

para aprender y desarrollarse profesionalmente en búsqueda de objetivos organizacionales.

Conclusiones

Mediante los resultados, se concluye que esta investigación fortalece el marco teórico que respalda que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la construcción de una cultura organizacional sólida dentro de instituciones de educación superior universitaria. Los resultados aportan evidencia empírica que corrobora y refina el cuerpo de literatura existente, lo que implica que no todas las dimensiones del liderazgo transformacional ejercen niveles equivalentes de influencia, particularmente en contextos organizacionales caracterizados por marcos jerárquicos como el universitario.

Por tanto, los resultados conducen a replantear las perspectivas teóricas sobre el grado en que cada dimensión del liderazgo transformacional contribuye en la eficacia organizacional, creando así oportunidades para investigaciones más integrales sobre la interacción entre liderazgo y cultura organizacional en diversos sectores.

Los resultados sugieren que las universidades, deben concentrar sus iniciativas en priorizar modelos de liderazgo orientados al desarrollo de capacidades que atiendan las necesidades únicas de su personal. Esta metodología no solo contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional, sino que también propiciará mayores niveles de compromiso y un mejor desempeño institucional entre los empleados. Asimismo, se enfatiza la necesidad de implementar programas formativos que doten a los líderes de herramientas prácticas para gestionar el talento humano desde un enfoque transformador.

El estudio amplía la comprensión del impacto del liderazgo transformacional en la cultura organizacional del sector universitario, un campo poco explorado. Además, ofrece evidencia específica sobre cómo las dimensiones del liderazgo afectan el clima y la cultura en contextos académicos, lo cual

constituye una contribución teórica y práctica relevante para la gestión universitaria.

De igual manera, es de considerar que entre las principales limitaciones del estudio se encuentra que la investigación se desarrolló en un periodo específico, por lo que no permite evaluar los efectos a largo plazo de la implementación del liderazgo transformacional sobre la cultura organizacional.

Por último, los resultados derivados de esta investigación allanan el camino para numerosas vías en la investigación académica posterior. Por ejemplo, se puede examinar la dinámica de varios paradigmas de liderazgo, incluido el liderazgo auténtico y el liderazgo ético, y su interacción con la cultura organizacional y el desempeño en diversos contextos organizacionales y entornos culturales. Además, la realización de análisis comparativos dentro de sectores o industrias alternativas podría dilucidar si el impacto de cada faceta del liderazgo transformacional depende marcadamente del entorno organizacional específico o de una cultura organizacional auténtica.

Referencias bibliográficas

- Agarwal, N., Sriram, S., Bagaria, M. D., Thakker, H., y Kumar, V. V. (2024). Examining the influence of talent management on organizational performance: A comprehensive overview. *Multidisciplinary Reviews*, 6, e2023ss099. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss099>
- Akomkong, S., y Puncreobutr, V. (2016). Transformational leadership and organizational culture of educational institutions along Thai-Lao borders. *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, VIII(2), 111-116. <https://dx.doi.org/10.21659/rupkatha.v8n2.13>
- Alcívar, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: Un estudio

- exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 28-42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jesr/v1/n4/40>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., y Peterson, M. F. (Eds.) (2010). *The handbook of organizational culture and climate*. SAGE Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Çağlıyan, V., Attar, M., y Külahlı, S. (2021). The mediating role of organizational learning in the effect of transformational leadership on organizational innovation. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi-Eskisehir Osmangazi University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(1), 124-145. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.872569>
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Chiquillo, J., Amaya, N., y Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Coronado, J. J., Baldeos, L. A., Ramos, S. E., Lioo, F. D. M., y Neri, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A1>
- Cosner, S. (2018). What makes a leadership preparation program exemplary? *Journal of Research on Leadership Education*, 14(1), 98-115. <https://doi.org/10.1177/1942775118819661>
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M., y Cohen, C. (2007). *Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs: Final report*. Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Dávila-Morán, R. C., Martin-Bogdanovich, M. M., Agüero, E. D. C., y Velarde, L. (2024). Liderazgo carismático y clima laboral durante la pandemia en trabajadores del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 690-710. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.15>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., y 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>
- De La Rada, C. L., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., y Vaca, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño

- laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(4), 431-446. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., y Turner, N. (2022). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hidayati, T., Ilmi, Z., y Kasuma, J. (2022). How authentic leadership promotes job performance? The mediating role of organizational climate. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1431-1440. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170507>
- Košičiarová, I., Kádeková, Z., y Štarchon, P. (2021). Leadership and motivation as important aspects of the international company's corporate culture. *Sustainability*, 13(7), 3916. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- Laoyza, M. F., Ccoñislla, N., Carrera, M. B., y Valderrama, F. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2581-2603. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5513
- Martínez, C. L., Arellano, A., y Lagarda-Leiva, E. A. (2022). Cultura organizacional y competitividad de las empresas restaurantes y hoteleras de Sonora, México. *Ciencias Administrativas*, 10(19), 1-14. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>
- Mendoza, I., Marín, P., y Hernández, N. (2015). Estudio del liderazgo transformacional desde las percepciones de jefes y seguidores de una empresa de consultoría en México. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pp. 1-17).
- Miranda-Torres, J., (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), 90-109. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.10>
- O'Riordan, J. (2015). *Organisational culture and the public service*. State of the Public Service, No. 16. IPA, Institute of Public Administration. <https://www.ipa.ie/app/uploads/2025/07/Organisational-Culture-and-the-Public-Service-1.pdf>
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Ríos, N. A., y Horna, B. R. (2019). *Liderazgo Transformacional y su impacto en la Cultura Organizacional en las empresas pertenecientes a la Asociación Alpaca del Perú, año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/651855>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rodríguez, C. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con

- el clima institucional de los Guaguas Centro del sector norte de Quito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 7508-7525. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4982
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Business Support Anneth SRL.
- Sánchez, I. K., Ríos, M. J., Cajas, V. E., y Tanqueño, O. P. (2021). Liderazgo positivo en organizaciones saludables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 544-563. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.7>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Plaza & Janes
- Editores S. A., Steinmann, B., Klug, H. J. P., y Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 02338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stensaker, I. G., y Gooderham, P. N. (2015). Designing global leadership development programmes that promote social capital and knowledge sharing. *European Journal of International Management*, 9(4), 422-462. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.070229>
- Torcatt, T. J. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>
- Udin, U. (2023). Linking transformational leadership to organizational learning culture and employee performance: The mediation-moderation model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), e01229. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Vélez, O. I., Beltrán, J. A., López, J. A., y Arias, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 51-72. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27333>
- Yopan, J. L., Palmero, N., y Santos, J. R. (2020). Cultura Organizacional: De las teorías comunicativas al enfoque complejo organizacional y las perspectivas antropológicas latinoamericanas. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289. https://sociologia-alas.org/wp-content/uploads/2020/04/revista_abril2020.pdf