



El impacto del liderazgo transformacional en la gestión de la crisis

Juan Manuel Andrade Navia¹

<https://orcid.org/0000-0001-9644-0040>

Elvia María Jiménez Zapata²

<https://orcid.org/0000-0001-5820-0505>

Wilson Fernando Luna Ocampo³

<https://orcid.org/0009-0001-0424-5043>

Fecha de Recepción: 28 de marzo de 2024

Fecha de Aprobación: 3 de agosto de 2024

Resumen

Las crisis en el mundo empresarial no son un fenómeno nuevo; sin embargo, en las últimas décadas cada vez son más frecuentes y en periodos de tiempo cada vez más cortos. El presente estudio tiene el objetivo de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de la crisis en organizaciones de servicios en la región Surcolombiana. Para lo anterior se realizó una investigación de carácter cuantitativa desde el método deductivo y de tipo correlacional. Se utilizó un tipo de muestro no probabilístico por conveniencia en el que se aplicaron 308 cuestionario con escala tipo Likert en colaboradores de los niveles operativo y gerencial de organizaciones de servicios. Los constructos de liderazgo transformacional y gestión de la crisis obtuvieron niveles aceptables de confianza (Alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta) y validez discriminante y convergente (Varianza Media Extraída y cargas factoriales). El modelo hipotetizado fue evaluado a través de ecuaciones estructurales obteniendo como resultado una relación positiva y significativa entre las dos variables (0,587; $p < 0,00$). En conclusión, los resultados obtenidos contribuyen a comprender el alcance e importancia del liderazgo transformacional en la gestión de la crisis ocasionada por el Covid-19 en las organizaciones de servicios de la región Surcolombiana

Palabras Claves. Liderazgo transformacional; Gestión de la crisis; Covid-19; Organizaciones empresariales.

¹ Doctor en Agroindustria y Desarrollo Agrícola Sostenible. Docente de planta de la Universidad Surcolombiana, Colombia. juanmanuel.andrade@usco.edu.co

² Magíster en Tributación. Docente de planta de la Universidad Surcolombiana, Colombia. elvia.jimenez@usco.edu.co

³ Magíster en Derecho con énfasis en Tributación. Docente de planta de la Universidad Surcolombiana, Colombia. wilson.luna@usco.edu.co

THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN CRISIS MANAGEMENT

Abstract:

Crises in the business world are not a new phenomenon; however, in recent decades they have become increasingly frequent and in shorter periods of time. The objective of this study is to establish the relationship between transformational leadership and crisis management in service organizations in the Surcolombian region. For this purpose, quantitative research was carried out using the deductive and correlational method. A non-probabilistic sampling by convenience was used in which 308 questionnaires with a Likert-type scale were applied to collaborators at the operative and managerial levels of service organizations. The constructs of transformational leadership and crisis management obtained acceptable levels of confidence (Cronbach's alpha and composite reliability) and discriminant and convergent validity (mean variance extracted and factor loadings). The hypothesized model was evaluated through structural equations obtaining as a result a positive and significant relationship between the two variables (0.587; $p < 0.00$). In conclusion, the results obtained contribute to understanding the scope and importance of transformational leadership in the management of the crisis caused by Covid-19 in service organizations in the Surcolombian region.

Keywords. Transformational leadership; Crisis management; Covid-19; Business organizations.

O IMPACTO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NA GESTÃO DE CRISES

Resumo:

