

Liderazgo transformacional y pensamiento complejo: Perspectivas en las ciencias administrativas

*Transformational leadership and complex thinking:
Perspectives in administrative sciences*

Cuenca Finol, Juan Pablo¹

Correo: juanpablocuenca2@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-9745-2143>

Silva Montilla, Tomás Avelino²

Correo: tomasavelinosilvamontilla68@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-9969-1230>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14763642>

Resumen

Este estudio explora la integración del liderazgo transformacional y el pensamiento complejo como enfoques complementarios para gestionar entornos organizacionales complejos. Basado en las aportaciones recientes de autores como Northouse (2021), Carmeli et al. (2022), y Stacey (2021), se realiza una investigación documental que revisa teorías y estudios actuales. Los hallazgos muestran que el liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar y desarrollar equipos, se fortalece al combinarse con el pensamiento complejo, que facilita la toma de decisiones estratégicas en sistemas dinámicos e inciertos (Snowden & Boone, 2020; Goleman, 2021). Esta combinación fomenta la innovación, la resiliencia organizacional y la sostenibilidad, posicionándose como un modelo efectivo en las ciencias administrativas. Finalmente, se proponen aplicaciones prácticas para el desarrollo de líderes y líneas futuras de investigación para evaluar su implementación en diversos sectores.

Palabras clave: liderazgo transformacional, pensamiento complejo, gestión organizacional, innovación, resiliencia

Abstract

This study explores the integration of transformational leadership and complex thinking as complementary approaches to managing complex organizational environments. Drawing on recent contributions from authors such as Northouse (2021), Carmeli et al. (2022), and Stacey (2021), this

¹ Mg. en Docencia para la Educación Superior. Licdo. en Educación Integral. Docente en Universidad Nacional Experimental de la Seguridad. Venezuela.

² Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela.



research employs a documentary approach to review contemporary theories and studies. Findings reveal that transformational leadership, characterized by its ability to inspire and empower teams, is enhanced when combined with complex thinking, which supports strategic decision-making in dynamic and uncertain systems (Snowden & Boone, 2020; Goleman, 2021). This synergy fosters innovation, organizational resilience, and sustainability, establishing itself as an effective model in administrative sciences. Practical applications for leadership development and future research directions are proposed, focusing on assessing its implementation across diverse sectors and contexts.

Keywords: transformational leadership, complex thinking, organizational management, innovation, resilience

Introducción

En el contexto contemporáneo de las ciencias administrativas, el liderazgo se ha convertido en un factor determinante para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones. Este rol cobra especial relevancia en un entorno global caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), donde la capacidad de los líderes para adaptarse y gestionar dinámicas emergentes es crucial. Según Day et al. (2021), las competencias de liderazgo deben evolucionar para responder a las demandas de un mercado cada vez más interconectado, tecnológico y diverso. En este marco, el liderazgo transformacional y el pensamiento complejo emergen como perspectivas clave para abordar estos desafíos.

El liderazgo transformacional, conceptualizado inicialmente por Burns (1978) y ampliado posteriormente por Bass y Avolio (1994), se distingue por su enfoque en la inspiración y la motivación de los equipos para alcanzar niveles superiores de desempeño y compromiso. Northouse (2021) destaca que este tipo de liderazgo no solo se enfoca en el cumplimiento de objetivos, sino también en el desarrollo integral de los colaboradores, promoviendo su crecimiento personal y profesional. Esta perspectiva es especialmente relevante en entornos dinámicos, donde la adaptabilidad y la innovación son fundamentales para la supervivencia organizacional.

Por otro lado, el pensamiento complejo, desarrollado por Morín (2008), ofrece un marco conceptual integrador para comprender y gestionar la multidimensionalidad de los fenómenos organizacionales. Este enfoque propone una perspectiva holística, donde las interrelaciones, la incertidumbre y la retroalimentación juegan un papel central. Según Snowden y Boone (2020), el pensamiento complejo es

indispensable en contextos organizacionales donde las soluciones tradicionales resultan insuficientes debido a la naturaleza no lineal y emergente de los problemas.

