

Liderazgo y gestión del cambio organizacional en la transformación de la cultura organizacional en la era post-COVID*

Leadership and organizational change management in the transformation of organizational culture in the post-COVID era

Recibido: Mayo 15 de 2025 - Evaluado: Agosto 18 de 2025 - Aceptado: Noviembre 27 de 2025

Jhosmar Eliel Dominguez-González**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Dominguezeliel42@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-3363-7956>

Carlos David Zetina-Pérez***

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

carlos-zetina@ujat.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0397-9157>

Sandra Juarez-Solis****

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

marketingvhsa@outlook.com

<https://orcid.org/0000-0002-7883-3622>

Para citar este artículo / To cite this Article

Dominguez-González, J. E., Zetina-Pérez, C. D., & Juárez-Solis, S. (2026). Liderazgo y Gestión del Cambio Organizacional en la Transformación de la Cultura Organizacional en la Era Post-COVID. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 11(21), 1-17. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestion_libre.21.2026.14090

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen

Introducción: el liderazgo organizacional constituye uno de los factores más determinantes en la adaptación y supervivencia de las empresas. La pandemia de COVID-19 transformó radicalmente el contexto organizacional, generando disrupciones sin precedentes que evidenciaron la importancia del liderazgo en la gestión del cambio.

Objetivo: analizar la influencia del tipo de liderazgo en la gestión del cambio organizacional post-COVID.

* Artículo Original. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Artículo derivado del proyecto de graduación presentado como requisito para obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

** Estudiante de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.

*** Licenciado en Administración, Maestro en Administración con especialidad en finanzas y Doctorado en Administración Educativa por la Universidad Juárez Autónoma De Tabasco, México. Profesor en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. E-mail: carlos-zetina@ujat.mx

**** Doctora en Educación por el Centro de Formación Profesional de Chiapas "Maya", México. Maestría en Administración de Negocios en el Área de Calidad y Productividad por la Universidad Tecmilenio, México. Licenciada en Mercadotecnia por la Universidad del Valle de México, México. Profesora en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. E-mail: sandra.juarez@ujat.mx

Método: la investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional no experimental y corte transversal. La muestra está conformada por 15 trabajadores de distintas organizaciones. Se aplica un cuestionario tipo Likert estructurado por dimensiones. El análisis estadístico incluye la prueba U de Mann-Whitney y correlación de Spearman.

Resultado: los resultados muestran mayor presencia de liderazgo transformacional y laissez-faire. Las dimensiones de disposición y cambio percibido obtuvieron las medias más altas en gestión del cambio, mientras que comunicación y participación presentaron las menores puntuaciones. El análisis de correlación evidenció una relación positiva moderadamente alta ($r = 0,626$; $p = 0,012$).

Conclusión: el liderazgo influye de manera significativa en los procesos de gestión del cambio organizacional, favoreciendo la adaptación, disposición y percepción positiva del cambio. La capacitación en liderazgo resultó ser un factor diferenciador en la gestión del cambio.

Palabras Clave: Liderazgo, Gestión del cambio organizacional, Liderazgo transformacional, Cambio organizacional, Capacitación, COVID-19

Abstract

Introduction: Organizational leadership is a key determinant in the adaptation and survival of companies. The COVID-19 pandemic radically transformed the organizational landscape, creating unprecedented disruptions that highlighted the importance of leadership in change management.

Objective: To analyze the influence of leadership style on organizational change management in the post-COVID era.

Method: This study employs a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional correlational design. The sample consists of 15 employees from various organizations. A Likert-scale questionnaire structured by dimensions was administered. Statistical analysis included the Mann-Whitney U test and Spearman correlation.

Results: The findings indicate a prevalence of transformational and laissez-faire leadership styles. The dimensions of "readiness" and "perceived change" yielded the highest mean scores regarding change management, while "communication" and "participation" recorded the lowest scores. Correlation analysis revealed a moderately strong positive relationship ($r = 0.626$; $p = 0.012$).

Conclusion: Leadership significantly influences organizational change management processes, fostering adaptation, readiness, and a positive perception of change. Leadership training emerged as a differentiating factor in change management.

Keywords: Leadership, Organizational change management, Transformational leadership, Organizational change, Training, COVID-19

Introducción

El liderazgo organizacional ha sido reconocido históricamente como uno de los factores más determinantes en el desempeño, adaptación y supervivencia de las empresas. Sin embargo la pandemia COVID-19 transformó de manera radical el contexto en el que los líderes ejercen su función generando interrupciones sin precedentes en la estructura organizacional, los modelos de trabajo y la dinámica de gestión. Esta nueva realidad obligó a las organizaciones a replantear sus estrategias de liderazgo y a enfrentar procesos de cambio acelerados para los cuales muchas no estaban preparadas.

La gestión del cambio organizacional emergió en este contexto como una competencia estratégica crítica. Las organizaciones que lograron implementar procesos de transformación exitosos fueron aquellas que contaron con líderes capaces de inspirar, comunicar una visión clara y movilizar a sus colaboradores hacia nuevos modelos de operación.

Este estudio evidencia la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire, autoritaria, democrático, afiliativo, coach, y correctivo- y ocho dimensiones del gestión de cambio -preparación, disposición, cambio percibido, disposición individual al cambio, cambio institucional, apoyo gerencial, comunicación y participación-; a partir de una muestra de 15 trabajadores de distintas organizaciones en el contexto de pos-COVID-19 siguiendo un enfoque cuantitativo correlacional.