As crises no mundo dos negócios não são um fenômeno novo; no entanto, nas últimas décadas, elas se tornaram cada vez mais frequentes e em períodos de tempo mais curtos. O objetivo deste estudo é estabelecer a relação entre a liderança transformacional e o gerenciamento de crises em organizações de serviços na região da Surcolômbia. Para esse fim, foi realizada uma pesquisa quantitativa usando o método dedutivo e correlacional. Foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, na qual foram aplicados 308 questionários com uma escala do tipo Likert a colaboradores nos níveis operacional e gerencial de organizações de serviços. Os construtos de liderança transformacional e gerenciamento de crises obtiveram níveis aceitáveis de confiança (alfa de Cronbach e confiabilidade composta) e validade discriminante e convergente (variância média extraída e cargas fatoriais). O modelo hipotético foi avaliado por meio de equações estruturais, obtendo como resultado uma relação positiva e significativa entre as duas variáveis (0,587; $p < 0,00$). Em conclusão, os resultados obtidos contribuem para a compreensão do escopo e da importância da liderança transformacional na gestão da crise causada pela Covid-19 em organizações de serviços na região da Surcolômbia.

Palabras chave. Liderança transformacional; Gestão de crises; Covid-19; Organizações empresariais.

1. INTRODUCCIÓN:

Durante las últimas décadas el mundo ha experimentado diversas crisis; sin embargo, ninguna alcanzó la magnitud de la crisis generada por la pandemia del Covid-19 debido al alcance e impacto ocasionado sobre todos los aspectos de la sociedad (Dwiedienawati et al., 2021; Grint, 2020). Por lo anterior, la capacidad que tenga una empresa para manejar la situación de crisis se debe en gran medida a las decisiones que se tomen en su respuesta (Coombs & Holladay, 2002).

La crisis experimentada durante el año 2020 constituyó un reto para las organizaciones y sus gerentes. Generalmente, las crisis tradicionales se encontraban delimitadas por factores de espacio y tiempo, es decir, una crisis generada por un evento climático o natural – terremotos, huracanes, etc. – dejaba una región afectada y se estimaba su radio de acción, o incluso un evento financiero como las crisis económicas afectaban sólo algunas dimensiones de la vida de la sociedad, aunque fuese por largo tiempo; sin embargo, la crisis generada por el Covid-19 combinó un alcance global, con una rápida propagación global, afectando todas las dimensiones de la cotidianidad, y una temporalidad y duración desconocidas (Cortez & Johnston, 2020).

En efecto, las organizaciones pequeñas son las más afectadas en situaciones de crisis, y generalmente, las menos estudiadas en la literatura (Eggers, 2020). Para la OCDE (2024), las Pymes constituyen el 99,5% de las empresas en América Latina y el Caribe, y contribuyen con cerca del 60% del empleo formal en la región. Frente a la gestión de la crisis en las pequeñas empresas existen ciertas paradojas, por un lado, su limitación de recursos las hace vulnerables y, por otro, su tamaño las convierte en flexibles y fácilmente adaptables (Battisti & Deakins, 2017).

Al respecto, las situaciones de crisis requieren del concurso de los líderes organizacionales, por lo que Uhl-Bien et al. (2007) consideran que el liderazgo es una herramienta de inspiración de gran utilidad en

contexto de inestabilidad y complejidad. En ese orden, la labor del liderazgo en tiempos de crisis implica una relación efectiva con las personas, así como asegurar el funcionamiento de recursos y procesos (Riquelme-Castañeda et al., 2022).

Por los motivos expuestos la presente investigación pretende establecer la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de la crisis en organizaciones de servicio en la región Surcolombiana.

2. MARCO TEORICO:

Liderazgo transformacional

La primera referencia al liderazgo transformacional y transaccional fue realizada por Burns (1978), diferenciando los conceptos principalmente por la relación entre el líder y sus seguidores (Conger & Kanungo, 1998), siendo este último el más común en las organizaciones (Judge & Piccolo, 2004).

Posteriormente Bass (1985) desarrolló su teoría otorgándole un carácter complementario a la relación entre el liderazgo transformacional y el transaccional. Aunque la teoría del liderazgo transformacional ha sido ampliamente discutida, existe cierto consenso en que este constructo se encuentra integrado por cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Bass & Avolio, 1997; Judge & Piccolo, 2004).

