

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO: EL PAPEL MODERADOR DEL LIDERAZGO DEL CONOCIMIENTO Y LOS EFECTOS MEDIADORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA AUTOEFICACIA EMPRENDEDORA

Tipo de artículo: Original
Autor correspondiente:
Fabbian Chavez-Limaylla
fchavezlima@alumni.unav.es



Fabbian Chavez-Limaylla¹   Pedro Mendi¹  

¹ Universidad de Navarra, España

RESUMEN

Objetivo: el objetivo de esta investigación fue determinar el efecto mediador de la cultura organizacional (CO) y la autoeficacia emprendedora (AE) en la relación entre el liderazgo transformacional (LTF) y la gestión del cambio (GC), así como analizar el papel moderador del liderazgo del conocimiento (LC). **Metodología:** se desarrolló un estudio cuantitativo, transversal y explicativo con una muestra de 553 colaboradores operativos, específicamente conductores y cobradores de una empresa de transporte público que operaba mediante varios consorcios en Lima y Callao, Perú. Los datos fueron recolectados mediante cuestionarios validados y analizados mediante el modelo PLS-SEM y el análisis de condiciones necesarias (NCA), utilizando SmartPLS. **Resultados:** el LTF influye positivamente en la GC, la CO y la AE. Esta última presentó un efecto mediador positivo significativo, mientras que la CO mostró un efecto mediador negativo. Asimismo, el LC fortaleció la relación entre LTF y GC. El NCA evidenció que la AE constituye una condición necesaria para alcanzar altos niveles de GC. **Originalidad/valor:** el estudio integra el PLS-SEM y el NCA para examinar simultáneamente efectos directos, mediadores, moderadores y condiciones necesarias en la GC, aportando evidencia empírica desde el contexto del transporte público peruano. **Implicancias prácticas:** los hallazgos sugieren que las organizaciones deben fortalecer el LTF y desarrollar la AE para mejorar los procesos de adaptación y cambio organizacional. **Implicancias sociales:** la investigación contribuye a comprender cómo prácticas de liderazgo efectivas pueden favorecer organizaciones más adaptativas, resilientes y orientadas al bienestar laboral en contextos de transformación.

Palabras clave: cultura organizacional, liderazgo transformacional, mediación, moderación, NCA

JEL: M10, M12, M14, D23

Cómo citar: Chavez-Limaylla, F., & Mendi, P. (2026). La influencia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio: El papel moderador del liderazgo del conocimiento y los efectos mediadores de la cultura organizacional y la autoeficacia empresarial. *Peruvian Journal of Management*, (4), 69–98. <https://doi.org/10.26439/pjm2026.n004.8748>.

Historia del artículo: Recibido 23 abril del 2026; Aceptado 30 julio del 2026; Publicación online: 2 de octubre del 2026.

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON CHANGE MANAGEMENT: THE MODERATING ROLE OF KNOWLEDGE LEADERSHIP AND THE MEDIATING EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY

ABSTRACT

Aim: The objective of this research was to determine the mediating effect of organizational culture and entrepreneurial self-efficacy on the relationship between transformational leadership and change management, as well as to analyze the moderating role of knowledge leadership. **Methodology:** A quantitative, cross-sectional, and explanatory study was conducted with a sample of 553 operational employees, specifically drivers and fare collectors, from a public transportation company operating through several consortia in Lima and Callao, Peru. Data were collected through validated questionnaires and analyzed using PLS-SEM and Necessary Condition Analysis (NCA) through SmartPLS. **Results:** Transformational leadership positively influences change management, organizational culture, and entrepreneurial self-efficacy. Entrepreneurial self-efficacy showed a significant positive mediating effect, whereas organizational culture presented a negative mediating effect. Likewise, knowledge leadership strengthened the relationship between transformational leadership and change management. NCA revealed that entrepreneurial self-efficacy constitutes a necessary condition for achieving high levels of change management. **Originality/value:** The study integrates PLS-SEM and NCA to simultaneously examine direct, mediating, moderating, and necessary-condition effects in change management, providing empirical evidence from the Peruvian public transportation context. **Practical implications:** The findings suggest that organizations should strengthen transformational leadership and foster entrepreneurial self-efficacy to improve adaptation and organizational change processes. **Social implications:** This research contributes to understanding how effective leadership practices can promote more adaptive, resilient, and employee-oriented organizations in contexts of transformation.

Keywords: organizational culture, transformational leadership, mediation, moderation, NCA

JEL: M10, M12, M14, D23

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional (LTF) ha sido ampliamente estudiado en la literatura como uno de los estilos de liderazgo más efectivos para generar cambios significativos en las organizaciones. Desde su conceptualización por Bass (1985), este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos mediante una visión compartida, el estímulo intelectual y el reconocimiento individual. Este enfoque no solo tiene efectos directos sobre el comportamiento de los empleados, sino que también transforma la cultura organizacional (CO), promoviendo valores éticos, responsabilidad y un entorno de colaboración e innovación (Bush, 2018; Gumusluoglu & Ilsev, 2009a). Sin embargo, la influencia del LTF sobre la gestión del cambio (GC) no necesariamente es directa o uniforme. Su efecto puede depender de la CO, de la confianza de los trabajadores

para afrontar tareas inciertas y de la capacidad de los líderes para gestionar y compartir el conocimiento. Aunque estas relaciones han sido examinadas en estudios previos, todavía no está suficientemente claro cómo operan conjuntamente dentro de un mismo modelo, especialmente en el contexto del transporte público de Lima y Callao.

En respuesta a este vacío, el objetivo del estudio es analizar el efecto mediador de la CO y la autoeficacia emprendedora (AE) en la relación entre el LTF y la GC, así como evaluar el papel moderador del liderazgo del conocimiento (LC). Además, se combinan el modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (*partial least squares structural equation modeling*, PLS-SEM) y el análisis de condiciones necesarias (*necessary condition analysis*, NCA): mientras el primero permite identificar los factores que contribuyen a la GC, el segundo permite determinar cuáles deben alcanzar un nivel mínimo para que sea posible obtener niveles elevados de dicho resultado. Por ello, se plantea la siguiente pregunta complementaria: ¿qué constructos del modelo constituyen condiciones necesarias para alcanzar niveles elevados de GC?

Dentro de este modelo, el LC desempeña un papel crucial como moderador. Este concepto, definido como la capacidad de los líderes para gestionar, compartir y maximizar el uso del conocimiento dentro de la organización (Nonaka & Takeuchi, 1995), puede intensificar los efectos positivos del LTF al fomentar un entorno donde la información fluye de manera efectiva, promoviendo una mejor adaptación al cambio organizacional. Además, este estudio aborda el impacto mediador de dos variables clave: la CO y la AE. La CO, definida como el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento dentro de una organización (Schein, 2010), desempeña un papel central al influir en la receptividad al cambio y en la cohesión del equipo durante los procesos de transformación. Por otro lado, la AE, entendida como la creencia de los empleados en su capacidad para emprender y completar tareas empresariales con éxito (Bandura, 1997), actúa como un catalizador que fortalece la resiliencia y la confianza en contextos de cambio.

Este estudio adopta la teoría basada en recursos (*resource-based view*, RBV) y la teoría de las capacidades dinámicas (*dynamic capabilities theory*, DCT) como marcos complementarios. La RBV resulta adecuada porque la CO y el conocimiento constituyen recursos internos que pueden ser movilizados por el LTF para favorecer la GC (Barney, 1991; Barney et al., 2001). Sin embargo, la posesión de recursos no garantiza por sí sola la adaptación organizacional. Por ello, la DCT permite explicar cómo las organizaciones integran, movilizan y reconfiguran sus recursos y prácticas ante entornos cambiantes (Colbert, 2004; Foss & Ishikawa, 2007; Teece, 2012). Esta perspectiva también sustenta el papel del LC, debido a que la creación y el intercambio de conocimiento pueden fortalecer la transformación de los recursos existentes.

Estas teorías fueron seleccionadas como marco general porque el modelo analiza recursos y capacidades organizacionales relacionados con el cambio. Otros enfoques, como la teoría del intercambio líder-miembro, se concentran principalmente en la relación entre el líder y cada trabajador, mientras que la teoría del comportamiento planificado se orienta a explicar las intenciones individuales. La teoría cognitiva social permite comprender específicamente la AE, pero no explica por sí sola todas las relaciones organizacionales incluidas en el modelo.

Como parte de la estrategia empírica, se utiliza el NCA para identificar los requisitos esenciales que deben estar presentes para garantizar el éxito estratégico (Dul, 2016; Dul et al., 2023). El efecto de necesidad, identificado mediante el NCA, permite determinar qué

factores mínimos son indispensables para alcanzar un resultado, aunque no sean suficientes por sí solos (Dul et al., 2023). Este enfoque permite conectar los fundamentos teóricos de la RBV y de la DCT con una evaluación empírica de los factores críticos que facilitan el cambio organizacional y la ventaja competitiva. Este análisis no solo amplía la comprensión teórica de estas dinámicas, sino que también ofrece implicaciones prácticas para los líderes que buscan implementar estrategias de cambio efectivas y sostenibles. Para alcanzar el objetivo propuesto, se desarrolló un estudio cuantitativo, transversal y explicativo con una muestra de 553 colaboradores operativos, específicamente conductores y cobradores, de una empresa de transporte público que operaba mediante varios consorcios en Lima y Callao. Los datos se analizaron mediante el PLS-SEM para examinar los efectos directos, mediadores y moderadores del modelo, y mediante el NCA para identificar las condiciones necesarias a fin de alcanzar niveles elevados de GC.