La relevancia de esta investigación radica en tres aspectos fundamentales. En principio aporta evidencia cuantitativa sobre la correlación entre liderazgo y gestión del cambio en el contexto post pandemia en organizaciones latinoamericanas. En segundo lugar identifica que dimensiones del cambio se ven más afectadas por la capacitación en liderazgo. En tercer lugar, contribuye a llenar el vacío sobre el liderazgo transformacional y los estudios sobre gestión del cambio real en las organizaciones multisectoriales.

Marco teórico

El líder

Es preciso que los líderes se conozcan mejor ellos mismos, para percibir lo que les gusta, lo que no les gusta, lo que hacen bien y lo que hacen errado; pasar a incorporar nuevas técnicas. Al respecto, Sergio Oser, sugiere que las empresas están invirtiendo cada vez más en entrenamientos para líderes. De acuerdo con Renck (2002) hay tres formas de desarrollar el liderazgo “La primera es conocerse; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber comunicar. Esta última es muy importante, pues el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir” (p. 77).

En el Seminario Mundial de Estrategia y Liderazgo de 1997 se conocieron los criterios que especialistas de alto relieve en el mundo de la gestión tiene sobre el liderazgo y el líder. Según los especialistas el liderazgo en el futuro será democrático y será ejercido de forma compartida en todos los niveles de la organización (DrRoch.mx, sf). De esta forma, solo así la organización podrá evolucionar con éxito con miras al futuro.

Drucker (1996) plantea que: “la tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad” (p. 134). Pero también, Drucker (2002) señala que: “en las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero” (p. 87).

Por su parte, DrRoch.mx (sf) señala que: “Cada empleado tiene el derecho de decir una palabra acerca de la estrategia. No todas serán innovadoras y tendrán impacto. Pero la alternativa de que cinco iluminados decidan en la cima y comuniquen para abajo en la organización no es más válida. No se trata de una formulación estratégica elaborada en la cima de la organización, sino de innovación estratégica elaborada por toda la organización. Es un disparate decir que el cambio debe partir de la cima. Nunca los monarcas instituyeron una república”.

Respecto al trabajo en equipo, la comunicación es fundamental para el trabajo en equipo. El líder debe por medio de ella, compartir la misión y los objetivos, los resultados y las recompensas. Para que la química de equipo funcione debe tener la mezcla correcta de capacidades. Refiriéndose a las empresas japonesas, Ohmae (2003) señala que “el liderazgo compartido es una regla en las historias (japonesas) de éxito empresarial” (p. 21). También, Ohmae (2003) plantea que “los líderes son el producto de las circunstancias. El estilo de

liderazgo varía de acuerdo con el tiempo, el lugar y las circunstancias (TPO: time, place, occasion)” (p. 87). En igual sentido, Peters (1997) citando a Lewis Platt, de la Hewlett-Packard, manifestó que él no podía ser más verídico cuando declaró que “lo que tuvo éxito en el pasado no hará tener éxito en el futuro”. Con esto, el autor reafirmó que a tiempos nuevos, corresponden nuevas formas de actuar.

DrRoch.mx (sf) define cuatro papeles del líder en la solución de dilemas que pueden presentarse en la organización: ganar una victoria personal; sacrificando lo que es importante en la vida personal, el YO; Centrarse en el principio de construcción de confianza y sacrificar el YO por el nosotros. Para esto hay que intentar comprender a las personas, mantener las promesas, ser honesto, gentil, leal para con los ausentes, esclarecer las expectativas y saber pedir disculpas. En este sentido, llevar al mercado a la empresa, supone usar evaluaciones de 360°. Esto requiere un sacrificio, el de ser juzgado por todos en la organización; además, equiparar la misión de los gestores con la misión de los empleados. Los líderes procuran descubrir nuevas vías para dar origen a algo innovador:

- Visión. La visión ayuda superar las dificultades y ofrece el panorama general de donde la organización quiere estar en el futuro.
- Reunir aliados. Las organizaciones que implementan las ideas más rápidamente son las que involucran, lo más pronto posible, a todas las entidades que tienen interés en la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas). Pero este aspecto es también uno de los más negligentemente atendidos por los líderes.
- Crear un equipo. El papel del líder es apoyar un equipo de entusiastas, como facilitador y no como entrenador. Debe luchar en la organización para conseguir un espacio, información y recursos materiales para que el equipo pueda desarrollar su trabajo.
- Persistir e insistir. El cambio es una tarea ardua que, al principio, puede parecer un fracaso. Si se desiste cuando los problemas se acumulan y los recursos comienzan a escasear, será un fracaso. Pero si se persiste se alcanzará el éxito. En esta fase, la coalición de colaboradores perseverantes puede desempeñar un papel importante. Compartir los méritos. Aunque la idea inicial fuese suya, el líder debe repartir los créditos. Las personas necesitan saber que son reconocidas.

DrRoch.mx (sf) compara la función del líder, con la de entrenador en un juego de fútbol: “Como en un juego de fútbol, el líder debe entusiasmar al equipo, aplaudir sus progresos en dirección a la portería, incentivándolo a marcar gol. Pero sin puntuación no hay juego. El entusiasmo es igual a la misión, a veces a la remuneración y otras al reconocimiento”.

Liderazgo transformacional

Bass (1999) orientó su trabajo por más de dos décadas hacia la comprensión de los fenómenos organizacionales, centrándose particularmente en el área del comportamiento humano dentro de las organizaciones. En 1985 comenzó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional. El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional (Bass, 1999). el liderazgo transaccional es un intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo. al respecto, Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999).

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass (1999) va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. Para hacer más evidentes las diferencias entre

liderazgo transaccional y transformacional, utiliza como símil el mensaje del presidente Kennedy al pueblo norteamericano: “El líder transformacional enfatiza lo que puedes hacer por tu país y el líder transaccional se centra en lo que tu país puede hacer por ti” (Martínez-Contreras, 1995, p. 116). Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad (Bass, 1985, p. 20),

El liderazgo transformacional tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Bass, 1985). Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales.