La influencia idealizada, denominada carisma por algunos autores, es un atributo de la personalidad o comportamiento del líder que genera e infunde admiración, orgullo y respeto por parte de sus seguidores (Rowold & Heinitz, 2007). Para Yukl (2002) el comportamiento del líder genera un impacto en los objetivos, creencias y aspiraciones de los seguidores, generando compromiso, otorgando sentido en la vida de los empleados y un estándar de excelencia, además de ideales elevados. En otras palabras, la influencia idealizada consiste en la instauración de una

modelo a seguir en la organización (Kreitner & Kinicki, 2006).

La motivación inspiradora es un atributo a través del cual el líder articula una visión atractiva y compartida por sus seguidores (Bass & Avolio, 1991; 1997). Así, el líder desafía a los seguidores con unas elevadas expectativas otorgándole sentido a las tareas que desarrollan mediante una visión optimista. La motivación inspiradora estimula el espíritu de equipo y el compromiso de los seguidores, vinculándose con la mejora de la productividad (Ngodo, 2008).

La estimulación intelectual es un proceso por el cual el líder estimula la creatividad e innovación de sus seguidores (Bass, 1985). Por tanto, el líder apoya que sus seguidores busquen nuevas formas y enfoques para resolver los viejos problemas de la organización, por lo que permanentemente cuestionarán sus propias costumbres, creencias y valores (Judge y Piccolo, 2004).

Por último, la dimensión de consideración individualizada permite que el líder proporcione un ambiente de apoyo a las necesidades particulares de cada uno de los miembros de la organización (Bass & Avolio, 1991; 1997). Para Hegstad & Wentling (2005) los líderes deben actuar como mentores, escuchar sus necesidades y preocupaciones, y orientarlo hacia su plena realización personal.

Gestión de la crisis

La gestión de la crisis se ha analizado históricamente en las organizaciones con relación a los procesos de planeación para prever y/o dar respuesta a las situaciones derivadas de las crisis (Herbane, 2013), y generalmente los estudios abordan casos de grandes organizaciones u empresas alrededor del mundo (ver McEntire et al., 2002).

Rosenthal et al. (1989) consideran que una crisis corresponde a una amenaza relevante para las estructuras fundamentales de un sistema, que bajo situación de presión e incertidumbre conlleva a la toma de decisiones críticas. En ese orden, las crisis se

caracterizan porque presentan amenazas y situaciones inconcebibles de incertidumbre (Rosenthal et al., 2001).

Las causas de las crisis pueden ser diversas, desde eventos ambientales hasta fenómenos organizacionales (Rosenthal et al., 2001). En estas situaciones de crisis, se hace evidente la presencia de los líderes quienes son los encargados de definir los cursos de acción cuando las amenazas alteran la normalidad cotidiana (Kiewe, 1994).

Mitroff & Alpaslan (2003) clasificaron las crisis en siete categorías de estudio: crisis físicas (accidentes, retiros de productos o pérdida de servicios públicos), crisis de personal (enfermedades o muerte de personal), crisis criminales externas (terrorismo), crisis de información (ciberdelitos o robo de información), desastres naturales (terremotos o inundaciones), crisis económicas (recesión económica) y crisis reputacionales (rumores maliciosos).

Gestionar una situación de crisis conlleva obligatoriamente a la toma de decisiones; sin embargo, las decisiones que se deben tener durante la crisis tienen un alto grado de complejidad debido a que deben tomarse de manera rápida pero cuidadosa, es decir, por un lado, la premura de los acontecimientos otorga poco tiempo para tomar la decisión y, por otro, la magnitud de la decisión puede comprometer el bienestar de la organización (Vargo & Seville, 2011).

Asimismo, Smallbone et al. (2012) consideran que el proceso de gestionar las crisis implica contemplar las consecuencias a corto y largo plazo de las decisiones que se toman. En una gestión efectiva de la crisis se deben tomar decisiones en breves periodos de tiempo y de manera acertada (Fasth et al., 2022).