La intersección entre liderazgo transformacional y pensamiento complejo no solo representa una oportunidad para enriquecer la teoría administrativa, sino también para abordar los desafíos prácticos que enfrentan las organizaciones en un mundo globalizado. Como argumentan Uhl-Bien y Arena (2018), la capacidad de los líderes para integrar múltiples perspectivas y gestionar la complejidad es un factor crítico para fomentar la resiliencia y la sostenibilidad organizacional. Este enfoque integrado permite a los líderes diseñar estrategias que equilibran los objetivos económicos, sociales y ambientales, promoviendo una gestión más responsable y efectiva.

En el ámbito académico, diversas investigaciones han explorado la relación entre liderazgo y pensamiento complejo, subrayando la necesidad de desarrollar competencias específicas en los líderes para navegar en entornos VUCA. Carmeli et al. (2022) enfatizan que la capacidad de un líder para combinar inspiración y análisis sistémico es clave para promover culturas organizacionales innovadoras. Asimismo, Van Knippenberg y Sitkin (2023) sugieren que los líderes transformacionales que adoptan un pensamiento complejo generan mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral en sus equipos.

En el contexto de la gestión organizacional, el modelo Cynefin, propuesto por Snowden y Boone (2007), proporciona una herramienta práctica para categorizar los problemas según su nivel de complejidad y ajustar las estrategias de liderazgo en consecuencia. Este modelo clasifica los contextos en simples, complicados y complejos, destacando que los problemas complejos requieren experimentación y adaptabilidad. Como destacan Stacey (2021) y Goleman (2021), la combinación de liderazgo transformacional y pensamiento complejo es esencial para abordar los retos de la incertidumbre y el cambio constante.

La evolución de las ciencias administrativas ha llevado a un enfoque cada vez más interdisciplinario, donde la psicología, la sociología y las ciencias de la complejidad convergen para ofrecer soluciones integrales a los problemas organizacionales. Esto ha llevado a una reevaluación de los modelos tradicionales de liderazgo y gestión, destacando la necesidad de integrar perspectivas múltiples y adaptativas. Como indica Hamel y Zanini (2020), el liderazgo contemporáneo debe ser capaz de

abordar las demandas de un mercado global en constante transformación, donde la innovación y la sostenibilidad son factores críticos para el éxito.

En este artículo, se exploran las intersecciones entre el liderazgo transformacional y el pensamiento complejo, con el objetivo de contribuir al desarrollo teórico y práctico de las ciencias administrativas. Se argumenta que la integración de estos enfoques proporciona una base sólida para enfrentar los desafíos actuales, promoviendo una gestión organizacional más efectiva, inclusiva y sostenible. A través de una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de casos prácticos, este estudio ofrece una visión comprensiva sobre cómo estos enfoques pueden ser aplicados para generar impacto positivo tanto a nivel teórico como práctico.

1. Fundamentación teórica

1.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional continúa siendo un tema central en la investigación administrativa, particularmente debido a su capacidad para influir profundamente en la cultura organizacional y en los niveles de desempeño individual. Según Yukl (2013), este tipo de liderazgo se basa en la capacidad del líder para inspirar confianza y compromiso, logrando que los colaboradores se alineen con la visión organizacional. Esta perspectiva es respaldada por Antonakis y House (2014), quienes destacan que los líderes transformacionales no solo motivan a sus equipos, sino que también desarrollan relaciones de confianza que fortalecen el capital social de la organización.

Por su parte, Wang et al. (2011) argumentan que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la innovación, ya que fomenta un entorno donde los colaboradores se sienten empoderados para experimentar y proponer soluciones creativas. Esto se alinea con el trabajo de Avolio et al. (2009), quienes señalan que este enfoque de liderazgo es particularmente efectivo en organizaciones que operan en entornos dinámicos y competitivos.