En la era post-COVID, la distinción entre las operaciones normales y la gestión de crisis sigue difuminándose. Los líderes más exitosos del mañana serán aquellos que mantienen la estabilidad organizacional y, al mismo tiempo, impulsan la innovación y el cambio. Estos imperativos de liderazgo no son adaptaciones temporales, representan un cambio fundamental en lo que significa ser un líder efectivo en el mundo moderno. Las organizaciones que adopten este nuevo paradigma, desarrollando líderes que puedan prosperar en la incertidumbre, estarán mejor posicionadas para tener éxito en una era en la que la disrupción es la única constante.

Estilos de liderazgo

El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye en otras para alcanzar objetivos organizacionales. Según Bass (1990) el liderazgo puede clasificarse en diferentes estilos:

Liderazgo transformacional y transaccional. Bass (1985) desarrolló el Modelo de Rango Completo (*Full Range Leadership Model*), el cual diferencia el liderazgo transformacional del transaccional. El liderazgo transformacional motiva a las personas a hacer más de lo que esperan, generando cambios organizacionales; además, enfatiza la visión compartida y la estimulación intelectual (Bass, 1985). Mientras que el líder transaccional se basa en el intercambio de recompensas (Bass & Avolio, 1994).

Liderazgo *laissez-faire*. Este estilo de liderazgo representa el extremo opuesto al transformacional dentro del Modelo de Rango Completo (Bass & Avolio, 1994). Se caracteriza por la ausencia de liderazgo activo, generando ambigüedad en los roles y baja motivación (Bass, 1990). En contextos de cambio, incrementa la resistencia y la incertidumbre (Northouse, 2021).

Liderazgo autoritario. Este liderazgo se caracteriza por la centralización del poder y la toma de decisiones unilateral (Lewin *et al.*, 1939). Su uso prolongado genera desmotivación y resistencia al cambio (Goleman, 2000).

Liderazgo democrático. Este liderazgo involucra activamente a los colaboradores en la toma de decisiones. Goleman (2000) señala que el liderazgo democrático es altamente efectivo para construir consenso organizacional, favoreciendo la disposición individual al cambio.

Liderazgo afiliativo. Este liderazgo prioriza el bienestar emocional de los colaboradores y crea armonía dentro del equipo (Goleman, 2000). También, este liderazgo resulta valioso en momentos de alta tensión organizacional, por ejemplo, aquellos generados por la pandemia.

Liderazgo coach. Este liderazgo se enfoca en el desarrollo a largo plazo, identificando fortalezas y brindando retroalimentación continua (Goleman, 2000). Además, este liderazgo genera alto compromiso y favorece la adaptación al cambio, siendo especialmente relevante en el contexto post-COVID.

Liderazgo coercitivo. Este liderazgo exige cumplimiento inmediato mediante órdenes directas. Goleman (2000) señala que es el estilo de liderazgo con mayor impacto negativo en el clima organizacional.

Con el objeto de identificar los tipos de liderazgo se analizaron algunos estudios para identificar sus dimensiones (tabla 1).

Tabla 1. Tipos de liderazgo

Autor	Dimensiones	Nombre del cuestionario	Población
Bass & Avolio (1995)	Liderazgo transformacional, transaccional, laissez-faire.	MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).	Líderes y subordinados en diversas industrias.
Hersey & Blanchard (1982)	Tarea, relación, disposición del seguidor.	Leadership Style Questionnaire (LSQ).	Equipos de trabajo, empresas educativas y corporativas.
Blake y Mouton (1964)	Preocupación por las personas / preocupación por la producción (5 estilos).	Rejilla Gerencial (Managerial Grid).	Mandos medios, líderes organizacionales.
Daniel Goleman (2000)	Autoritario, democrático, afiliativo, coach, coercitivo, timonel.	Inventario de Estilo de Liderazgo Emocional (adaptaciones).	Gerentes, jefes de equipo, organizaciones educativas.

Fuente: elaboración propia.

Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio se refiere a los procesos que facilitan la adaptación de las organizaciones a nuevas condiciones del entorno. Según Kotter (1996) el cambio exitoso requiere liderazgo efectivo, visión clara y estrategias estructuradas. A continuación se presentan algunos modelos para la gestión del cambio organizacional:

Modelo de Lewin: las tres fases del cambio. Lewin (1951) fue uno de los primeros teóricos en proponer un modelo sistemático para comprender y gestionar el cambio organizacional. Su modelo plantea que todo proceso de cambio atraviesa tres etapas secuenciales:

- **Descongelamiento.** Esta primera fase implica preparar a la organización para el cambio, cuestionando las prácticas y comportamientos establecidos. El objetivo es reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual, generando conciencia sobre la necesidad de transformación. En esta etapa el liderazgo juega un rol crítico: el líder debe comunicar con claridad por qué el cambio es necesario y crear un sentido de urgencia.
- **Cambio.** La segunda fase es la implementación propiamente dicha del cambio. Los colaboradores comienzan a adoptar nuevos comportamientos, procesos y estructuras. Esta etapa es la más vulnerable porque genera incertidumbre, resistencia y conflictos internos. Lewin (1951) señala que el éxito depende del apoyo gerencial, la comunicación constante y la participación activa de los colaboradores.
- **Recongelamiento.** La tercera fase busca estabilizar y consolidar los cambios implementados, integrándolos a la cultura organizacional de forma permanente. Sin esta fase, las organizaciones tienden a regresar gradualmente a sus prácticas anteriores, fenómeno especialmente observado en el período post-COVID (Kotter, 1996).