Desde otra perspectiva, Fasth et al. (2022) proponen una categoría de la gestión de crisis en el entendido de que las empresas viven en situaciones caóticas en su cotidianidad, una especie de crisis permanente, a partir de la cual deben estructurar su gestión permanente. Para Bundy et al. (2017) las crisis son construcciones sociales de la realidad por parte de los sujetos, en otras

palabras, depende más de las interpretaciones de los actores que de los factores externos del entorno. Por tanto, la gestión de las crisis implica dar forma a las percepciones y experiencias de las personas para intentar resolverlas (Kim & Lim, 2020).

Liderazgo transformacional en la gestión de la crisis

Para Pillai & Meindl (1998), y Bligh et al. (2004) el liderazgo es un fenómeno que generalmente surge con fuerza en situaciones de crisis, por lo que Halverson et al. (2004) consideran que las crisis se convierten en eventos que facilitan la aparición de diferentes tipos de liderazgo.

Al respecto, Yu et al. (2006) evidenciaron que una buena gestión de las crisis termina empoderando las organizaciones y alcanzando altos niveles de rendimiento. En efecto, el rol de los gerentes y su manejo de la crisis puede constituir una oportunidad para obtener resultados positivos en las empresas. Así, los líderes transformacionales tienen la posibilidad de gestionar favorablemente los factores situacionales que ocasionan las crisis, la clave radica en que posean las capacidades adecuadas (Hasan & Rjoub, 2017).

Alkharabsheh et al. (2014) manifiestan que los líderes transformacionales tienen mayores cualidades para gestionar correctamente las crisis en comparación con los líderes transaccionales. Lo anterior debido a que los líderes transformacionales y sus seguidores se otorgan apoyo mutuo con el fin de avanzar en situación de crisis (Burns, 2004; Zhang et al., 2012). Asimismo, este tipo de líderes contribuyen a que sus seguidores tengan conocimiento y claridad de la situación que están enfrentando, compartiendo una visión común frente a la solución de esta (Mumford et al., 2007).

Zhang et al. (2012) consideran que los líderes transformacional pueden inspirar a sus seguidores a trabajar con mayor sentido del sacrificio, con un nivel de efectividad notable puesto que comprender que tienen un rol que contribuye de manera definitiva a superar la situación adversa en la organización.

De otra parte, los líderes comprenden que los tiempos de crisis generalmente son periodos de cambios o transiciones hacia nuevos ordenes, por lo que la destreza del líder radica en utilizar las crisis como instrumentos para compartir nuevas visiones de futuro con sus colaboradores con el fin llevar a la organización hacia escenarios retadores como nuevos mercados, nuevos productos o estrategias que impliquen la reorganización de las empresas (Davis & Newstrom, 2001).

En consecuencia, bajo situaciones caóticas y confusas, los líderes deben conservar la calma y el control, es decir, tienen la capacidad de gestionar eficazmente sus propias emociones con el fin de transmitir tranquilidad a sus seguidores, especialmente importante cuando el entorno les transmite incertidumbre (Madera & Smith, 2009). El líder transformacional afronta periodos de crisis en gran medida con su carisma puesto que se torna en referente de desempeño y actuación para sus colaboradores.

Zehir & Narcıkara (2016) y Lacerda (2019) consideran que todas las dimensiones del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individualizada y estimulación intelectual) contribuyen a una labor eficaz del líder en situaciones de crisis puesto que permiten generar confianza, compartir un visión positiva y esperanzadora del futuro, fortalecer la identidad y relación de equipos, contribuir a una actitud favorable, entre otros aspectos.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó desde una perspectiva cuantitativa puesto que las variables estudiadas fueron analizadas y cuantificadas en datos numéricos con el fin de evaluar los resultados mediante técnicas estadísticas para la comprobación de las hipótesis (Creswell & Cheryl, 2018).