El estudio presenta tres contribuciones principales. En el plano académico, integra en un mismo modelo los efectos directos, mediadores y moderadores relacionados con la GC, y combina la lógica de suficiencia del PLS-SEM con la lógica de necesidad del NCA. En el plano práctico, aporta evidencia para orientar las decisiones relacionadas con el liderazgo, la AE y la CO durante los procesos de cambio. Por último, en el plano social, contribuye a comprender la capacidad de adaptación de organizaciones responsables de un servicio esencial como el transporte público. El resto del manuscrito se organiza de la siguiente manera: la segunda sección desarrolla la revisión de la literatura y las hipótesis; la tercera describe la metodología; la cuarta presenta los resultados; la quinta desarrolla la discusión; las secciones sexta y séptima exponen las implicaciones teóricas y prácticas, respectivamente; y las secciones octava y novena presentan las limitaciones, las futuras líneas de investigación y las conclusiones.

2. REVISIÓN DE LITERATURA Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

2.1 Liderazgo transformacional

El LTF es una forma de liderazgo energética e impactante que no solo fomenta el triunfo de la organización, sino que fomenta también el desarrollo personal y laboral de los trabajadores mediante la inspiración, la motivación y el respaldo personalizado (Carter et al., 2013; Garad et al., 2022; Gaston, 2021; Roache, 2023). El LTF, desarrollado por Burns (1978) y ampliado por Bass (1985), se centra en inspirar a los seguidores mediante visiones claras, confianza y altos estándares éticos. Este estilo impulsa cambios positivos en la organización y motiva a los seguidores a superar sus responsabilidades (Bush, 2018). También considera factores culturales y comerciales como fuerzas que transforman la CO y contribuyen al crecimiento personal del líder (Quiros, 2020). Además, fomenta el empoderamiento y la eficacia colectiva, capacitando a los equipos para trabajar de manera autónoma (Jung & Sosik, 2002).

2.2 Cultura organizacional

La CO es la fuerza invisible detrás del comportamiento, la motivación y el rendimiento de los trabajadores, gracias a lo cual impacta, finalmente, en el éxito global y las metas estratégicas de la entidad (Balling, 2005). Schein (1985) definió la CO en tres niveles: artefactos visibles, valores adoptados y supuestos básicos subyacentes. Hatch (1993) amplió esta visión al incluir símbolos y procesos de interpretación, haciendo de la cultura un fenómeno dinámico. Hofstede (1998) la describió como un conjunto de valores y prácticas compartidas que diferencian a la organización. Beugelsdijk et al. (2006) destacaron que determinadas características de la CO, como la orientación hacia la estabilidad

y la innovación, se relacionan con el desarrollo de habilidades para gestionar las relaciones interorganizacionales y, a su vez, con su desempeño. Por su parte, Alvesson (2002) y Hartnell et al. (2019) analizaron la CO en relación con elementos como el desempeño, la estrategia y la estructura organizacional, considerando distintos criterios de efectividad.

2.3 Autoeficacia emprendedora

La autoeficacia en el ámbito empresarial se basa en la convicción de un individuo respecto de que puede asumir exitosamente los distintos roles y funciones del emprendimiento (Chen et al., 1998). La AE es clave para entender el emprendimiento, ya que explica por qué algunas personas inician negocios y otras no. Definida como la creencia en la capacidad de realizar tareas emprendedoras (Newman et al., 2019), se fundamenta en la teoría cognitiva social y la teoría del comportamiento planificado. Bandura (1997) y Ajzen (1991) la describen como un control percibido que se desarrolla a través de la experiencia. Chen et al. (1998) amplían el concepto a roles como la gestión e innovación, influenciando la motivación emprendedora. Estudios muestran que la AE impacta directamente en la intención de emprender (Tsai et al., 2016; Zhao et al., 2005).

2.4 Liderazgo del conocimiento

El liderazgo fundamentado en el conocimiento implica orientar y gestionar el conocimiento organizacional con el objetivo de incrementar el desempeño y la innovación. Enfatiza la relevancia de los líderes que comprenden el negocio principal y pueden aplicar eficazmente sus conocimientos para fomentar el éxito de la organización (Coakes, 2007; Goodall & Bäker, 2014; Mabey & Nicholds, 2015).

El LC combina prácticas de liderazgo con gestión del conocimiento para optimizar el rendimiento organizacional, fomentar la innovación y fortalecer la CO (Pellegrini et al., 2020). Este enfoque resalta el rol estratégico de los líderes en guiar a los trabajadores del conocimiento y los procesos de creación, compartición y uso eficaz del conocimiento (Amar & Hlupic, 2016). Al destacar el conocimiento como un activo clave, el LC busca mejorar los resultados organizacionales y la ventaja competitiva (Fischer et al., 2016), alineando las prácticas de gestión del conocimiento con los objetivos de la organización para asegurar el éxito y la adaptabilidad en entornos cambiantes (Farrell, 2017).

2.5 Gestión del cambio

La GC es un enfoque sistemático y estructurado que facilita la transición de personas, equipos y organizaciones hacia un estado deseado, que presta especial atención al componente humano del proceso. Consiste en emplear herramientas, recursos y técnicas que preparen y respalden a los individuos para adoptar nuevas formas de operar, asegurando una transición fluida que impulse el éxito organizacional. Este enfoque integral considera tanto la CO como las dinámicas humanas, gracias a lo cual ayuda a garantizar la sostenibilidad de los cambios implementados (Lorenzi & Riley, 2003; Ozmen & Öner, 2015; Rouse & Meštrović, 2019; Sartori et al., 2018).

2.6 Liderazgo transformacional y gestión del cambio

El LTF ha demostrado tener una relación positiva con la GC en diferentes contextos. Jung y Sosik (2002) identificaron que los líderes transformacionales, al inspirar una visión compartida y motivar a los empleados, generan un entorno favorable para aceptar y gestionar el

cambio, lo que reduce la resistencia organizacional. Kasımoğlu y Ammari (2020) encontraron que este tipo de liderazgo fomenta la creatividad de los empleados, aunque su efectividad puede variar según diferencias culturales. Jiang et al. (2017) destacaron cómo el LTF promueve el comportamiento de ciudadanía organizacional e impulsa un desempeño sostenible a largo plazo. Por otro lado, Gumusluoglu e Ilsev (2009a) señalaron que este estilo de liderazgo crea un ambiente que valora y recompensa la innovación, y facilita el aprendizaje continuo y los cambios organizacionales.

Estos hallazgos se alinean con la DCT, que resalta la importancia de la adaptabilidad y la reconfiguración de capacidades en procesos de cambio. El LTF actúa como catalizador y motiva a las organizaciones a adaptarse y a responder eficazmente ante entornos cambiantes (Montasser et al., 2023). A partir de esta revisión, se formula la siguiente hipótesis:

H1: el LTF influye de manera positiva y significativa en la GC

2.7 Efecto mediador de la cultura organizacional

Bush (2018) concluyó que el LTF influye positivamente en el rendimiento de las tareas y en el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados en el sector educativo. Este efecto puede explicarse porque los líderes transformacionales inspiran una visión compartida y motivan a los empleados a comprometerse con objetivos más allá de sus responsabilidades inmediatas, dado que fomentan comportamientos voluntarios como la cooperación y el apoyo mutuo, esenciales en entornos educativos. Piccolo y Colquitt (2006) encontraron resultados similares en diversos sectores, lo que sugiere que los mecanismos subyacentes, como el estímulo intelectual y la consideración individualizada, no solo incrementan el rendimiento laboral, sino que también fortalecen la confianza en la organización. Esto alienta a los empleados a realizar esfuerzos adicionales, manifestados en comportamientos de ciudadanía organizacional.

Rijal (2010) amplió esta perspectiva al analizar cómo el LTF influye en el rendimiento de las tareas y en los comportamientos de ciudadanía organizacional en organizaciones de aprendizaje. Este vínculo se racionaliza porque los líderes transformacionales promueven un entorno donde el aprendizaje continuo es valorado, lo cual motiva a los empleados a contribuir con su máximo potencial y a apoyar a sus compañeros. Por otro lado, Jung y Sosik (2002) demostraron que el LTF se relaciona positivamente con la innovación organizacional en la industria de electrónica y telecomunicaciones en Taiwán. Este efecto puede atribuirse a los líderes transformacionales con capacidad para fomentar un entorno que valora la creatividad y recompensa la generación de ideas innovadoras, condiciones esenciales para enfrentar los desafíos de sectores dinámicos como la tecnología.