Modelo de Kotter: los ocho pasos para el cambio. Kotter (1996) desarrolló un modelo de ocho pasos para la implementación exitosa del cambio organizacional, derivado del análisis de más de 100 organizaciones. A diferencia del modelo de Lewin (1951), el modelo de Kotter es prescriptivo: indica qué debe hacer el liderazgo en cada etapa para garantizar el éxito del cambio: (1) Crear sentido de urgencia; (2) Formar una coalición guía; (3) Desarrollar una visión

y estrategia; (4) Comunicar la visión; (5) Empoderar a los empleados; (6) Generar victorias a corto plazo; (7) Consolidar los avances; y (8) Anclar el cambio en la cultura organizacional. La conexión entre este modelo y las dimensiones medidas en esta investigación es directa: la comunicación y la participación corresponden a los pasos 4 y 5, mientras que el apoyo gerencial y el cambio institucional se asocian con los pasos 2, 7 y 8.

Dimensiones de la gestión del cambio. La tabla 2 recoge las dimensiones del cambio organizacional. Las dimensiones para la gestión del cambio son las siguientes:

- Preparación. Se refiere al grado en que los miembros de una organización están listos cognitiva y emocionalmente para iniciar un proceso de transformación. Armenakis & Harris (2002) la definen como la disposición previa al cambio, influenciada por la percepción de necesidad, la capacidad organizacional y la confianza en el liderazgo.
- Disposición. Representa la actitud favorable que desarrollan los colaboradores hacia los procesos de transformación. Armenakis & Harris (2002) señalan que aquí se incorpora una dimensión afectiva y conductual; el colaborador no solo entiende el cambio sino que está motivado a participar en él.
- Cambio percibido. Hace referencia a la valoración subjetiva que realizan los colaboradores sobre la magnitud y dirección de las transformaciones ocurridas. Esta percepción está mediada por la comunicación organizacional y la transparencia del liderazgo (Armenakis & Harris, 2002).
- Disposición individual al cambio. Según Holt *et al.* (2007) esta dimensión evalúa en qué medida cada colaborador está dispuesto a apoyar un cambio específico. Los cuatro factores que la distinguen son: la creencia de que el cambio es necesario, la confianza en la capacidad propia, el apoyo percibido de la dirección y la percepción de beneficios personales.
- Cambio institucional. Se refiere a las transformaciones formales implementadas a nivel organizacional, entre las que se distinguen: modificaciones en estructuras, políticas, procedimientos y cultura corporativa (Holt *et al.*, 2007). Al respecto, Kotter (1996) subraya que el cambio institucional sostenible requiere que las nuevas prácticas queden ancladas en la cultura.
- Apoyo gerencial. Mide la percepción de los colaboradores sobre el respaldo que reciben de sus directivos durante los procesos de cambio. En este sentido, Holt *et al.* (2007) señalan que el apoyo gerencial es uno de los predictores más sólidos del éxito en la gestión del cambio.
- Comunicación. Esta dimensión es determinante para reducir la incertidumbre y construir confianza. Kotter (1996) señala que la visión del cambio debe comunicarse de forma consistente a través de múltiples canales.
- Participación. Se refiere al grado en que los colaboradores son involucrados activamente en el diseño e implementación de los procesos de cambio. Holt *et al.* (2007) señalan que la participación reduce la resistencia porque genera sentido de propiedad sobre el proceso.

Tabla 2. Dimensiones del cambio organizacional

Autor	Dimensiones	Nombre del cuestionario	Población
Kotter (1996)	Urgencia, coalición guía, visión, comunicación y empowerment.	Modelo de 8 pasos para el cambio (no es cuestionario).	Aplicación organizacional en estudios de caso.
Armenakis & Harris (2002)	Preparación, disposición y cambio percibido.	Readiness for Organizational Change.	Equipos en cambio organizacional.

Oreg (2003)	Resistencia al cambio: rutinas, emociones negativas, falta de enfoque y valores personales.	Resistance to Change Scale (RTC).	Empleados de organizaciones en transición.
Holt (2007)	Disposición individual al cambio: cambio institucional, apoyo gerencial, comunicación y participación.	Readiness for Organizational Change Scale (ROC).	Personal de salud, empresas privadas y públicas.

Fuente: elaboración propia.

Relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional

La relación entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional ha sido ampliamente documentada en la literatura académica. Diversos autores coinciden en que el liderazgo constituye el principal factor determinante en el éxito o fracaso de los procesos de transformación organizacional, actuando como catalizador que facilita o inhibe la adaptación de las organizaciones ante nuevas condiciones del entorno (Kotter, 1996; Bass & Avolio, 1994).

Kotter (1996) señala que la gestión del cambio no puede concebirse de forma independiente al liderazgo, ya que son los líderes quienes crean el sentido de urgencia, comunican la visión, empoderan a los colaboradores y consolidan los cambios en la cultura organizacional. Sin un liderazgo efectivo, los procesos de cambio tienden a generar resistencia, conflictos internos y retroceso hacia prácticas anteriores. Esta afirmación es consistente con los hallazgos de McKinsey & Company (2023) quienes demostraron que el 70,00% de las iniciativas de cambio organizacional fracasan precisamente por una gestión ineficaz del liderazgo.

Por su parte, Bass & Avolio (1994) argumentan que el liderazgo transformacional es el estilo que mayor influencia ejerce sobre la disposición al cambio de los colaboradores, debido a que actúa directamente sobre su motivación intrínseca, su compromiso con la misión organizacional y su capacidad para aceptar nuevos desafíos. Los líderes transformacionales generan en sus equipos una visión compartida del futuro que reduce la resistencia y facilita la adopción de nuevos procesos y estructuras.