Asimismo, el método deductivo está basado en el razonamiento permitiendo pasar de principios

generales a situaciones particulares (Prieto, 2017), en otras palabras, se parte de principios y teorías comprobados para evaluar su validez en la aplicación de fenómenos particulares (Bernal, 2006).

De otra parte, el estudio fue de tipo correlacional en tanto se pretendió establecer la relación o asociación entre dos variables (liderazgo transformacional y gestión de crisis) (Monje, 2011). Finalmente, se utilizó la técnica de la encuesta con preguntas tipo Likert. Las escalas Likert son herramientas psicométricas que permiten al encuestado expresar su percepción en una escala que va desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo” (Cañadas & Sánchez-Bruno, 1998).

Los participantes de la investigación correspondieron a colaboradores pertenecientes a empresas de diversos sectores de la economía en la región Surcolombiana. El tipo de muestreo seleccionado fue no probabilístico por conveniencia, alcanzando una muestra de 308 cuestionarios aplicados y completados. Se diseñó un instrumento tipo encuesta de nueve (09) preguntas para la medición de las respectivas variables. Los constructos se midieron mediante una escala Likert de cinco (5) puntos que fue desde “Muy en desacuerdo” (1) hasta “Muy de acuerdo” (5). Los cuestionarios fueron aplicados de manera física a las personas que aceptaron participar voluntariamente en el estudio bajo situación de anonimato. El cuestionario empleado fue desarrollado a partir del estudio de Dwiedienawati et al. (2021).

En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables de liderazgo transformacional y gestión de las crisis.

Tabla 1.
Operacionalización de variables

Variable	Pregunta	Código
Liderazgo transformacional	El jefe da prioridad a la búsqueda de nuevas oportunidades	LTRF1
	El jefe comunica claramente los objetivos a corto plazo	LTRF2
	El jefe se enfoca más en la motivación a los empleados que en controlar el rumbo de la empresa	LTRF3
	El jefe juega un papel importante en el funcionamiento de la empresa	LTRF4
	El jefe coordina con su equipo la toma de decisiones	LTRF5
	El jefe busca nuevas perspectivas para resolver problemas	LTRF6
Gestión de la crisis	La empresa funciona bastante bien durante el COVID-19	GC1
	La empresa puede afrontar las crisis de forma eficaz	GC2
	La empresa sobrevivirá frente a esta crisis	GC3

Fuente. Elaboración propia

El tratamiento y análisis de información se realizó en dos fases. En primer lugar, se establecieron la fiabilidad y validez del modelo hipotetizado. La fiabilidad del instrumento se estableció con el Alfa de Cronbach para cada una de las variables, mientras la validez se realizó la varianza media extraída. En la segunda fase, se realizó la evaluación del constructo por medio del Modelo de Ecuaciones Estructurales o Structural Equation Modeling – SEM para profundizar en la relación entre los constructos. Se considera que el Modelo de Ecuaciones Estructurales proporciona mejores estimaciones para evaluar marcos complejos de relación que involucran mediaciones (Hair et al., 2021).

Como se mencionó, la confiabilidad de las escalas utilizadas en el estudio fue evaluada con el Alfa de Cronbach (α) y la Confiabilidad Compuesta (CR) (ver Tabla 2). El Alfa de Cronbach para la escala de liderazgo transformacional ($\alpha = .836$) y gestión de la crisis ($\alpha = .799$) fueron buenos (George & Mallery, 2003). Asimismo, los resultados de la Confiabilidad Compuesta estuvieron dentro del rango recomendado: 0.70-0.90 (Hair et al., 2021) (ver Tabla 2).