La DCT (Wamalwa, 2023) proporciona un marco teórico para comprender estos resultados al destacar cómo el LTF fomenta una CO flexible y resiliente. Al motivar a los empleados a adaptarse a los cambios y reconfigurar sus capacidades, los líderes transformacionales actúan como catalizadores en procesos de renovación organizacional, vinculando directamente el comportamiento de los empleados con la capacidad de la organización para responder a entornos cambiantes. De esta revisión de literatura se plantea la siguiente hipótesis:

H2: el LTF influye positivamente en la CO

De acuerdo con Al-Ali et al. (2017), se encontró que la CO medió en la relación entre el liderazgo de cambio y la GC en organizaciones del sector público en los Emiratos Árabes Unidos. Según Frank y Fahrbach (1999), la CO modula los comportamientos complejos que afectan la GC en diversas industrias sin especificar, aplicable a cualquier organización que busca entender la influencia y selección en su cultura. Price y Chahal (2006) observaron que la CO impacta en la efectividad de las estrategias de GC en las industrias de telecomunicaciones, manufactura y servicios. Además, Smollan y Sayers (2009) identificaron que la CO influye en las reacciones emocionales de los empleados durante el cambio organizacional en diversas industrias en Nueva Zelanda. La RBV sostiene que la CO, como un recurso valioso y único, puede influir positivamente en la GC al ofrecer una base sólida de valores, prácticas y creencias compartidas (Ahsan, 2024). No obstante, la cultura también puede dificultar el cambio cuando los valores, las rutinas y las prácticas existentes no son compatibles con las nuevas exigencias organizacionales, lo que puede generar resistencia, y limitar la comunicación y la participación (Canning & Found, 2015; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022). Por tanto, aunque la evidencia predominante permite esperar una relación positiva, su efecto puede depender del grado de alineación entre la cultura existente y el cambio propuesto. De esta revisión se plantea la siguiente hipótesis:

H3: la CO influye positivamente en la GC

Jung y Sosik (2002) identificaron que la CO canalizó la relación entre el LTF del CEO y la GC, lo cual facilitó la innovación en 32 empresas del sector de electrónica y telecomunicaciones en Taiwán. Del mismo modo, Gumusluoglu e Ilsev (2009b) encontraron que la CO, a través del empoderamiento psicológico, media parcialmente la relación entre el LTF y la creatividad, e impacta positivamente en la GC en el sector de desarrollo de software en Turquía. Además, Jung y Sosik (2002) demostraron que la estructura organizacional y el clima para la innovación pueden ejercer un rol mediador en la relación entre el LTF y la GC en empresas de la industria tecnológica y manufacturera; además sugirieron que un entorno de apoyo fortalece la implementación exitosa del cambio organizacional. De acuerdo con Bass (1985), la CO media la relación entre el LT y la GC en organizaciones de diversas industrias —incluso en los sectores públicos y privados—, con lo cual se facilita la creación de una visión compartida y la adaptación a nuevas direcciones estratégicas para mejorar el rendimiento y la innovación. Surge así la cuarta hipótesis:

H4: la CO media la relación entre el LTF y la GC

2.8 Efecto mediador de la autoeficacia emprendedora

De acuerdo con Zhao et al. (2005), el LTF influye positivamente en la AE al fortalecer la confianza en las propias habilidades para emprender, lo cual incrementa la intención emprendedora en estudiantes de MBA en universidades enfocadas en negocios y administración. Según Newman et al. (2019), el LTF potencia, junto con el entorno cultural y las normas institucionales, la AE y la capacidad de los individuos para alcanzar el éxito en emprendimientos, especialmente en el contexto de pequeñas y medianas empresas en el sector manufacturero y tecnológico. Del mismo modo, Boyd y Vozikis (1994) mencionan que la AE es un antecedente crítico de las intenciones emprendedoras, y que el LTF juega un rol clave en la formación y el desarrollo de estas intenciones dentro de contextos organizacionales en la industria manufacturera. Desde la DCT, las habilidades de liderazgo y gestión emprendedora favorecen la movilización y reconfiguración de los recursos necesarios para responder a entornos cambiantes (Teece, 2012). La AE se refiere a las creencias del individuo sobre su capacidad para desempeñar tareas asociadas al emprendimiento

(Newman et al., 2019). En un ámbito más general, Bayraktar y Jiménez (2020) y Karimi et al. (2023) encontraron relaciones positivas entre el LTF y la autoeficacia de los empleados. Aunque estos estudios no examinaron específicamente la AE, sus resultados proporcionan antecedentes para plantear la relación propuesta. A partir de estos argumentos, se plantea la siguiente hipótesis:

H5: el LTF influye positivamente en la AE

De acuerdo con Chen et al. (1998), la AE influye significativamente en la GC en la industria manufacturera en China, al proporcionar a los emprendedores mayor confianza en la implementación de estrategias de innovación. Además, Newman et al. (2019) indicaron que, en el contexto de empresas tecnológicas en Australia, la AE no solo influye en la intención empresarial, sino que también desempeña un papel crítico en la facilitación de cambios estratégicos dentro de estas organizaciones. Por último, Gielnik et al. (2020) encontraron que la AE en un entorno de bajo ingreso como Tanzania y Ruanda fue crucial para lograr la propiedad empresarial efectiva y demostraron cómo estas creencias pueden impulsar cambios significativos en la gestión de negocios en estos contextos emergentes. Desde la DCT, la adaptación organizacional requiere movilizar y reconfigurar recursos para responder a entornos cambiantes (Teece, 2012). En este marco, la AE puede entenderse como un recurso individual que favorece la disposición para afrontar situaciones inciertas, identificar alternativas y participar en procesos de transformación. La literatura previa ha relacionado la autoeficacia con las respuestas de los trabajadores ante el cambio organizacional (Bayraktar & Jiménez, 2020) y ha destacado la relevancia de la AE para explicar comportamientos emprendedores (Newman et al., 2019). Estas aportaciones permiten sostener que, cuando el cambio exige iniciativa, persistencia y solución de problemas, una mayor AE puede facilitar la adopción de nuevas prácticas. A partir de este razonamiento, se plantea la siguiente hipótesis:

H6: influye positivamente la AE en la GC

A partir de las relaciones planteadas en H5 y H6, la AE puede actuar como el mecanismo mediante el cual el LTF se relaciona con la GC. El LTF puede fortalecer la confianza de los trabajadores para afrontar tareas inciertas, mientras que esta confianza favorece su disposición para participar en los procesos de transformación. Bayraktar y Jiménez (2020) analizaron la autoeficacia como mecanismo mediador entre el LTF y las reacciones favorables de los trabajadores ante el cambio organizacional. Aunque su estudio examinó la autoeficacia general, sus resultados ofrecen una base para extender este mecanismo a la AE. A partir de estos argumentos, se plantea la siguiente hipótesis:

H7: la AE media la relación entre el LTF y la GC

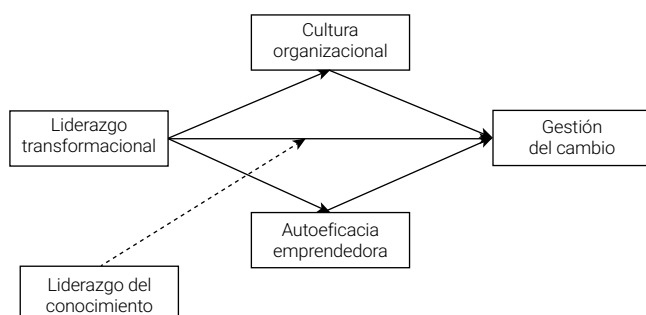
Desde la DCT, la adaptación organizacional depende de la capacidad para identificar oportunidades, movilizar recursos y transformar las prácticas existentes (Teece, 2012). El LC puede reforzar estos procesos al facilitar la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento necesario para afrontar el cambio. La literatura ha relacionado el liderazgo orientado al conocimiento con las prácticas de gestión del conocimiento y la innovación (Donate & Sánchez de Pablo, 2015), así como con el comportamiento innovador de los trabajadores del conocimiento (Zhou et al., 2023). Por ello, cuando el LC es más sólido, la visión y el estímulo proporcionados por el LTF pueden traducirse con mayor eficacia en acciones de cambio. Se plantea la siguiente hipótesis:

H8: el LC modera la relación entre el LTF y la GC

La Figura 1 muestra el modelo del estudio.

Figura 1

Modelo de la investigación



3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

Este estudio se basa en el paradigma epistemológico pospositivista, el cual busca alcanzar una comprensión objetiva de la realidad. Al mismo tiempo, reconoce las limitaciones inherentes a la observación y medición (Al-Saadi, 2014). Desde esta perspectiva, se adopta un enfoque metodológico cuantitativo, según las directrices de Creswell (2009). Esto implica la recolección y análisis de datos numéricos para contrastar hipótesis previamente formuladas, y permite un análisis riguroso y objetivo de las relaciones entre las variables.

El proceso lógico utilizado es de carácter deductivo. Se derivan hipótesis a partir de teorías consolidadas, las cuales son sometidas a pruebas empíricas (Creswell, 2009). Este enfoque deductivo permite la verificación y refutación de supuestos teóricos a través de un análisis estructurado. El estudio tiene un alcance explicativo-correlacional, lo que facilita no solo la identificación de relaciones entre las variables involucradas, sino que proporciona una comprensión más profunda de los fenómenos observados (Gray, 2009).