Northouse (2021) complementa esta perspectiva señalando que la efectividad del liderazgo en la gestión del cambio no depende exclusivamente del estilo adoptado, sino también del contexto organizacional, la cultura predominante y el nivel de preparación de los colaboradores. Esto implica que la relación entre liderazgo y gestión del cambio es dinámica y multidimensional, lo que justifica la necesidad de estudiarla de forma empírica en contextos organizacionales específicos como el analizado en esta investigación.

Por lo tanto, la evidencia teórica y empírica disponible sustenta la hipótesis central de este estudio: existe una relación positiva y significativa entre el tipo de liderazgo ejercido y el nivel de gestión del cambio organizacional percibido por los colaboradores; siendo el liderazgo transformacional el estilo con mayor capacidad para facilitar procesos de transformación exitosos.

Contexto Organizacional Post-COVID

La pandemia de COVID-19 representó una disrupción sin precedentes para las organizaciones a nivel mundial, obligándolas a transformar de forma acelerada sus estructuras, procesos, modelos de trabajo y estilos de liderazgo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020) documentó que el virus afectó a 216 países, generando consecuencias socioeconómicas catastróficas que pusieron a prueba la capacidad de adaptación de empresas e instituciones en todos los sectores.

En este contexto, la gestión del cambio emergió como una competencia estratégica crítica. Las organizaciones que contaban con líderes adaptables y resilientes lograron gestionar con

mayor éxito las transformaciones requeridas; mientras que, aquellas organizaciones con estructuras rígidas y liderazgos poco flexibles experimentaron mayores dificultades para adaptarse (Northouse, 2021). Estudios realizados durante la pandemia evidenciaron que los líderes que mantuvieron una comunicación clara y constante con sus colaboradores lograron reducir el estrés percibido y mejorar la percepción de eficacia colectiva (Kniffin *et al.*, 2021).

Entre los cambios organizacionales más significativos impulsados por la pandemia destacan la aceleración de la transformación digital, la adopción masiva del trabajo remoto y la redefinición de los roles de liderazgo. Deloitte (2021) reportó que el 87,00% de las empresas consideró que la transformación digital y la adaptación organizacional eran esenciales para mantenerse competitivas en el mercado post-COVID, lo que evidencia la magnitud del cambio requerido en un período extraordinariamente breve.

En el contexto latinoamericano, investigaciones han confirmado que la pandemia provocó cambios significativos en los estilos de liderazgo predominantes, con una tendencia hacia modelos más participativos, empáticos y orientados al bienestar del colaborador (Errida & Lotfi, 2021). La gestión del cambio se volvió una prioridad organizacional no solo como respuesta a la crisis sanitaria, sino como condición necesaria para la supervivencia y competitividad de las empresas en la nueva normalidad.

A medida que las organizaciones transitan hacia la era post-COVID, la distinción entre operaciones normales y gestión de crisis continúa difuminándose. Los líderes más efectivos son aquellos capaces de mantener la estabilidad organizacional; impulsan la innovación, el cambio y las competencias; aspectos necesarios para lograr un liderazgo efectivo en entornos caracterizados por la incertidumbre (Kniffin *et al.*, 2021).

Metodología

El estudio se llevó a cabo en una empresa específica para obtener un análisis profundo de su personal y organización. Se utilizó un enfoque cuantitativo para obtener datos precisos y detallados, el diseño de la investigación fue correlacional no experimental, ya que se solo se describió el tipo de liderazgo en la organización y el proceso de gestión del cambio. El estudio fue transversal y no experimental, ya que no se manipulo ninguna variable de estudio (Hernández-Fernández & Baptista, 2016).

Los modelos para la gestión del cambio organizacional permitieron medir con mayor precisión las variables clave del estudio: los estilos de liderazgo y la gestión del cambio. Al estar validados en contextos organizacionales, su aplicación aseguró su confiabilidad y validez en la recolección de datos. Particularmente, el MLQ es el más utilizado para medir liderazgo transformacional, mientras que los modelos de Kotter y Armenakis son ampliamente usados en gestión del cambio (Bass & Avolio, 1994). La elección de estos instrumentos facilitó el análisis de cómo el liderazgo ha influido en los procesos de transformación post-COVID. La población del estudio está conformado por trabajadores en el área de ventas y servicios al cliente de una tienda Chedraui de Villahermosa Tabasco que participaron de manera voluntaria contestando el instrumento y se está conformada por directivos, gerentes y empleados de la empresa. En cuanto a la muestra, estuvo conformada por 15 empleados. Se aplicó una encuesta y se realizó un análisis descriptivo. En la tabla 3, se observa la operacionalización de las variables de acuerdo con el instrumento desarrollado.

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Explicación	Ítems
Liderazgo	Transformacional. Transaccional. Laissez-faire.	Evalúa la capacidad del líder para inspirar, motivar y fomentar el desarrollo del equipo.	1

Gestión del cambio	Rutina. Resistencia emocional. Cognición rígida.	Mide la disposición personal al cambio. Ideal para evaluar barreras internas.	6
--------------------	--	---	---

Fuente: elaboración propia.

Resultados

Análisis descriptivo

La tabla 4 recoge la distribución de la edad de los sujetos de estudio. La muestra estuvo distribuida de manera equilibrada, ya que cada rango de edad contó con 5 participantes, representando el 33,33% del total de la muestra. Asimismo, el porcentaje acumulado indica que el 66,70% de los participantes se concentra entre los 25 y 35 años. Mientras que el 100,00% de la muestra quedó representado al incluir el grupo de 36 años o más.