Tabla 2.
Confiabilidad y validez

Variable	Pregunta	Carga factorial (β)	Alfa de Cronbach si se elimina (a)	Confiabilidad compuesta (CR)	Varianza media extraída (AVE)
Liderazgo transformacional (a = .836)	LT1	,629	,817	,836	,562
	LT2	,668	,783		
	LT3	,628	,859		
	LT4	,786	,824		
	LT5	,636	,786		
	LT6	,720	,782		
Gestión de la crisis (a = .799)	GC1	,532	,717	,822	,620
	GC2	,985	,580		
	GC3	,779	,825		

Fuente. Elaboración propia

De otra parte, los valores de la varianza extraída promedio (AVE) obtenida fue mayor a 0.5 para las variables de liderazgo transformacional (.562) y gestión de la crisis (.620), por lo que el nivel de validez discriminante fue aceptable. Asimismo, las cargas factoriales de los ítems estuvieron entre 0.532 y .985, algunos muy cerca y la mayoría por encima del valor recomendado de 0,6. (Hair et al., 2010). Por lo anterior, no existen inconvenientes con la validez convergente.

4. RESULTADOS

Los resultados sociodemográficos relacionados con sexo, nivel de formación, antigüedad y nivel del cargo se evidencian en la Tabla 3. En total se aplicaron 308 encuestas de las cuales el 81,5% fueron hombre y el 18,5% mujeres. Con relación al nivel de formación, el 49,4% tienen formación posgradual (especialización, maestría o doctorado), el 29,5% son solamente profesionales (pregrado y tecnología) y el 21,1% bachilleres. Frente a la antigüedad en la empresa, el 56,8% tienen menos de 5 años, el 20,1% reportaron de 5 a 10 años, y el 23,1% más de 10 años de experiencia en la empresa. Finalmente, el 53,9% de los encuestados se desempeña a nivel operativo mientras el 46,1% en el nivel gerencial.

Tabla 3.
Información sociodemográfica

Sexo	Porcentaje
Hombre	81,5
Mujer	18,5
Nivel de formación	
Bachiller	21,1
Profesional	29,5
Posgradual	49,4
Antigüedad	
Menos de 5 años	56,8
Entre 5 y 10 años	20,1
Más de 10 años	23,1
Nivel del cargo	
Operativo	53,9
Gerencial	46,1

Fuente. Elaboración propia

El modelo estructural hipotetizado pretende evidenciar una la relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión de la crisis en las empresas de la región Surcolombiana, es decir, que, a mayores prácticas de liderazgo transformacional exhibido por los gerentes de las organizaciones, más eficaz fue la gestión de la crisis en las organizaciones de servicios en la región. Como primera medida se establecieron los índices de bondad de ajustes del modelo obteniendo resultados favorables (CMIN = 1244,167; GI = 36, $p < 0,000$; CMIN/gi = 2,326 < 3,00; CFI = 0,971 > 0,90; TLI = 0,960 > 0,90; IFI = 0,972 > 0,90; RFI = 0,933 > 0,90; NFI = 0,951 > 0,90; PNFI = 0,60 > 0,687 > 0,90; PCFI = 0,60 > 0,702 > 0,90; RMSEA = 0,066 \leq 0,08).

Tabla 4.
Correlación entre variables

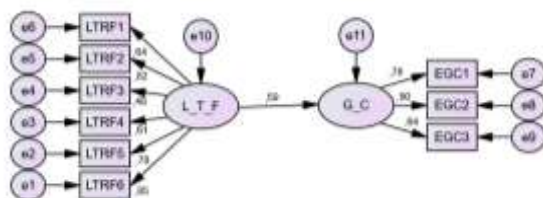
Variable	M	DE	1	2
1. Liderazgo Transformacional (LTF)	3,89	0,817	(0.84)	
2. Gestión de Crisis (GC)	4.12	0,822	0.587***	(0.80)

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 4 se aprecian los promedios de calificación de las variables analizadas (liderazgo transformacional y gestión de la crisis) indican que valores altos, especialmente para el caso de la gestión de la crisis.

Asimismo, existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional (LTF) y la gestión de la crisis (GC) (0,587; $p < 0,00$), ofreciendo soporte a la hipótesis de la investigación (ver Figura 1).

Figura 1.
Modelo hipotetizado.