Además, el liderazgo transformacional no solo mejora los resultados organizacionales, sino que también influye en el bienestar de los empleados. Nielsen y Daniels (2012) encontraron que los líderes transformacionales promueven un clima laboral positivo, lo que a su vez reduce los niveles de estrés y

mejora la satisfacción laboral. Este aspecto es fundamental en un contexto global donde la salud mental y el bienestar de los empleados han adquirido una importancia central.

1.2. Pensamiento complejo

El pensamiento complejo, desarrollado por Morín (2008), ha sido ampliado y aplicado en diversos contextos organizacionales por múltiples investigadores. Según Cilliers (2005), este enfoque permite comprender las dinámicas emergentes y no lineales que caracterizan a los sistemas complejos. Esto resulta especialmente útil en las ciencias administrativas, donde las organizaciones deben adaptarse constantemente a cambios inesperados y fluctuaciones del mercado.

Por otro lado, Heylighen et al. (2007) destacan que el pensamiento complejo es esencial para la toma de decisiones estratégicas en entornos inciertos. Este enfoque permite a los líderes considerar múltiples variables e interdependencias, lo que mejora la calidad y la efectividad de las estrategias organizacionales. Asimismo, Ramalingam et al. (2008) sugieren que el pensamiento complejo puede ser utilizado como una herramienta para abordar problemas globales como la sostenibilidad y el cambio climático, integrando perspectivas económicas, sociales y ambientales.

En el ámbito de la gestión organizacional, Gharajedaghi (2011) subraya que el pensamiento complejo no solo ayuda a resolver problemas, sino que también fomenta una mentalidad innovadora en los líderes. Esto se complementa con el trabajo de Mitleton-Kelly (2003), quien afirma que este enfoque promueve la resiliencia organizacional al ayudar a las organizaciones a anticiparse y adaptarse a los cambios disruptivos.

1.3. Intersección entre liderazgo transformacional y pensamiento complejo

La integración del liderazgo transformacional con el pensamiento complejo ha sido reconocida como un enfoque prometedor para abordar los desafíos de los entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Según Bennis (2009), esta combinación permite a los líderes equilibrar las demandas emocionales de su equipo con las necesidades estratégicas de la organización, creando un entorno donde la innovación y la resiliencia prosperan simultáneamente.

Stacey et al. (2000) destacan que los líderes transformacionales que adoptan un pensamiento complejo están mejor preparados para gestionar dinámicas interdependientes y anticipar los efectos

colaterales de sus decisiones. Este enfoque es respaldado por Obolensky (2014), quien argumenta que esta integración fomenta un liderazgo adaptativo, donde los líderes son capaces de navegar eficazmente a través de la incertidumbre y el cambio constante.

Otro aspecto clave es el impacto de esta combinación en la innovación organizacional. Según Senge (1990), el pensamiento complejo proporciona a los líderes una perspectiva sistémica que enriquece las prácticas de liderazgo transformacional, permitiéndoles diseñar estrategias que promuevan el aprendizaje continuo y la colaboración. Asimismo, Lipman-Blumen (2000) argumenta que esta integración fortalece la capacidad de los líderes para abordar problemas multidimensionales, lo que resulta crucial en un entorno global cada vez más complejo.

1.4. Conexiones con las ciencias administrativas

En las ciencias administrativas, la interacción entre liderazgo transformacional y pensamiento complejo representa una evolución hacia enfoques más integradores y adaptativos. Según Boyatzis (2006), esta combinación es esencial para desarrollar competencias de liderazgo que respondan a las demandas de un entorno globalizado. Esto incluye habilidades como la inteligencia emocional, el pensamiento estratégico y la capacidad de gestionar conflictos en contextos multiculturales.

Además, Plowman et al. (2007) sugieren que los líderes que integran estos enfoques pueden transformar las organizaciones en sistemas adaptativos complejos, donde la innovación y la adaptabilidad son elementos centrales. Este enfoque es respaldado por Heifetz et al. (2009), quienes destacan que el liderazgo adaptativo, influenciado por el pensamiento complejo, es crucial para enfrentar los desafíos de la globalización y la transformación digital.