Tabla 4. Distribución de frecuencia de los sujetos de estudio de acuerdo a la edad

Edad	f	%	% válido	% acumulado
<= 25,00	5	33,33	33,33	33,30
26,00 - 35,00	5	33,33	33,33	66,70
36,00+	5	33,34	33,34	100,00
Total	15	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 presenta la distribución del sexo de los participantes. Se evidenció que la mayoría de los sujetos de estudio pertenecen al sexo femenino, con una frecuencia de 10 participantes (66,70%). Por otro lado, el sexo masculino estuvo conformado por 5 participantes (33,30%). Se observa que la mayoría de los participantes son mujeres (66,70%) siendo superiores a la población masculina (33,00%).

Tabla 5. Distribución de frecuencia del sexo

	f	%	% válido	% acumulado
Femenino	10	66,70	66,70	66,70
Masculino	5	33,30	33,30	100,00
Total	15	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la distribución de la antigüedad de los participantes en la empresa, se evidenció una distribución relativamente equilibrada entre trabajadores con menor y mayor permanencia laboral. El 53,30% de los participantes tiene una antigüedad menor o igual a 2 años, mientras que el 46,70% cuenta con más de 2 años dentro de la organización (tabla 6).

Tabla 6. Distribución de la antigüedad de la empresa

	f	%	% válido	% acumulado
<= 2.0	8	53,30	53,30	53,30
2.1+	7	46,70	46,70	100,00
Total	15	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

Respecto al puesto ocupado actualmente, los resultados revelan una variedad de cargos dentro de la organización. Cargos tales como becario, gerente, cajera, marketing y auxiliar de cuentas por pagar presentaron menores porcentajes (6,70% respectivamente cada uno). Esto indica que la muestra incluye distintos niveles y funciones organizacionales (tabla 7).

Tabla 7. Distribución de frecuencia del puesto que ocupa

Puesto	f	%	% válido	% acumulado
Contador	2	13,30	13,30	13,30
Auxiliar de cuentas por pagar	1	6,70	6,70	20,00
Auxiliar de tesorería	2	13,30	13,30	33,30
Becario	1	6,70	6,70	40,00
Coordinador	2	13,30	13,30	53,30
Supervisor	2	13,30	13,30	66,70
Promotor	2	13,30	13,30	80,00
Cajera	1	6,70	6,70	86,70
Gerente	1	6,70	6,70	93,30
Marketing	1	6,70	6,70	100,00
Total	15	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al departamento o área de trabajo, los resultados revelaron la distribución en los departamentos laborales. En este sentido, los puestos con mayor representación fueron: contador, auxiliar de tesorería, coordinador, supervisor y promotor, cada uno con un 13.30% participantes. Estos resultados reflejan que existe una mayor concentración de participantes en áreas administrativas y comerciales (tabla 8).

Tabla 8. Distribución de departamento en el que trabaja

Departamento o área	f	%	% válido	% acumulado
Contabilidad	1	6,70	6,70	6,70
Administración	4	26,70	26,70	33,30
Tesorería	1	6,70	6,70	40,00
Oficina	1	6,70	6,70	46,70
Ventas	4	26,70	26,70	73,30
Cajas	1	6,70	6,70	80,00
Marketing	1	6,70	6,70	86,70
Diseño	1	6,70	6,70	93,30
Financiero	1	6,70	6,70	100,00
Total	15	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la capacitación en liderazgo se evidenció que la mayoría de los trabajadores cuenta con conocimientos o experiencias previas relacionadas con el liderazgo. El 80,00% de los participantes han recibido formación en liderazgo y el 20,00% no ha recibido este tipo de preparación (tabla 9).

Tabla 9. Distribución de frecuencia de capacitaciones dadas para formación de liderazgo

Sí	12	80,00	80,00	80,00
No	3	20,00	20,00	100,00
Total	15	100,00	100,00	

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la capacitación en gestión del cambio los resultados muestran una distribución relativamente equilibrada, aunque con una ligera ventaja de trabajadores sin preparación específica en gestión del cambio. El 53,30% de los participantes indicó no haber recibido formación relacionada con la gestión del cambio; mientras que, el 46,70% afirmó haber recibido capacitación (tabla 10).

Tabla 10. Distribución de frecuencia de capacitaciones de la formación de gestión de cambio

	f	%	% válido	% acumulado
Sí	7	46,7	46,7	46,7

No	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la gestión del cambio

A continuación se presenta la distribución de frecuencias de los puntajes obtenidos con el cuestionario sobre la gestión de cambio. Los resultados revelan una distribución normal con una asimetría de -0,200; una curtosis de -0,639; una desviación estándar de 16 y una media de 94,13. Para determinar mejor el nivel de gestión de cambio se consideró únicamente la población registrada por encima del percentil 75 (tabla 11).

En la tabla 11 se observa que hay un 20,00% de personas que perciben alto cambio dentro de la empresa; mientras que, un 33,00% identifican que existe poca gestión de cambio dentro de la empresa.

Tabla 11. Distribución de frecuencias del Nivel de Gestión del Cambio

Nivel de gestión	Percentil	Rango	%
Sin gestión	25	65-78	26,70
Poca gestión	50	79-96	33,30
Moderada gestión	75	97-104	20,00
Mucha gestión	100	105-120	20,00

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la estadística descriptiva las dimensiones de la escala de Gestión del Cambio, los resultados revelan niveles altos en la disposición; mientras que, el cambio percibido, la participación y la comunicación, muestran los puntajes más bajos (tabla 12).

Tabla 12. Análisis descriptivos de las dimensiones de Gestión del cambio

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	D. E.
Preparación	15	7,00	15,00	11,73	2,433
Disposición	15	8,00	15,00	12,93	2,250
Cambio Percibido	15	9,00	15,00	12,73	2,186
Disposición Individual al Cambio	15	9,00	15,00	12,46	2,065
Cambio Institucional	15	9,00	15,00	11,66	2,257
Apoyo Gerencial	15	3,00	15,00	11,26	3,369
Comunicación	15	3,00	15,00	10,66	2,992
Participación	15	3,00	15,00	10,66	3,498
N válido (por lista)	15				

Fuente: elaboración propia.