5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las crisis en el mundo generalmente han sido preludios para el cambio, no obstante, dichos cambios constituyen verdaderos retos para la supervivencia de las organizaciones que tienen fuertemente asentados sus activos sobre las condiciones actuales y se resisten a renunciar a sus ventajas competitivas actuales en búsqueda de unas nuevas. Así, el liderazgo de los gerentes de las organizaciones se vincula con el éxito o fracaso en la gestión de la crisis. El presente estudio evidenció una relación positiva y significativa en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión de la crisis (0,587; $p < 0,00$), por lo que se puede afirmar que el incremento de las prácticas asociadas al liderazgo transformacional contribuye positiva y significativamente a la gestión de las crisis en las organizaciones empresariales.

Tal como afirma Zehir & Narcikara (2016) y Lacerda (2019), las dimensiones del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individualizada y estimulación intelectual) juegan un papel fundamental en la gestión de las crisis en las organizaciones empresarial. En ese orden, al tenor de lo propuesto por Mumford et al. (2007), a través de la estimulación intelectual, comprendida como el estímulo que brinda

el líder para que los seguidores busquen nuevas formas y enfoques para resolver los viejos problemas de la organización, en situaciones de crisis el líder ayuda a sus colaboradores un tener conocimiento y claridad de la situación que están enfrentando, lo que les permitirá auscultar las posibilidades y alternativas de actuación en la búsqueda de la solución más adecuada.

Igualmente, Madera & Smith (2009) consideran que el carisma del líder que, consiste en infundir admiración y ejemplo en los subordinados, permite exhibir una actitud calmada y tranquila ante situaciones convulsas, propias de las crisis, convirtiéndose en referente de actuación por parte de los colaboradores.

Por su parte, Zhang et al. (2012) manifiesta que uno de los atributos más valiosos de los líderes transformacional consiste en ofrecer a sus seguidores una visión atractiva y compartida, así en tiempos de crisis se inspira a los colaboradores a trabajar con mayor sentido del sacrificio, comprendiendo que el papel de cada persona dentro de la organización contribuye en la superación de la situación adversa.

El atributo de consideración individualizada permite al líder apoyar las necesidades particulares de los seguidores, por lo que, en tiempos de crisis, los seguidores podrán experimentar la tranquilidad de contar con un jefe que comprenda sus temores, angustias y requerimientos, contribuyendo a la construcción de confianza en que las decisiones y actuaciones del líder serán apoyadas por los colaboradores dentro de la organización (Zehir & Narcikara, 2016).

En síntesis, para Yu et al. (2006), las empresas que superan las crisis se tornan en organizaciones más fuertes puesto que acumulan experiencia, recursos y capacidades, por lo que su capital humano, relacional y estructural resultan favorecidos.

Finalmente, este estudio se planteó la relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión de la crisis en organizaciones empresariales de servicios en la región Surcolombiana, relación que se pudo

demostrar a partir de la hipotetización de la relación mediante ecuaciones estructurales. Al respecto, se evidencia que los jefes o gerentes de las organizaciones que exhiben comportamientos transformacionales tienen la posibilidad de ser más eficaces en la gestión de las crisis puesto que tienen el compromiso y confianza de sus colaboradores, al igual que una visión de futuro compartida que oriente la voluntad de los empleados dentro de la organización, especialmente en situaciones de incertidumbre y cambios rápidos. Por tanto, el liderazgo transformacional en estas situaciones no sirve solamente para superar la coyuntura de la crisis, sino para transitar de un escenario actual a otro escenario futuro más favorable.

6. AGRADECIMIENTO:

Los autores agradecen a la Universidad Surcolombiana y a la Facultad de Economía y Administración por el apoyo brindado a la presente investigación.