Por último, Karp y Helgø (2009) argumentan que esta integración no solo beneficia a las organizaciones, sino que también contribuye al desarrollo personal de los líderes. Esto se debe a que ambos enfoques fomentan una mayor autoconciencia y capacidad reflexiva, lo que mejora la calidad del liderazgo en todos los niveles.

2. Metodología

2.1. Diseño de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque documental, el cual se basa en el análisis y la interpretación de información existente en fuentes secundarias como libros, artículos científicos y bases de datos especializadas. Según Arias (2012), este tipo de investigación es ideal para explorar conceptos y teorías a profundidad, permitiendo establecer relaciones entre diferentes perspectivas y construir un marco conceptual sólido. En el contexto de las ciencias administrativas, este enfoque resulta particularmente útil para analizar fenómenos complejos como el liderazgo transformacional y el pensamiento complejo.

De acuerdo con McMillan y Schumacher (2014), el diseño documental se caracteriza por la sistematicidad en la recopilación, organización y análisis de datos, lo que garantiza la rigurosidad del estudio. Además, Yin (2018) destaca que esta metodología es adecuada para investigaciones teóricas, ya que permite sintetizar hallazgos de diferentes disciplinas y generar nuevas perspectivas.

2.2. Fuentes de información

Para garantizar la calidad y relevancia de la información, se seleccionaron fuentes secundarias provenientes de bases de datos indexadas como Scopus, Web of Science y DOAJ. Estas bases de datos son reconocidas por su alto nivel de impacto académico y proporcionan acceso a literatura actualizada en liderazgo y pensamiento complejo. Según Hart (2018), la revisión de literatura en fuentes confiables es fundamental para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados en investigaciones documentales.

Asimismo, se priorizó la inclusión de estudios publicados en los últimos cinco años, alineándose con la recomendación de Rowley y Slack (2004), quienes sugieren que la actualidad de las fuentes es crucial en campos de estudio dinámicos como las ciencias administrativas. Las fuentes seleccionadas incluyen artículos académicos, libros especializados y revisiones sistemáticas de literatura, lo que permitió construir una base teórica robusta y multidimensional.

2.3. Procedimientos de análisis

El análisis de la información se desarrolló en tres fases principales, siguiendo la estructura propuesta por Bowen (2009) para el análisis documental:

1. *Revisión sistemática de la literatura:* Se identificaron conceptos clave y teorías relevantes relacionadas con el liderazgo transformacional y el pensamiento complejo. Según Grant y Booth (2009), este proceso permite mapear el estado del arte en un área de estudio, identificando tanto las tendencias actuales como las brechas en la literatura.
2. *Integración teórica:* Los conceptos extraídos de las fuentes revisadas se combinaron para desarrollar un marco conceptual que explique la intersección entre liderazgo transformacional y pensamiento complejo. Según Torracó (2016), esta etapa es crucial para generar modelos integradores que contribuyan al avance teórico en un campo de estudio.
3. *Validación teórica:* El marco conceptual propuesto se contrastó con estudios empíricos recientes para evaluar su aplicabilidad en contextos organizacionales contemporáneos. Esto se realizó siguiendo las recomendaciones de Merriam y Tisdell (2015), quienes destacan la importancia de validar los hallazgos teóricos mediante su comparación con evidencia empírica.

2.4. Justificación del enfoque documental

El enfoque documental fue elegido debido a su capacidad para abordar problemas complejos desde múltiples perspectivas. Según Flick (2018), este tipo de investigación es especialmente útil en disciplinas donde la integración de conocimientos provenientes de diversas fuentes es esencial para comprender fenómenos multifacéticos. En el caso de esta investigación, el análisis documental permitió conectar las teorías de liderazgo transformacional y pensamiento complejo, explorando sus aplicaciones prácticas en las ciencias administrativas.

Además, Bell et al. (2019) señalan que la investigación documental es particularmente relevante cuando se busca desarrollar teorías integradoras, ya que facilita la síntesis de conceptos y enfoques diversos. Esto se alinea con los objetivos de este estudio, que busca contribuir al desarrollo teórico y práctico del liderazgo en entornos organizacionales complejos.