Para la recolección de datos, se utilizó un diseño transversal, el cual captura la información en un solo punto en el tiempo, brindando una "instantánea" de las variables en estudio (Creswell & Creswell, 2021). Asimismo, el diseño de la investigación es no experimental, lo que significa que no se manipulan las variables independientes ni se asignan sujetos a grupos de tratamiento o control. Esto asegura que el análisis se base en la observación de las relaciones naturales entre las variables, de acuerdo con los lineamientos metodológicos de Creswell y Creswell (2021).

3.2 Técnica de muestreo

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó presencialmente durante junio de 2024 en una empresa de transporte público que operaba mediante varios consorcios en Lima y Callao. Previa coordinación con los responsables de la organización, se invitó a participar a los colaboradores operativos, específicamente conductores y cobradores a quienes se tuvo acceso y que aceptaron voluntariamente responder el cuestionario.

La elección de este contexto se debió a que el transporte público de Lima y Callao requiere una coordinación continua frente a cambios operativos y organizacionales. La empresa estudiada operaba a través de varios consorcios, lo que hacía pertinente analizar cómo el liderazgo, la CO, la AE y el LC se relacionan con la GC. La población se limitó al personal operativo, específicamente conductores y cobradores, debido a que estos trabajadores participan directamente en la aplicación de cambios en las rutas, los procedimientos de trabajo y la prestación del servicio a los pasajeros. Debido al carácter no probabilístico del muestreo y a que los participantes proceden de una sola organización, los resultados deben interpretarse dentro del contexto analizado y no permiten realizar una generalización estadística a todas las organizaciones de transporte público de Lima y Callao.

3.3 Depuración y preparación de los datos

De los 600 cuestionarios recopilados, 47 fueron excluidos durante la revisión de calidad por presentar respuestas incompletas, selección de más de una alternativa en uno o más ítems o marcas ambiguas que impedían identificar con claridad la opción elegida. En consecuencia, la base final quedó conformada por 553 cuestionarios válidos, utilizados en los análisis posteriores. Los cuestionarios excluidos no fueron incorporados a la base final.

3.4 Análisis de datos

Para el análisis de datos, se utilizó una combinación del PLS-SEM y el NCA. Se eligió el PLS-SEM en lugar del modelado de ecuaciones estructurales basado en covarianzas (*covariance-based structural equation modeling*) porque el estudio buscó explicar y predecir las relaciones entre varias variables latentes, así como analizar de manera simultánea efectos directos, mediadores y moderadores. Además, el PLS-SEM permitió obtener los puntajes de las variables latentes utilizados posteriormente en el NCA (Hair et al., 2011; Hair et al., 2021). Por su parte, el NCA se empleó con el fin de identificar las condiciones necesarias para alcanzar niveles elevados de GC (Dul et al., 2023; Dul, 2016).

3.5 Consideraciones éticas

El estudio fue desarrollado como trabajo de fin de maestría. De acuerdo con la normativa y los procedimientos institucionales vigentes al momento de su ejecución, el proyecto no fue sometido a evaluación por un comité de ética en investigación. No obstante, contó con la autorización de las autoridades académicas del programa de maestría. Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado de manera voluntaria, fueron informados sobre la naturaleza del estudio, la confidencialidad de sus respuestas y su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas. Los datos fueron almacenados en un equipo protegido por contraseña y accesibles únicamente al equipo de investigación.

3.6 Escalas

El cuestionario fue administrado presencialmente. Se indicó a los participantes que debían marcar con una X una sola alternativa por cada enunciado, de acuerdo con su percepción. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos: 1 = En desacuerdo, 2 = Algo en desacuerdo, 3 = Indiferente, 4 = Algo de acuerdo y 5 = De acuerdo.

Para la medición de los constructos del estudio, se utilizaron escalas previamente validadas en investigaciones internacionales, específicamente aquellas indexadas en bases de

datos de alta calidad como Scopus y Web of Science. Estos antecedentes proporcionan respaldo para el uso de los instrumentos; no obstante, su confiabilidad y validez fueron evaluadas nuevamente con los datos del presente estudio. Dado que las escalas originales estaban en inglés, se implementó un proceso de traducción inversa (*back-translation*) para garantizar la equivalencia semántica y conceptual de los ítems en español. Este proceso incluyó dos etapas: primero, la traducción del inglés al español por un traductor bilingüe profesional con experiencia en investigación académica, seguida de una traducción inversa del español al inglés por otro traductor bilingüe sin conocimiento previo de las escalas originales. Ambas versiones en inglés fueron comparadas para identificar y resolver cualquier discrepancia, con lo cual se aseguró la equivalencia lingüística.

Posteriormente, se realizó un proceso de adaptación cultural y contextual para adecuar las escalas al mercado peruano, particularmente en Lima. Para ello, se contó con la revisión de expertos locales en psicometría y en el contexto del mercado peruano, quienes evaluaron la relevancia y claridad de cada ítem. Adicionalmente, se llevaron a cabo pruebas piloto con 100 colaboradores operativos, específicamente conductores y cobradores de una empresa de transporte público que operaba a través de varios consorcios en Lima y Callao para identificar posibles problemas de comprensión o interpretación. Los comentarios obtenidos a partir de estas pruebas y de los expertos permitieron realizar ajustes finales a las escalas y así garantizar que fueran comprensibles, culturalmente adecuadas y capaces de medir con precisión los constructos en el contexto peruano. Para medir el LTF, se utilizaron seis ítems adaptados de Hinkin y Tracey (1999).

La CO se evaluó mediante cuatro ítems adaptados de Dawson et al. (2011). Los cuatro ítems seleccionados se relacionan con la orientación al servicio y la relación con los usuarios. Aunque la escala original fue desarrollada en el ámbito de la hospitalidad, estos elementos también resultan pertinentes en el transporte público, donde la experiencia del usuario y la prestación del servicio constituyen aspectos relevantes de la CO. La GC se midió mediante cinco ítems correspondientes a la dimensión de comunicación del cambio, adaptados de Bagga et al. (2023), quienes tomaron como base el trabajo de Smith (2006). Estos ítems fueron contextualizados al sector del transporte público de Lima y Callao. La AE se evaluó mediante cuatro ítems adaptados de Barakat et al. (2014). Finalmente, el LC se midió mediante seis ítems adaptados de Donate y Sánchez de Pablo (2015). Este proceso de adaptación y validación asegura que las escalas utilizadas son culturalmente pertinentes y adecuadas para el contexto peruano, y garantizan la validez y confiabilidad de las mediciones en el estudio.

4. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

4.1 Análisis de medida

En la evaluación del modelo de medición, el primer paso consistió en evaluar las cargas factoriales. Aunque se prefieren cargas factoriales superiores a 0,70, es común que los investigadores en ciencias sociales obtengan cargas periféricas por debajo de este umbral. Solo se eliminarían los ítems con cargas externas entre 0,40 y 0,70 si su exclusión condujera a una mejora en la fiabilidad compuesta o en la varianza media extraída (*average variance extracted*, AVE) más allá del rango especificado (Hair et al., 2021). La fiabilidad del constructo también se evaluó utilizando el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, y todos los constructos del estudio demostraron una fiabilidad por encima del umbral requerido de 0,70 (Hair et al., 2021). Para evaluar la validez convergente se usó la AVE. Los resultados indicaron una validez convergente aceptable, ya que los valores de la AVE superaron 0,500 (ver Tabla 1). Para evaluar la validez discriminante, se aplicaron el criterio de Fornell-Larcker y la

razón heterorrasgo-monorrasgo (*heterotrait-monotrait*, HTMT). Los valores de HTMT fueron inferiores al umbral de 0,90 propuesto en la literatura, lo que respalda la validez discriminante de los constructos (Henseler et al., 2015). No obstante, los valores correspondientes a AE-GC (0,898), LTF-AE (0,884) y LTF-GC (0,877) superaron el criterio más conservador de 0,85. Los resultados completos se presentan en las tablas 2 y 3.