7. REFERENCIAS

- Alkharabsheh, A., Ahmad, Z. A., & Kharabsheh, A. (2014). Characteristics of crisis and decision-making styles: the mediating role of leadership styles, *Procedia-soc. Behav. Sci.*, 129 282–288, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.678>.
- Bass, B. M. (1995). Comment: Transformational Leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *The multi-factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Multifactor leadership questionnaire manual*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Battisti, M., & Deakins, D. (2017). The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a postdisaster environment. *International Small Business Journal*, 35(1), 78–98. <https://doi.org/10.1177/0266242615611471>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004a). Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *The Leadership Quarterly*, 15, 211–239. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.005>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (213). Grove Press, New York.
- Cañadas, I., & Sánchez-Bruno, A. (1998). Categorías de respuestas en escalas tipo Likert. *Psicothema*, 10(3), 623-631. <https://www.psicothema.com/pdf/191.pdf>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication

- theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–168. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Creswell, J. W., & Cheryl, N. P. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design*. SAGE Publication (CA), 1–779.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Dwiedienawati, D., Tjahjana, D., Faisal, M., Gandasari, D., & Abdinagoro, S. B. (2021). Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1912523. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1912523>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A. (2022). Crisis management as practice in small- and medium-sized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30, 161–170. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12371>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Evaluation of Reflective Measurement Models. 75–90. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_4
- Halverson, S. K., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2004). Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Research*, 35(5), 495–514. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1046496404264178>
- Hasan, A., & Rjoub, H. (2017). The role of effective leadership styles in crisis management: a study of Erbil, Iraq. *Int. J. Econ., Comm. Manag.*, 5(4), 107–121. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/04/548a.pdf>
- Hegstad, C. D., & Wentling, R. M. (2005). Organizational antecedents and moderators that impact on the effectiveness of exemplary formal mentoring programs in Fortune 500 companies in the United States. *Human Resource Development International*, 8(4), 467–487. <http://dx.doi.org/10.1080/13678860500199808>
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small- and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Judge, T. A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kiewe, A. (1994). Introduction. In A. Kiewe (Ed.), *The modern presidency and crisis rhetoric* (pp. 15–37). Westport, CT: Praeger.
- Kim, Y., & Lim, H. (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 141–157. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12289>

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organizational behaviour: Key concepts, skills and best practices* (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Lacerda, T. C. (2019). Crisis leadership in economic recession: A three-barrier approach to offset external constraints. *Business Horizons*, 62(2), 185–197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.005>
- Madera, J. M., & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *Leadership Quarterly*, 20(2), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.007>
- McEntire, D.A., Fuller, C., Johnston, C.W., Weber, R. K. (2002). A comparison of disaster paradigms: The search for a holistic policy. *Public Administration Review*, 62(3), 267–281. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6210.00178>
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for Evil'. *Harvard Business Review*, 81(April), 109–115. <https://hbr.org/2003/04/preparing-for-evil>
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Surcolombiana.
- Ngodo, O. E. (2008). Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 82-100. https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol4iss1/IJLS_V4Is1_Ngodo.pdf
- Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643–671. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80078-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80078-6)
- Prieto, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 1-27. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E., & Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información Tecnológica*, 33(2), 321-330. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>
- Rosenthal, U., Boin, R. A., & Comfort, L. K. (2001). The changing world of crises and crisis management. In U. Rosenthal, R. Boin & L. Comfort (Eds.), *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities* (pp. 5–27). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., & t' Hart, P. (Eds.) (1989). *Coping with crises: The management of disasters, riots and terrorism*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30, 754–777. <https://doi.org/10.1177/0266242612448077>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>

- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Yu, L., Stafford, G., & Armoo, A. K. (2006). A study of crisis management strategies of hotel managers in the Washington, DC metro area. *J. Trav. Tourism Market.*, 19(2–3), 91–105. https://doi.org/10.1300/J073v19n02_08
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zehir, C., & Narcikara, E. (2016). Effects of resilience on productivity under authentic leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.021>
- Zhang, Z., Jia, M., & Gu, L. (2012). Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 23(19), 4085–4109. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639027>