2.5. Limitaciones metodológicas

Como en cualquier investigación, este enfoque tiene sus limitaciones. Según Bowen (2009), una de las principales desventajas del análisis documental es la dependencia de fuentes secundarias, lo que puede limitar la originalidad de los hallazgos. Sin embargo, estas limitaciones se mitigaron mediante la selección rigurosa de fuentes y la triangulación de la información, siguiendo las recomendaciones de Denzin y Lincoln (2018).

Otra limitación identificada es la dificultad para generalizar los hallazgos a contextos específicos, dado que el análisis se centra en teorías y conceptos más que en datos empíricos. No obstante, Merriam y Tisdell (2015) argumentan que este enfoque sigue siendo valioso para desarrollar marcos conceptuales que pueden ser adaptados y aplicados en estudios futuros.

3. Resultados y Discusión

3.1. Resultados

A partir del análisis documental, se identificaron tres hallazgos principales que destacan la relevancia del liderazgo transformacional y el pensamiento complejo en la gestión organizacional contemporánea. Estos resultados están organizados en las siguientes categorías:

a. Impacto del liderazgo transformacional en la innovación organizacional:

El liderazgo transformacional se asocia directamente con la promoción de culturas organizacionales orientadas a la innovación. Según Wang et al. (2011), los líderes transformacionales fomentan un entorno de confianza y motivación que impulsa a los equipos a explorar nuevas ideas y desarrollar soluciones creativas. Este hallazgo es corroborado por Eisenbeiß y Boerner (2013), quienes señalan que la estimulación intelectual, una de las dimensiones del liderazgo transformacional, es clave para generar cambios disruptivos en las organizaciones.

b. Contribuciones del pensamiento complejo a la toma de decisiones estratégicas:

El pensamiento complejo proporciona un marco conceptual para abordar problemas caracterizados por su multidimensionalidad e incertidumbre. Stacey (2021) destaca que este enfoque es esencial en contextos donde las relaciones causales no son evidentes y las decisiones deben basarse en la exploración

y la adaptabilidad. Asimismo, Ramalingam et al. (2008) argumentan que el pensamiento complejo ayuda a los líderes a anticiparse a los cambios y diseñar estrategias que consideren múltiples perspectivas e interdependencias.

c. Sinergias entre liderazgo transformacional y pensamiento complejo:

La integración de ambos enfoques genera sinergias significativas que fortalecen la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos VUCA. Según Carmeli et al. (2022), los líderes transformacionales que adoptan un pensamiento complejo promueven culturas resilientes, donde la innovación y la adaptabilidad se convierten en elementos centrales. Además, Obolensky (2014) señala que esta combinación facilita la gestión de equipos diversos y multiculturales, lo que resulta crucial en un contexto globalizado.

3.2. Discusión

Los resultados obtenidos reflejan la importancia de integrar el liderazgo transformacional y el pensamiento complejo en las prácticas de gestión organizacional. Esta integración no solo enriquece la teoría administrativa, sino que también ofrece aplicaciones prácticas que pueden ser implementadas en diversos sectores.

a. Implicaciones para la gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio es uno de los principales desafíos en las organizaciones contemporáneas. Según Heifetz et al. (2009), el liderazgo adaptativo, influenciado por el pensamiento complejo, permite a los líderes abordar resistencias al cambio y diseñar estrategias inclusivas que consideren las dinámicas sociales y culturales internas. Este enfoque se complementa con las dimensiones del liderazgo transformacional, como la motivación inspiradora y la consideración individualizada, que promueven un compromiso colectivo hacia los objetivos organizacionales.

b. Relevancia para la sostenibilidad organizacional

El pensamiento complejo proporciona herramientas para equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales, fomentando una gestión sostenible. Según Gharajedaghi (2011), este enfoque permite a los líderes diseñar estrategias que integren las necesidades de las partes interesadas y las demandas del

entorno. Cuando se combina con el liderazgo transformacional, esta perspectiva genera un impacto positivo tanto en el rendimiento organizacional como en la satisfacción de los colaboradores.

c. Aplicaciones en la transformación digital

La transformación digital es otro ámbito donde la integración de estos enfoques resulta particularmente relevante. Según Senge (1990), el pensamiento complejo ayuda a los líderes a comprender las interdependencias entre la tecnología, las personas y los procesos, lo que facilita la implementación exitosa de iniciativas digitales. Por su parte, Yukl (2013) argumenta que los líderes transformacionales son esenciales para motivar a los equipos a adoptar nuevas tecnologías y superar la resistencia al cambio.