Tabla 1

Validez y fiabilidad

Constructo	Ítem	Carga externa	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
AE	AE4: ¿te resulta fácil trabajar con otros conductores y ayudantes?	0,708	0,817	0,880	0,649
	AE5: ¿adaptas tu forma de trabajar según lo que los pasajeros dicen que necesitan?	0,872			
	AE6: ¿a menudo ayudas a los conductores nuevos?	0,851			
	AE7: ¿encuentras maneras nuevas de solucionar problemas cuando algo no va bien en el trabajo?	0,781			
CO	CO1: ¿estoy en un negocio que ayuda a los clientes a alcanzar los hitos importantes en sus vidas a través del transporte?	0,807	0,786	0,861	0,609
	CO2: ¿estoy en un negocio que crea experiencias memorables para mis clientes durante sus viajes?	0,808			
	CO5: ¿tengo un alto porcentaje de clientes que eligen mis servicios de transporte de manera recurrente?	0,805			
	CO6: ¿creo que "Servir a través del transporte es la profesión más noble"?	0,697			
GC	GC1: ¿con qué frecuencia se le informa formalmente sobre cambios en las rutas o políticas de transporte?	0,823	0,858	0,898	0,639
	GC2: ¿con qué frecuencia recibe información directa de la gerencia sobre cambios importantes en la operación?	0,848			
	GC3: ¿con qué frecuencia recibe instrucciones claras y directas sobre cómo realizar su trabajo?	0,83			
	GC4: ¿con qué frecuencia se comparte abiertamente con usted la información sobre cambios en la empresa de transporte?	0,734			
	GC5: ¿con qué frecuencia se utilizan métodos como reuniones, llamadas telefónicas o mensajes escritos para informarle sobre cambios importantes?	0,756			

(continúa)

(continuación)

Constructo	Ítem	Carga externa	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
LC	LC1: el liderazgo de la empresa de transporte ha estado creando un ambiente para el comportamiento responsable de los empleados y el trabajo en equipo.	0,726	0,828	0,874	0,537
	LC2: el liderazgo de la empresa de transporte suele asumir el rol de líderes del conocimiento, caracterizado principalmente por la apertura, la tolerancia a los errores y la mediación para el logro de los objetivos de la empresa.	0,724			
	LC3: el liderazgo de la empresa de transporte promueve el aprendizaje a partir de la experiencia, tolerando los errores hasta cierto punto.	0,741			
	LC4: el liderazgo de la empresa de transporte actúa como asesor, y los controles son solo una evaluación del cumplimiento de los objetivos.	0,752			
	LC5: el liderazgo de la empresa de transporte promueve la adquisición de conocimiento externo.	0,748			
	LC6: el liderazgo de la empresa de transporte recompensa a los empleados que comparten y aplican su conocimiento.	0,705			
LTF	LTF10: ¿sugiere su líder nuevas formas de ver cómo se realiza el trabajo?	0,709	0,834	0,878	0,547
	LTF11: ¿trata su líder a cada miembro como individuo con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones?	0,727			
	LTF12: ¿escucha su líder atentamente sus preocupaciones?	0,642			
	LTF7: ¿habla su líder con entusiasmo sobre lo que necesita ser logrado?	0,772			
	LTF8: ¿articula su líder una visión convincente del futuro?	0,793			
	LTF9: ¿le anima su líder a reexaminar supuestos críticos para cuestionar si son apropiados?	0,785			

Tabla 2
Validez discriminante - HTMT

	AE	CO	GC	LC	LTF
AE					
CO	0,803				
GC	0,898	0,577			
LC	0,619	0,846	0,681		
LTF	0,884	0,819	0,877	0,748	
LC x LTF	0,153	0,184	0,085	0,128	0,277

Tabla 3
Validez discriminante - Fornell-Larcker

	AE	CO	GC	LC	LTF
AE	0,806				
CO	0,634	0,781			
GC	0,760	0,470	0,800		
LC	0,507	0,678	0,574	0,733	
LTF	0,739	0,658	0,743	0,616	0,740

4.2 Análisis estructural

Los valores del factor de inflación de la varianza (*variance inflation factor*, VIF) presentados en la Tabla 4 muestran que ninguna de las rutas presenta problemas significativos de multicolinealidad. Todos los valores están por debajo del umbral crítico de 5, y más específicamente, ninguno supera el umbral más estricto de 3, considerado por algunos expertos como indicativo de posible multicolinealidad (Hair et al., 2021; Norena-Chavez, 2023).

Tabla 4
Resultados del VIF

	VIF
AE -> GC	2,426
CO -> GC	2,431
LC -> GC	2,057
LTF -> AE	1
LTF -> CO	1
LTF -> GC	2,894

Los resultados del análisis de hipótesis muestran cómo diferentes factores influyen en las GC y otras variables dependientes en el modelo. La hipótesis H1 revela que el LTF tiene un efecto positivo significativo sobre GC con un coeficiente beta de 0,409, lo que indica que un mayor nivel de LTF mejora las GC de manera considerable. De manera similar, H2 muestra que LTF influye positivamente en la CO con un beta de 0,658, mientras que H5 indica un impacto positivo muy fuerte de LTF sobre la AE con un beta de 0,739. Contrariamente a lo planteado en H3, la CO presentó un efecto negativo y significativo sobre la GC ($\beta = -0,301$; $t = 6,444$; $p = 0,001$). Por tanto, H3 no fue respaldada en la dirección positiva propuesta. El coeficiente representa un efecto negativo condicional dentro del modelo estructural, considerando simultáneamente los demás predictores. Por otro lado, H6 muestra que AE influye positivamente en GC con un coeficiente beta de 0,523, destacando la importancia de AE en la mejora de la GC. Además, H8 presenta un efecto moderador positivo de la interacción entre LC y LTF sobre GC con un beta de 0,063, aunque el efecto es relativamente pequeño. En términos de relevancia predictiva, los valores de Q^2_{predict} para GC, AE y CO son 0,568, 0,542 y 0,43, respectivamente, lo que indica una buena capacidad predictiva del modelo, especialmente para GC y AE. En conjunto, estos hallazgos sugieren que mientras LTF y AE son factores críticos para mejorar las GC, CO puede tener un impacto adverso, y la interacción entre LC y LTF también juega un papel positivo, aunque más moderado, en la gestión organizacional.

Tabla 5*Hipótesis, resultados y relevancia predictiva*

Hipótesis	Beta	DE	T-value	P-value
H1: LTF -> GC	0,409	0,05	8,152	0,001
H2: LTF -> CO	0,658	0,029	23,055	0,001
H3: CO -> GC	-0,301	0,047	6,444	0,001
H5: LTF -> AE	0,739	0,032	23,08	0,001
H6: AE -> GC	0,523	0,054	9,723	0,001
H8: LC x LTF -> GC	0,063	0,022	2,906	0,002
Q^2_{predict}				
GC	0,568			
AE	0,542			
CO	0,430			

Efecto mediador

El LTF presentó efectos indirectos significativos sobre la GC a través de la CO y la AE. En H4, el efecto indirecto mediante la CO fue negativo y significativo ($\beta = -0,198$; $t = 5,943$;

$p < 0,001$; IC del 95 % $[-0,291, -0,160]$). En consecuencia, H4 no fue respaldada en la dirección positiva propuesta, aunque sí se comprobó la existencia de una mediación estadísticamente significativa. En contraste, el efecto indirecto mediante la AE fue positivo y significativo ($\beta = 0,387$; $t = 11,006$; $p < 0,001$; IC del 95 % $[0,356, 0,493]$), y respalda la H7 (Tabla 6).

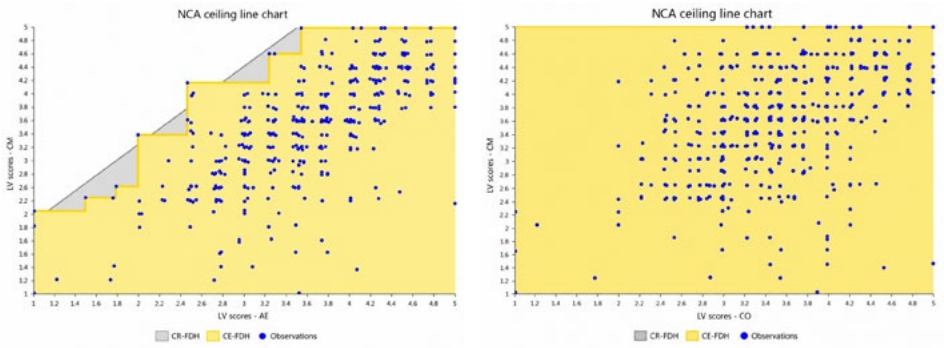
Tabla 6
Efecto mediador

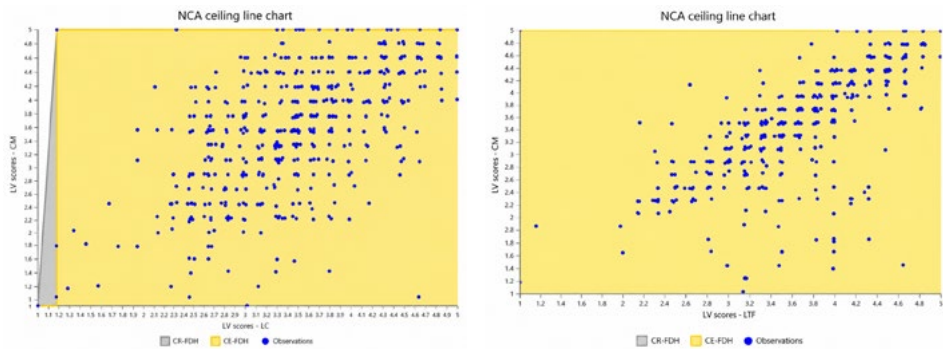
Hipótesis	Beta	DE	T-value	P-value	5,00 %	95,00 %
H4: LTF -> CO -> GC	-0,198	0,033	5,943	0,000	-0,291	-0,160
H7: LTF -> AE -> GC	0,387	0,035	11,006	0,000	0,356	0,493

4.3 Análisis de condiciones necesarias

Para investigar más a fondo la relación entre AE, LC, CO y LTF con capacidades de gestión, ampliamos nuestro análisis e incorporamos el NCA junto con el PLS-SEM. Siguiendo las instrucciones establecidas por Richter et al. (2020), utilizamos los puntajes de las variables latentes de los constructos, derivados del PLS-SEM, como referencia inicial al realizar el NCA. Para evitar hacer suposiciones adicionales lineales entre las variables predictoras (AE, LC, CO, y LTF) y la variable de resultado (GC), utilizamos la línea de envoltura libre de eliminación (*ceiling envelopment-free disposal hull*, CE-FDH) recomendada. Esta línea es una función escalonada no decreciente que se crea en base al gráfico de dispersión de las variables predictoras y de resultado (Dul et al., 2020; Dul et al., 2023; Dul, 2016). El uso de la línea de techo CE-FDH se justificó debido a la presencia de datos discretos que se encuentran dentro de un rango estrecho y muestran un número limitado de niveles (Dul et al., 2023). Los diagramas de dispersión con líneas de techo CE-FDH se examinaron de manera exploratoria. No obstante, la determinación de las condiciones necesarias se realizó considerando conjuntamente el tamaño del efecto de necesidad y los resultados de la prueba de permutación. Estos resultados se presentan en la sección siguiente. La Figura 2 muestra los diagramas de dispersión del NCA.