Debido a que el tamaño de la población era pequeña, se usaron pruebas no paramétricas. En este sentido, se realizó un análisis comparativo de las dimensiones de gestión del cambio y la capacitación en liderazgo mediante la prueba U de Mann-Whitney.

Los resultados mostraron diferencias significativas en las dimensiones: preparación (Sig. = 0,019); disposición (Sig. = 0,008); cambio percibido (Sig. = 0,019); disposición individual al cambio (Sig. = 0,008); cambio institucional (Sig. = 0,022); apoyo gerencial (Sig. = 0,043) y participación (Sig. = 0,046). Los participantes que recibieron capacitación en liderazgo, presentaron mayores rangos promedio (tabla 13).

Tabla 13. Comparativo de las dimensiones de gestión y el hecho de tener formación o capacitación en liderazgo

Dimensiones de gestión	¿Formación?	N	Rango promedio	Suma de rangos	U de Mann-Whitney	Sig.
Preparación	Sí	12	9,33	112,00	2,00	0,019
	No	3	2,67	8,00		
	Total	15				

Disposición	Sí	12	9,50	114,00	0,00	0,008
	No	3	2,00	6,00		
	Total	15				
Cambio Percibido	Sí	12	9,29	111,50	2,50	0,019
	No	3	2,83	8,50		
	Total	15				
Disposición Individual al Cambio	Sí	12	9,50	114,00	0,00	0,008
	No	3	2,00	6,00		
	Total	15				
Cambio Institucional	Sí	12	9,25	111,00	3,00	0,022
	No	3	3,00	9,00		
	Total	15				
Apoyo Gerencial	Sí	12	9,13	109,50	4,50	0,043
	No	3	3,50	10,50		
	Total	15				
Comunicación	Sí	12	9,08	109,00	5,00	0,055
	No	3	3,67	11,00		
	Total	15				
Participación	Sí	12	9,13	109,50	4,50	0,046
	No	3	3,50	10,50		
	Total	15				

Nota. *p < .05. Prueba U de Mann-Whitney.

Fuente: elaboración propia.

Análisis del liderazgo

En cuanto a la distribución de frecuencias de los puntajes obtenidos con el cuestionario sobre liderazgo los niveles de liderazgo dentro de la población estudiada se observó una media de 86,33 y una desviación estándar de 21,77, lo que indica variabilidad moderada en las respuestas de los participantes (tabla 14).

Asimismo, se identificó una asimetría de -0,856; lo que refleja una ligera tendencia de los puntajes hacia valores altos de liderazgo. De igual manera, se observó una curtosis de 0,536; lo que supone una distribución relativamente cercana a la normalidad.

Tabla 14. Distribución de frecuencias del Nivel de liderazgo

Nivel de liderazgo	Percentil	Rango	%
Sin liderazgo	25	36-71	26,70
Poco liderazgo	50	80-92	26,70
Moderado liderazgo	75	93-103	26,70
Alto liderazgo	100	106-116	20,00

Fuente: elaboración propia.

Para considerar el porcentaje de personas que perciben un alto liderazgo solo se consideró aquellos valores ubicados en el último cuartil 106-116 que corresponde al 20,00%. En este sentido, se analizó a través de la estadística descriptiva las dimensiones de la escala de liderazgo (tabla 15).

Se identificó que las dimensiones con mayor media fueron liderazgo transformacional y laissez-faire, ambas con una media de 11,53. Este resultado indica que existe una mayor presencia de estos tipos de liderazgo dentro de la población estudiada.

Por otro lado, la dimensión con menor puntuación fue liderazgo coercitivo con una media de 9,26. Este resultado refleja una menor predominancia de este estilo de liderazgo dentro de la organización. De igual manera, las dimensiones liderazgo afiliativo y liderazgo coach presentaron medias de 10,40 y 10,66 respectivamente.

En relación con la dispersión de los datos, la dimensión liderazgo coach presentó la desviación estándar más alta con 3,51. Este resultado indica que existe una mayor variabilidad en las respuestas de los participantes. Mientras tanto, el liderazgo laissez-faire mostró la menor dispersión con una desviación estándar de 2,77.

Al comparar los resultados de la U de Mann Whitney y Kruskal Wallis, no se encontraron diferencias significativas en las dimensiones del liderazgo. Por lo tanto, la gestión de cambio y el liderazgo se relacionan.

Tabla 15. Análisis descriptivos de las dimensiones de liderazgo

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	D.E.
Transformacional	15	6,00	15,00	11,5333	3,11372
Transaccional	15	3,00	15,00	11,0000	3,40168
Liderazgo Laissez-faire	15	7,00	15,00	11,5333	2,77403
Autoritario	15	3,00	15,00	11,0667	2,98727
Liderazgo Democrático	15	5,00	15,00	10,8667	3,31375
Liderazgo Afiliativo	15	3,00	15,00	10,4000	3,22490
Liderazgo Coach	15	3,00	15,00	10,6667	3,51866
Liderazgo Coercitivo	15	3,00	13,00	9,2667	3,23964
N válido (por lista)	15				

Nota. N = 15. D.E. = desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

Se realizó un análisis de correlación entre las variables liderazgo y gestión del cambio mediante el coeficiente de correlación correspondiente. Los resultados revelaron una correlación positiva moderadamente alta entre liderazgo y gestión del cambio ($r = 0,626$; $p = 0,012$). Este resultado indica que a mayores niveles de liderazgo, mayores niveles de gestión del cambio organizacional presentan los participantes.