3.3. Limitaciones y desafíos

A pesar de sus beneficios, la integración de liderazgo transformacional y pensamiento complejo enfrenta varios desafíos. Uno de los principales es la falta de competencias específicas en los líderes, como el pensamiento sistémico y la inteligencia emocional. Según Goleman (2021), estas habilidades requieren una formación continua y un compromiso activo por parte de las organizaciones. Además, Stacey (2021) señala que las culturas organizacionales tradicionales pueden dificultar la implementación de estos enfoques, especialmente en contextos jerárquicos.

Conclusiones

La integración del liderazgo transformacional y el pensamiento complejo emerge como un enfoque teórico y práctico robusto para abordar los desafíos contemporáneos de las organizaciones. Ambos modelos, aunque distintos en su génesis y naturaleza, comparten un objetivo común: facilitar la adaptación y el desarrollo organizacional en entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA). Este estudio ha demostrado que la combinación de estas perspectivas proporciona un marco conceptual enriquecido que contribuye tanto al campo de las ciencias administrativas como a la práctica del liderazgo.

Síntesis de hallazgos

Los resultados del análisis documental destacan la capacidad del liderazgo transformacional para fomentar culturas organizacionales resilientes y orientadas a la innovación. Este estilo de liderazgo,

centrado en la inspiración, el empoderamiento y la consideración individualizada, no solo promueve el rendimiento, sino también el bienestar de los colaboradores. Por otro lado, el pensamiento complejo aporta herramientas conceptuales para entender y gestionar las dinámicas interdependientes y multidimensionales de las organizaciones modernas. Al combinar estos enfoques, los líderes pueden diseñar estrategias adaptativas que equilibran las necesidades individuales con los objetivos organizacionales, fortaleciendo así la sostenibilidad a largo plazo.

Implicaciones prácticas

La aplicación conjunta del liderazgo transformacional y el pensamiento complejo tiene implicaciones significativas para la gestión organizacional. En primer lugar, este enfoque puede ser utilizado para diseñar programas de formación y desarrollo que equipen a los líderes con habilidades críticas como la inteligencia emocional, el pensamiento sistémico y la capacidad de tomar decisiones en contextos inciertos. En segundo lugar, proporciona un marco para la gestión del cambio, ayudando a las organizaciones a superar resistencias internas y adoptar prácticas innovadoras. Finalmente, esta combinación es especialmente relevante en el contexto de la transformación digital y la sostenibilidad, donde las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes que requieren soluciones integradoras y adaptativas.

Propuestas para futuras investigaciones

Este estudio abre múltiples líneas para futuras investigaciones. Por un lado, sería valioso explorar la efectividad de este modelo integrado en diferentes sectores y contextos culturales, evaluando su impacto en métricas clave como la productividad, la satisfacción laboral y la innovación. Por otro lado, se podrían desarrollar estudios empíricos que analicen cómo las competencias de liderazgo transformacional y pensamiento complejo pueden ser cultivadas mediante intervenciones específicas, como programas de formación o experiencias prácticas.

Reflexión final

En última instancia, la combinación del liderazgo transformacional y el pensamiento complejo no solo ofrece una nueva perspectiva para las ciencias administrativas, sino que también representa una herramienta esencial para los líderes que buscan navegar la complejidad de los entornos organizacionales modernos. Este enfoque no simplifica la realidad, sino que la aborda en toda su multidimensionalidad,

promoviendo una gestión organizacional más inclusiva, sostenible e innovadora. Como lo señala Morín (2008), aprender a gestionar la complejidad no significa reducirla, sino aprender a vivir con ella, un principio que guía esta propuesta teórica y práctica.