Figura 2
Diagramas de dispersión del NCA





Pruebas de tamaño del efecto y significancia

El NCA se utiliza para determinar si existe evidencia empírica que respalde una hipótesis de necesidad. Para ello se estiman dos parámetros clave: el primero es el tamaño del efecto de necesidad (d) y el segundo es su significancia estadística (Dul et al., 2020). El tamaño del efecto de necesidad, que es el indicador principal, se calcula dividiendo el “espacio vacío” (zona del techo) por el área total que incluye todas las observaciones. Según los criterios establecidos por Dul (2016), un tamaño del efecto de necesidad se considera pequeño si está entre 0 y 0,1, mediano entre 0,1 y 0,3, grande entre 0,3 y 0,5, y sustancial si es mayor o igual a 0,5. Para apoyar una hipótesis de necesidad, Dul et al. (2023) recomiendan un umbral mínimo de $d \geq 0,1$. La significancia estadística del tamaño del efecto, que es el segundo parámetro clave, se determina a través de una prueba de permutación, donde un valor p pequeño ($p < 0,05$) indica que el tamaño del efecto observado es estadísticamente significativo.

Los resultados del NCA muestran que la AE presentó un tamaño del efecto mediano y estadísticamente significativo ($d = 0,257$; $p < 0,001$), por lo que puede considerarse una condición necesaria para alcanzar niveles elevados de GC. Por su parte, el LTF presentó un efecto pequeño y no significativo ($d = 0,046$; $p = 0,353$), por debajo del umbral de relevancia práctica de $d \geq 0,10$. La CO no presentó un efecto de necesidad ($d = 0,000$; $p = 1,000$). Finalmente, aunque la prueba de permutación del LC fue estadísticamente significativa ($p < 0,001$), el tamaño del efecto fue prácticamente nulo ($d = 0,000$), por lo que carece de relevancia práctica como condición necesaria. En consecuencia, únicamente la AE cumplió conjuntamente los criterios de magnitud y significación estadística para ser considerada una condición necesaria. La Tabla 7 muestra el tamaño del efecto y la permutación p -value.

Tabla 7
Tamaño del efecto y significancia

	CE-FDH	Permutación p -value
AE	0,257	0,000
LTF	0,046	0,353
CO	0,000	1,000
LC	0,000	0,000

Análisis de cuellos de botella

Se realizó un análisis de cuellos de botella para identificar los niveles mínimos requeridos de las condiciones analizadas para alcanzar distintos niveles de GC. Dado que la AE fue la única variable que cumplió los criterios para ser considerada una condición necesaria, la interpretación se centró en este constructo. No se requirió un nivel mínimo de AE para alcanzar hasta el 30 % del nivel observado de GC. A partir del 40 %, se necesitó un valor mínimo de 1,780; para alcanzar el 80 % y el 90 %, el mínimo fue de 3,238, mientras que para el 100 % fue de 3,547. La Tabla 8 presenta los resultados completos del análisis.

Tabla 8
Análisis de cuellos de botella

	GC	AE	LC	CO	LTF
0,00 %	1	NN	NN	NN	NN
10,00 %	14	NN	1,183	NN	NN
20,00 %	1,8	NN	1,183	NN	NN
30,00 %	2,2	NN	1,183	NN	NN
40,00 %	2,6	1,78	1,183	NN	NN
50,00 %	3	1,982	1,183	NN	NN
60,00 %	3,4	2,458	1,183	NN	NN
70,00 %	3,8	2,458	1,183	NN	NN
80,00 %	4,2	3,238	1,183	NN	NN
90,00 %	4,6	3,238	1,183	NN	NN
100,00 %	5	3,547	1,183	NN	NN

5. DISCUSIÓN

Respecto de H1, el LTF presentó un efecto positivo y significativo sobre la GC ($\beta = 0,409$; $p = 0,001$). Este resultado puede explicarse porque la comunicación de una visión compartida, el estímulo intelectual y el apoyo individual favorecen que los trabajadores comprendan los objetivos de la transformación y participen en su implementación. De este modo, el LTF contribuye a reducir la incertidumbre y a movilizar las capacidades colectivas necesarias para afrontar el cambio. El resultado es coherente con Jung y Sosik (2002), quienes relacionaron este estilo de liderazgo con el fortalecimiento de la eficacia colectiva y la cohesión de los equipos.

En relación con H2, los resultados muestran que el LTF influye positivamente en la CO. Este hallazgo apoya trabajos como los de Bush (2018) y Piccolo y Colquitt (2006), quienes asociaron el LTF con el fomento de comportamientos de ciudadanía organizacional y compromiso. Nuestro estudio proporciona evidencia adicional al demostrar cómo este tipo de liderazgo reconfigura la CO en contextos emergentes y se alinea con la DCT.

En relación con H3, los resultados no respaldaron la dirección positiva propuesta, dado que la CO presentó un efecto negativo y significativo sobre la GC ($\beta = -0,301$; $t = 6,444$; $p = 0,001$). Por tanto, H3 no fue respaldada. Este resultado sugiere que la CO no siempre

facilita la transformación, pues la incompatibilidad entre los valores y prácticas existentes, y las exigencias de una nueva iniciativa puede dificultar su implementación (Carlgrén & BenMahmoud-Jouini, 2022). Asimismo, las deficiencias culturales relacionadas con la comunicación y la participación pueden incrementar la resistencia al cambio (Canning & Found, 2015). En el contexto estudiado, el efecto negativo podría reflejar una insuficiente alineación cultural con las exigencias del cambio; sin embargo, esta interpretación debe considerarse con cautela, dado que dichos mecanismos no fueron evaluados directamente.

Respecto de H4, la CO presentó un efecto indirecto negativo y significativo en la relación entre el LTF y la GC ($\beta = -0,198$; $t = 5,943$; $p < 0,001$; intervalo *bootstrap* reportado $[-0,291, -0,160]$). Por tanto, H4 fue respaldada respecto de la existencia del efecto mediador, aunque este presentó una dirección negativa. Dado que el efecto directo del LTF sobre la GC fue positivo, mientras que el efecto indirecto mediante la CO fue negativo, el resultado corresponde a una mediación competitiva (Zhao et al., 2010). Esta dirección es coherente con H3 y sugiere que la trayectoria mediante la CO contrarresta parcialmente el efecto favorable directo del LTF.

En cuanto a H5, el LTF presentó un efecto positivo y significativo sobre la AE ($\beta = 0,739$; $p = 0,001$). Este resultado sugiere que la motivación, el apoyo individual y el estímulo para buscar nuevas soluciones fortalecen la confianza de los trabajadores en su capacidad para afrontar tareas y problemas relacionados con el cambio. Aunque Zhao et al. (2005) y Boyd y Vozikis (1994) destacaron la importancia de la autoeficacia en el comportamiento emprendedor, no examinaron directamente el LTF; por ello, el presente resultado amplía esta evidencia al mostrar su relación en un contexto organizacional. H6 valida que la AE influye positivamente en la GC. Este resultado refuerza estudios como los de Chen et al. (1998) y Newman et al. (2019), y demuestra que la AE es clave para implementar cambios estratégicos. La magnitud de este efecto es notable en sectores con alta incertidumbre. H7 confirma que la AE media de manera significativa la relación entre el LTF y la GC. Este resultado es coherente con Bayraktar y Jiménez (2020), quienes encontraron que la autoeficacia general media parcialmente la relación entre el LTF y las reacciones favorables de los trabajadores ante el cambio organizacional. Aunque su estudio no examinó específicamente la AE, proporciona un antecedente para interpretar el efecto mediador identificado. H8 destaca que el LC modera la relación entre el LTF y la GC. Este hallazgo es coherente con Khin Khin Oo y Rakthin (2025), quienes encontraron que el liderazgo orientado al conocimiento influye positivamente en la capacidad organizacional de adaptación. No obstante, dado que el efecto moderador identificado en el presente estudio fue reducido ($\beta = 0,063$; $p = 0,002$), debe interpretarse como un refuerzo modesto de la relación entre el LTF y la GC.