Tabla 16. Correlación entre Liderazgo y Gestión del Cambio

Variables	Gestión de cambio	Liderazgo
Gestión de Cambio	Coeficiente de correlación	1,000
	Sig. (bilateral)	0,012
Nivel de Liderazgo	Coeficiente de correlación	0,626*
	Sig. (bilateral)	0,012

Nota. * $p < .05$ (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación son consistentes con estudios previos que documentan la relación positiva entre el liderazgo y la gestión del cambio organizacional. La correlación encontrada ($r = 0,626$; $p = 0,012$) es similar a la reportada por estudios en contextos latinoamericanos como el realizado en Perú ($\rho = 0,519$; $p < 0,001$), el cual confirmó que el liderazgo transformacional facilita la adaptación organizacional (Bass & Avolio, 1994).

La predominancia del liderazgo transformacional y laissez-faire es consistente con lo señalado por Nieto-Rivas *et al.* (2021), quienes indican que cuando no hay formación ni recursos para liderar con propósito, emergen formas de supervivencia organizacional que priorizan la apariencia de orden o la ausencia de intervención. Las bajas puntuaciones en comunicación y participación coinciden con lo reportado por Kotter (1996), quien señala que los líderes subestiman sistemáticamente la cantidad de comunicación necesaria durante el cambio.

El efecto diferenciador de la capacitación en liderazgo sobre la gestión del cambio es un hallazgo relevante que respalda lo señalado por Castro *et al.* (2020), quienes indican que la

capacitación es necesaria para estimular, motivar y empoderar a los trabajadores. Este resultado tiene implicaciones prácticas para el diseño de programas de formación organizacional en el contexto postpandemia.

Conclusiones

Existe una correlación positiva entre liderazgo y gestión del cambio ($r = 0,626$, $p = 0,012$), lo cual indica que a mayores niveles de liderazgo, mayores niveles de gestión del cambio. confirman que el líder ejerce su habilidad para guiar, motivar e integrar a los trabajadores, creando una cultura que provoca la experimentación, la innovación y el cambio.

Respecto al cambio dentro de las organizaciones, solo algunas personas detectan alto cambio; la mayoría identifica poca gestión del cambio. Esto se explica porque los procesos de cambio no dependen solo del líder sino también de factores estructurales como la comunicación, la participación, el apoyo gerencial y la preparación organizacional.

La capacitación en liderazgo resaltó la disposición al cambio, el cambio percibido, la participación y el apoyo gerencial. Como menciona un plan de capacitación es necesario para estimular al trabajador en todos los entornos de la empresa, motivándolo, empoderándolo y generando compromiso organizacional.

Se encontró una tendencia hacia estilos menos coercitivos como el liderazgo transformacional y laissez-faire. mencionan que cuando no hay formación ni recursos para liderar con propósito, emergen formas de supervivencia organizacional que priorizan la apariencia de orden o la ausencia de intervención.

Referencias

- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). US: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. US: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. US: Free Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, US: Gulf Publishing.
- Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias globales del liderazgo transformacional en empresas modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14–31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>

- Bolino, M. C., & Harvey, J. (2024). Resumen de la investigación: Cómo la pandemia cambió la gestión. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/03/research-roundup-how-the-pandemic-changed-management?language=es>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. US: Harper & Row.
- Castro, G. E., Puerto, C., & Rodríguez, M. F. (2020). La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Argentina: Universidad Nacional de San Martín. <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1266/1/TFPP%20EEYN%202020%20CGE-PC-RMF.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Contreras, F., & Barbosa-Ramírez, D. H. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152–164. https://www.researchgate.net/publication/283296206_Del_liderazgo_transaccional_al_liderazgo_transformacional_implicaciones_para_el_cambio_organizacional
- Deloitte. (2021). *Global human capital trends 2021*. US: Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Drucker, P. F. (1996). La gestión en un tiempo de grandes cambios. España: Edhasa.
- Drucker, P. F. (2002). La gerencia en la sociedad futura. España: Editorial Norma.
- DrRoch.mx (sf). *Conoce diferentes criterios de líderes y liderazgo*. <https://drroch.mx/como-se-vincula-el-liderazgo-con-el-empoderamiento/>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 1–15. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Gallup. (2022). *State of the global workplace 2022 report*. US: Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior* (4.^a ed.). US: Prentice Hall.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., & Bakker, A. B. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-127_6164cbfd-37a2-489e-8bd2-c252cc7abb87.pdf
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. US: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. US: Harper & Row.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. https://tudresden.de/mn/psychologie/ipep/lehrlern/ressourcen/dateien/lehre/lehramt/lehrveranstaltungen/Lehrer_Schueler_Interaktion_SS_2011/Lewin_1939_original.pdf?lang=en

- Martínez-Contreras, Y. (1995). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. (*trabajo de maestría*) Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/bc914443-a688-414f-b5b2-e23813b29e34>
- McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023*. US: McKinsey.
- Mendoza, I., & Ortiz, M. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118–134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Nieto-Rivas, E. A., Fermín-Pérez, F. A., Arieta-Miranda, Y. M., Mondragón-Silva, D. G., Atanacio-Cuaresmayo, L., & Meneses-Jiménez, J. Á. (2021). Experiencias del liderazgo directivo en tiempos de COVID-19. *South Florida Journal of Development*, 2(4), 6228-6245. <https://southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/download/795/704>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9.^a ed.). US: Sage Publications.
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación de la agenda empresarial*. US: ONU. <https://www.un.org/es/coronavirus>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Peters, T. (1997). *The Brand Called You*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>
- PwC. (2023). *Global workforce hopes and fears survey 2023*. UK: PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). México: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.^a ed.). US: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). US: Pearson Education.