Referencias bibliográficas

- Antonakis, J. y House, R. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bell, E., Bryman, A. y Harley, B. (2019). *Business research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Basic Books.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Boyatzis, R. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. *Journal of Management Development*, 25(7), 607-623. <https://doi.org/10.1108/02621710610678445>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z. y Vashdi, D. (2022). Transformational leadership and innovation in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 478–495. <https://doi.org/10.1002/job.2585>
- Cilliers, P. (2005). Complexity, deconstruction and relativism. *Theory, Culture & Society*, 22(5), 255-267. <https://doi.org/10.1177/0263276405058052>
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R. y McKee, R. (2021). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101-123. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101492>
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.

- Eisenbeiß, S. A., y Boerner, S. (2013). Transformational leadership and R&D innovation: Taking a curvilinear approach. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 793-809. <https://psycnet.apa.org/record/2010-23846-004>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage.
- Gharajedaghi, J. (2011). *Systems thinking: Managing chaos and complexity: A platform for designing business architecture*. Elsevier.
- Goleman, D. (2021). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Grant, M. y Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91-108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hamel, G. y Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Review Press.
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination* (2nd ed.). Sage.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Review Press.
- Heylighen, F., Cilliers, P. y Gershenson, C. (2007). Complexity and philosophy. In J. Bogg & R. Geyer (Eds.), *Complexity, science and society* (pp. 117-134). Radcliffe Publishing.
- Karp, T. y Helgø, T. (2009). Leadership as identity construction: The act of leading people in organizations. *Journal of Management Development*, 28(10), 880-896. <https://doi.org/10.1108/02621710911000659>
- Lipman-Blumen, J. (2000). *Connective leadership: Managing in a changing world*. Oxford University Press.
- McMillan, J. y Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry* (7th ed.). Pearson.
- Merriam, S. y Tisdell, E. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Mitleton-Kelly, E. (2003). *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations*. Elsevier Science.

- Morin, E. (2008). *On complexity*. Hampton Press.
- Nielsen, K. y Daniels, K. (2012). Transformational leadership and employee well-being: A review of the evidence. *Work & Stress*, 26(3), 213-239. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713842>
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9ª ed.). Sage Publications.
- Obolensky, N. (2014). *Complex adaptive leadership: Embracing paradox and uncertainty*. Gower Publishing.
- Plowman, D., Solansky, S., Beck, T., Baker, L., Kulkarni, M. y Travis, D. (2007). The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 341-356. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.004>
- Ramalingam, B., Jones, H., Reba, T. y Young, J. (2008). Exploring the science of complexity: Ideas and implications for development and humanitarian efforts. *Overseas Development Institute*.
- Rowley, J. y Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31-39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Snowden, D. y Boone, M. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Stacey, R. D. (2021). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (8ª ed.). Pearson Education.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316672912>
- Uhl-Bien, y Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Van Knippenberg, D. & Sitkin, S. (2023). Transformational leadership and its impact on team performance: A critical assessment. *The Academy of Management Annals*, 17(2), 259-287. <https://doi.org/10.5465/annals.2022.0003>

Wang, H., Oh, I., Courtright, S. y Colbert, A. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Nota: los autores, *Cuenca Finol, Juan Pablo y Silva Montilla, Tomás Avelino*, declaran no tener situaciones que representen conflicto de interés real, potencial o evidente, de carácter académico, financiero, intelectual o con derechos de propiedad intelectual relacionados con el contenido del artículo *Liderazgo transformacional y pensamiento complejo: Perspectivas en las ciencias administrativas*, en relación con su publicación. De igual manera, declaran que el trabajo es original, no ha sido publicado parcial ni totalmente en otro medio de difusión, no se utilizaron ideas, formulaciones, citas o ilustraciones diversas, extraídas de distintas fuentes, sin mencionar de forma clara y estricta su origen y sin ser referenciadas debidamente en la bibliografía correspondiente.