Finalmente, el LTF no se presenta como una condición necesaria para la GC. Los resultados muestran que el LTF presentó un tamaño del efecto pequeño y no significativo ($d = 0,046$; $p = 0,353$), inferior al umbral de relevancia práctica de $d = 0,10$ establecido por Dul et al. (2023). Por tanto, aunque el LTF se relaciona positivamente con la GC en el análisis PLS-SEM, no constituye una condición necesaria para alcanzar niveles elevados de GC.

En contraste, la AE destaca como un factor necesario para ciertos niveles de desempeño en la GC, con un tamaño del efecto mediano de $0,257$ y significancia estadística ($p < 0,001$). Este hallazgo sugiere que, aunque LTF puede desempeñar un rol facilitador, no es una condición imprescindible para el éxito en la GC. En cambio, variables como AE demuestran una mayor relevancia en contextos donde se requiere superar desafíos operativos y estratégicos.

En conjunto, los resultados no muestran una confirmación uniforme de la literatura previa. Mientras varias relaciones del modelo fueron consistentes con los estudios anteriores, los resultados de H3 y H4 presentaron una dirección opuesta a la planteada: la CO no facilitó la GC y contrarrestó parcialmente el efecto positivo directo del LTF. Esta divergencia sugiere que la cultura no opera necesariamente como un recurso favorable, sino que su efecto puede depender de la compatibilidad entre los valores y prácticas existentes y las exigencias del cambio (Canning & Found, 2015; Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022). Asimismo, aunque el LC presentó un efecto moderador significativo, su magnitud fue reducida ($\beta = 0,063$), por lo que su relevancia sustantiva debe interpretarse con cautela. Finalmente, el NCA mostró que el LTF puede favorecer la GC sin constituir una condición indispensable, mientras que la AE fue la única condición necesaria con relevancia práctica. Estos resultados permiten distinguir entre los factores que contribuyen al cambio y aquellos cuya presencia mínima resulta necesaria para alcanzar niveles elevados de este.

6. IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este estudio aporta evidencia empírica sobre las distintas vías mediante las cuales el LTF se relaciona con la GC, evaluada principalmente desde su dimensión comunicativa, en empresas de transporte público. La AE presentó un efecto indirecto positivo, mientras que la CO presentó un efecto indirecto negativo. Dado que el efecto directo del LTF fue positivo, este resultado muestra que la trayectoria mediante la CO contrarrestó parcialmente dicho efecto y configuró una mediación competitiva. Asimismo, la combinación del PLS-SEM y del NCA permitió distinguir entre variables relacionadas con la GC y condiciones necesarias para alcanzar niveles elevados de esta. La AE fue la única condición necesaria con relevancia práctica, mientras que el LTF presentó una relación positiva, pero no constituyó una condición necesaria.

7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los descubrimientos poseen consecuencias prácticas importantes para entidades, particularmente en el sector transporte, que intentan ajustarse en ambientes en constante cambio. La implementación del PLS-SEM resalta el LTF como un instrumento esencial para la GC, y sugiere que las compañías de transporte pongan en marcha programas de desarrollo en LTF para potenciar su influencia en la adaptación de la organización. Además, el NCA reconoce la AE como un factor crucial; por ende, se sugiere que estas entidades fomenten proyectos que incrementen la seguridad de sus trabajadores para afrontar los retos del sector. La investigación también indica que, aunque la CO es un recurso valioso, en ciertas situaciones puede representar un impedimento para el cambio. Por ello, se aconseja a los líderes analizar y modificar la CO para simplificar de manera más efectiva los objetivos estratégicos de transformación en el sector del transporte.

8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El estudio se realizó en una sola empresa de transporte público que operaba mediante varios consorcios en Lima y Callao, y empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. En consecuencia, los resultados corresponden al contexto analizado y no pueden generalizarse estadísticamente a todas las organizaciones de transporte público de Lima y Callao. Futuras investigaciones deberían incorporar muestras probabilísticas, múltiples organizaciones y otros sectores para evaluar la estabilidad de las relaciones identificadas y determinar posibles diferencias contextuales. Además, al utilizar un método cuantitativo fundamentado en el PLS-SEM y el NCA, la investigación no considera elementos

cualitativos que mejorarían la comprensión de los resultados; la inclusión de entrevistas y grupos de discusión facilitaría la captura de elementos contextuales y subjetivos.

Además, la muestra estuvo integrada exclusivamente por personal operativo, específicamente conductores y cobradores. Por ello, los resultados no deben extenderse automáticamente al personal administrativo, cuyas funciones y experiencias frente al liderazgo y los procesos de cambio podrían ser diferentes.

Asimismo, la GC se ejecutó mediante cinco ítems centrados en la comunicación durante los procesos de cambio. En consecuencia, los hallazgos reflejan principalmente la dimensión comunicativa del constructo, y deben interpretarse dentro de esta delimitación. Finalmente, la utilización de datos transversales restringe la habilidad para determinar vínculos causales. Investigaciones longitudinales podrían proporcionar un entendimiento más detallado de cómo se transforman a lo largo del tiempo las relaciones entre el LTF, la AE, la CO y la GC, y aportar pruebas empíricas de los impactos a largo plazo de tales interacciones.

9. CONCLUSIONES

Este estudio analizó la relación entre el LTF y la GC, considerando la mediación de la CO y la AE, la moderación del LC y las condiciones necesarias para alcanzar niveles elevados de GC. Los resultados mostraron que el LTF se relacionó positivamente con la GC, la CO y la AE. Asimismo, el LC moderó positivamente la relación entre el LTF y la GC, aunque la magnitud de esta moderación fue reducida.

La AE se relacionó positivamente con la GC y presentó un efecto mediador positivo. En contraste, la CO presentó un efecto negativo sobre la GC y un efecto indirecto negativo en la relación entre el LTF y la GC. Por tanto, H3 no fue respaldada en la dirección propuesta y la CO produjo una mediación competitiva. Este resultado muestra que la cultura no facilita necesariamente los procesos de transformación y que su influencia podría depender de la compatibilidad entre sus valores y prácticas y las exigencias del cambio.

En respuesta a la pregunta planteada en la introducción, el LTF no constituyó una condición necesaria para alcanzar niveles elevados de GC, debido a que el tamaño del efecto de necesidad no alcanzó el umbral establecido. En cambio, la AE fue la única variable que cumplió los criterios para ser considerada una condición necesaria con relevancia práctica. En conjunto, los resultados indican que el LTF se relaciona favorablemente con la GC mediante distintas trayectorias, mientras que la AE desempeña un papel necesario para alcanzar niveles elevados de dicho resultado.

DECLARACIONES

Disponibilidad de datos

Los datos se encuentran conservados y pueden solicitarse al autor de correspondencia.

Uso de IA

Se emplearon herramientas de inteligencia artificial únicamente como apoyo para la corrección de estilo, redacción y mejora lingüística del manuscrito. La conceptualización, análisis, interpretación de resultados y conclusiones fueron desarrollados íntegramente.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún posible conflicto de interés ni conflicto alguno en relación con la publicación de este artículo.

Financiamiento

No se contó con financiamiento externo para la realización de esta investigación.

Contribuciones de los autores

FC: conceptualización, metodología, análisis formal (PLS-SEM y NCA), redacción del manuscrito, revisión y edición.

PM: apoyo en recolección de datos, revisión del manuscrito, validación, revisión y edición, supervisión.

Aprobación ética

El estudio se desarrolló como trabajo de fin de maestría. De acuerdo con la normativa y los procedimientos institucionales vigentes al momento de su ejecución, el proyecto no fue sometido a la evaluación de un comité de ética en investigación. No obstante, contó con la autorización de las autoridades académicas del programa de maestría y se desarrolló respetando los principios éticos aplicables a la investigación con personas.

Declaración de originalidad

Los autores declaran que el presente manuscrito es original, no ha sido publicado previamente ni se encuentra sometido simultáneamente a evaluación en otra revista. Asimismo, manifiestan que cumple los principios de integridad científica, ética en la investigación y criterios de autoría establecidos por la revista.

REFERENCIAS

- Ahsan, M. J. (2024). Unlocking sustainable success: Exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and CSR performance on financial performance in the Italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2023-0332>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- Al-Saadi, H. (2014). Demystifying ontology and epistemology in research methods. University of Sheffield.
- Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 48, 1-236. <https://doi.org/10.4135/9781446280072>

- Amar, A., & Hlupic, V. (2016). Leadership for knowledge organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 239-260. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Balling, R. (2005). Diagnosis of organizational cultures. *Transactional Analysis Journal*, 35(4), 313-320. <https://doi.org/10.1177/036215370503500404>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Barakat, S., Boddington, M., & Vyakarnam, S. (2014). Measuring entrepreneurial self-efficacy to understand the impact of creative activities for learning innovation. *The International Journal of Management Education*, 12, 456-468. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.05.007>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33, 301-317. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2018-0368>
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2006). Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, 27(6), 833-854. <https://doi.org/10.1177/0170840606064099>
- Boyd, N. G., & Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 883-887. <https://doi.org/10.1177/1741143218795731>
- Canning, J., & Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 274-295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0018>
- Carlgrén, L., & BenMahmoud-Jouini, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking? *Journal of Product Innovation Management*, 39(1), 44-65. <https://doi.org/10.1111/jpim.12603>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental

- organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Chen, C., Greene, P., & Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3).
- Coakes, E. (2007). Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(2), 154-156. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500133>
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.2307/20159047>
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (3rd ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Dawson, M., Abbott, J., & Shoemaker, S. (2011). The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 290-300. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.10.002>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of "necessary but not sufficient" causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10-52. <https://doi.org/10.1177/1094428115584005>
- Dul, J., Hauff, S., & Bouncken, R. B. (2023). Necessary condition analysis (NCA): Review of research topics and guidelines for good practice. *Review of Managerial Science*, 17(2), 683-714. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00628-x>
- Dul, J., van der Laan, E., & Kuik, R. (2020). A statistical significance test for necessary condition analysis. *Organizational Research Methods*, 23(2), 385-395. <https://doi.org/10.1177/1094428118795272>
- Farrell, M. (2017). Leadership reflections: Leadership skills for knowledge management. *Journal of Library Administration*, 57(6), 674-682. <https://doi.org/10.1080/01930826.2017.1340768>
- Fischer, M. D., Dopson, S., Fitzgerald, L., Bennett, C., Ferlie, E., Ledger, J., & McGivern, G. (2016). Knowledge leadership: Mobilizing management research by becoming the knowledge object. *Human Relations*, 69(7), 1563-1585. <https://doi.org/10.1177/0018726715619686>

- Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772. <https://doi.org/10.1177/0170840607072546>
- Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The relationship between transformational leadership, improving employee's performance and the raising efficiency of organizations. *Management and Production Engineering Review*, 15-30. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>
- Gaston, D. W. (2021). The transformational leader: Managing organizational trauma through seasons of change. En L. Byrd-Poller, J. L. Farmer, & V. Ford (Eds.), *Role of leadership in facilitating healing and renewal in times of organizational trauma and change* (pp. 41-58). IGI Global. <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/281322>
- Gielnik, M. M., Bledow, R., & Stark, M. S. (2020). A dynamic account of self-efficacy in entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 487-505. <https://doi.org/10.1037/apl0000451>
- Goodall, A. H., & Bäker, A. (2014). A theory exploring how expert leaders influence performance in knowledge-intensive organizations. En I. M. Welp, J. Wollersheim, S. Ringelhan & M. Osterloh (Eds.), *Incentives and performance: Governance of research organizations* (pp. 49-67). Springer International Publishing.
- Gray, D. E. (2009). *Doing research in the real world* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009b). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832-850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119. <https://doi.org/10.1108/09534819910263659>
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values, and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336. <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Kasımoğlu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4), 475-498. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0153>
- Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2025). Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100775. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100775>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review Press.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2003). Organizational issues = change. *International Journal of Medical Informatics*, 69(2-3), 197-203. [https://doi.org/10.1016/S1386-5056\(02\)00105-3](https://doi.org/10.1016/S1386-5056(02)00105-3)
- Mabey, C., & Nicholds, A. (2015). Discourses of knowledge across global networks: What can be learnt about knowledge leadership from the ATLAS collaboration? *International Business Review*, 24(1), 43-54. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.05.007>
- Montasser, D., Prijadi, R., & Balqiah, T. E. (2023). The mediating effect of IT-enabled dynamic capabilities and organizational readiness on the relationship between transformational leadership and digital business model innovation: Evidence from Indonesia incumbent firms. *Sage Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231181588>
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M., & Nielsen, I. (2019). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its theoretical foundations, measurement, antecedents, and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 403-419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

- Norena-Chavez, D. (2023). Fueling big data analytics for project success: Mediating role of knowledge sharing and innovation performance. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(2), 2255. <https://doi.org/10.24294/jipd.v7i2.2255>
- Ozmen, E., & Öner, M. (2015). Contextual perception of change management. *Harvard Business Review*, 4(9), 26. <https://shs.hal.science/halshs-01201827v1>
- Pellegrini, M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0034>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Quiros, L. (2020). *Incorporating diversity and inclusion into trauma-informed social work: Transformational leadership*. Routledge.
- Richter, N. F., Schubring, S., Hauff, S., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). When predictors of outcomes are necessary: Guidelines for the combined use of PLS-SEM and NCA. *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), 2243-2267. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0638>
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: A comparative study. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5), 119-128. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.19>
- Roache, D. A. M. (Ed.). (2023). *Transformational leadership styles for global leaders: Management and communication strategies*. IGI Global.
- Rouse, M. J., & Meštrović, A. (2019). Implementation of change in pharmacy practice. En Babar, Z. U. D. (Ed.), *Encyclopedia of pharmacy practice and clinical pharmacy*. Academic Press.
- Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A., & Tommasi, F. (2018). How do you manage change in organizations? Training, development, innovation, and their relationships. *Frontiers in Psychology*, 9, 313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00313>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Smith, I. (2006). Continuing professional development and workplace learning-15: Achieving successful organisational change — Do's and don'ts of change management. *Library Management*, 27(4/5), 300-306. <https://doi.org/10.1108/01435120610668232>
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435-457. <https://doi.org/10.1080/14697010903360632>

- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Tsai, K. H., Chang, H. C., & Peng, C. Y. (2016). Extending the link between entrepreneurial self-efficacy and intention: A moderated mediation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 445-463. <https://doi.org/10.1007/S11365-014-0351-2>
- Wamalwa, L. S. (2023). Transactional and transformational leadership styles, sensing, seizing, and configuration dynamic capabilities in Kenyan firms. *Journal of African Business*, 24(3), 444-466. <https://doi.org/10.1080/15228916.2022.2112487>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1265-1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, J., Yin, L., & Zhu, S. (2023). Effect of knowledge leadership on knowledge innovation behaviour of knowledge worker: The role of failure learning and fear of failure. *International Journal of Innovation Management*, 27(09n10), 2350047. <https://doi.org/10.1142/S1363919623500470>

APÉNDICE A

Cuestionario aplicado

Instrucciones: Marque con una X una sola alternativa por cada enunciado, de acuerdo con su percepción.

Escala de respuesta:

1 = En desacuerdo

2 = Algo en desacuerdo

3 = Indiferente

4 = Algo de acuerdo

5 = De acuerdo

Autoeficacia emprendedora

Adaptado de Barakat et al. (2014)

- AE4 ¿Te resulta fácil trabajar con otros conductores y ayudantes?
- AE5 ¿Adaptas tu forma de trabajar según lo que los pasajeros dicen que necesitan?
- AE6 ¿A menudo ayudas a los conductores nuevos?
- AE7 ¿Encuentras maneras nuevas de solucionar problemas cuando algo no va bien en el trabajo?

Cultura organizacional

Adaptado de Dawson et al. (2011)

- C01 ¿Estoy en un negocio que ayuda a los clientes a alcanzar los hitos importantes en sus vidas a través del transporte?
- C02 ¿Estoy en un negocio que crea experiencias memorables para mis clientes durante sus viajes?
- C05 ¿Tengo un alto porcentaje de clientes que eligen mis servicios de transporte de manera recurrente?
- C06 ¿Creo que "servir a través del transporte es la profesión más noble"?

Gestión del cambio

Adaptado de Bagga et al. (2023), con base en Smith (2006)

- GC1 ¿Con qué frecuencia se le informa formalmente sobre cambios en las rutas o políticas de transporte?
- GC2 ¿Con qué frecuencia recibe información directa de la gerencia sobre cambios importantes en la operación?
- GC3 ¿Con qué frecuencia recibe instrucciones claras y directas sobre cómo realizar su trabajo?
- GC4 ¿Con qué frecuencia se comparte abiertamente con usted la información sobre cambios en la empresa de transporte?
- GC5 ¿Con qué frecuencia se utilizan métodos como reuniones, llamadas telefónicas o mensajes escritos para informarle sobre cambios importantes?

Liderazgo del conocimiento

Adaptado de Donate & Sánchez de Pablo (2015)

- LC1 ¿El liderazgo de la empresa de transporte ha estado creando un ambiente para el comportamiento responsable de los empleados y el trabajo en equipo?
- LC2 ¿El liderazgo de la empresa de transporte suele asumir el rol de líderes del conocimiento, caracterizado principalmente por la apertura, la tolerancia a los errores y la mediación para el logro de los objetivos de la empresa?
- LC3 ¿El liderazgo de la empresa de transporte promueve el aprendizaje a partir de la experiencia, tolerando los errores hasta cierto punto?
- LC4 ¿El liderazgo de la empresa de transporte actúa como asesor y los controles son solo una evaluación del cumplimiento de los objetivos?
- LC5 ¿El liderazgo de la empresa de transporte promueve la adquisición de conocimiento externo?
- LC6 ¿El liderazgo de la empresa de transporte recompensa a los empleados que comparten y aplican su conocimiento?

Liderazgo transformacional

Adaptado de Hinkin & Tracey (1999)

- LTF7 ¿Habla su líder con entusiasmo sobre lo que necesita ser logrado?
- LTF8 ¿Articula su líder una visión convincente del futuro?
- LTF9 ¿Le anima su líder a reexaminar supuestos críticos para cuestionar si son apropiados?
- LTF10 ¿Sugiere su líder nuevas formas de ver cómo se realiza el trabajo?
- LTF11 ¿Trata su líder a cada miembro como individuo con diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones?
- LTF12 ¿Escucha su líder atentamente sus preocupaciones?