

Liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en Latinoamérica: revisión sistemática

Transformational and Transactional Leadership on Business Outcomes in Latin America: systematic review

 <https://doi.org/10.21803/adgnosis.14.16.911>

JEANNE HUILLCA-MORÁN

 <https://orcid.org/0009-0008-0352-6477>

Cómo citar este artículo:

Huillca-Morá, J. (2025). Liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en Latinoamérica: revisión sistemática. *Ad-gnosis*, 14(16). e-911. DOI: <https://doi.org/10.21803/adgnosis.14.16.911>

Resumen

Introducción: En América Latina, caracterizada por una complejidad económica y sociopolítica, aunada a un cambio constante de alta competitividad empresarial, los estilos de liderazgo juegan un rol esencial en el desempeño organizacional. **Objetivo:** Caracterizar la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales de empresas latinoamericanas. **Metodología:** Se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura utilizando la metodología PRISMA. El estudio consideró 48 artículos publicados entre 2020 y 2025 en bases de datos como Scopus, Redalyc y Dialnet. Se aplicaron criterios rigurosos de inclusión y exclusión, seleccionando exclusivamente artículos de acceso abierto que abordan el liderazgo y el desempeño organizacional en empresas privadas, cuyos contextos de estudio fueran de origen latinoamericano. **Resultados:** El liderazgo transformacional se asocia positivamente con la innovación, motivación del personal y desarrollo estratégico, mientras que el liderazgo transaccional mostró efectos mixtos, destacando por su eficiencia operativa, pero con limitaciones en adaptabilidad. **Conclusiones:** El liderazgo transformacional es esencial para la sostenibilidad y competitividad en el contexto latinoamericano, recomendándole enfoques híbridos que integren las fortalezas de ambos estilos para mejorar el rendimiento organizacional.

Palabras clave: Cambio organizacional; Competitividad; Innovación; Latinoamérica; Liderazgo

Abstract

Introduction: In Latin America, characterized by economic and socio-political complexity, coupled with a constant change of high business competitiveness, leadership styles play an essential role in organizational performance. **Objective:** To characterize the influence of transformational and transactional leadership on business results in Latin American companies. **Methodology:** A systematic literature review was carried out using the PRISMA methodology. The study considered 48 articles published between 2020 and 2025 in databases such as Scopus, Redalyc and Dialnet. Rigorous inclusion and exclusion criteria were applied, selecting exclusively open access articles that addressed leadership and organizational performance in private companies, whose study contexts were of Latin American origin. **Results:** Transformational leadership is positively associated with innovation, staff motivation and strategic development, while transactional leadership showed mixed effects, standing out for its operational efficiency, but with limitations in adaptability. **Conclusions:** Transformational leadership is essential for sustainability and competitiveness in the Latin American context, recommending hybrid approaches that integrate the strengths of both styles to improve organizational performance.

Keywords: Organizational change; Competitiveness; Innovation; Latin America; Leadership.



1. INTRODUCCIÓN

El escenario empresarial contemporáneo es definido por la necesidad de sostenibilidad, competitividad, inestabilidad económica y procesos acelerados de transformación digital (Amorelli & García, 2023; Sacavém et al., 2025). El liderazgo organizacional se configura como un elemento estratégico crucial para garantizar la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones (Cherfan & Allen, 2021). En el contexto latinoamericano, estas dinámicas globales se ven intensificadas por problemáticas estructurales persistentes, como la desigualdad económica, la inestabilidad política y las limitaciones en materia de inversión en innovación. Esta complejidad regional ha sido ampliamente descrita en relación con la urbanización desigual y los desafíos estructurales, considerados como condicionantes significativos del desarrollo empresarial sostenible (Jardán et al., 2017). Frente a este panorama, se vuelve imperativo que los líderes empresariales asuman un rol proactivo en la gestión del cambio y en la definición de estrategias adaptativas que respondan a las particularidades del entorno (Fergusson et al., 2024).

Frente a este panorama, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional desde aspectos tan debatibles como la ética (Núñez & Espinosa, 2024; Sánchez & Hincapie, 2022); emergen como enfoques diferenciados pero complementarios en su forma de influir sobre el desempeño empresarial (Baltazar & Franco, 2023). El liderazgo transformacional se centra en la motivación, la visión compartida y la innovación; mientras que el liderazgo transaccional prioriza la eficiencia, la supervisión estructurada y el cumplimiento de objetivos inmediatos (Barragán et al., 2024). Ambos estilos, según el contexto organizacional, pueden tener efectos distintos sobre variables como la productividad, la adaptabilidad, la toma de decisiones o el desarrollo estratégico (García et al., 2024).

A pesar de su relevancia, la evidencia empírica de análisis de organizaciones en América Latina (Díaz et al., 2022), y sobre cómo influyen estos estilos en los resultados empresariales es aún fragmentaria (Iqbal & Piwowar, 2022). A tal efecto, se identifican brechas relacionadas con la evaluación contextual de dichos estilos y su interacción con factores como la inteligencia emocional, la cultura organizacional y las dinámicas del entorno (Armesto et al., 2024).

Ante esta situación, el presente artículo tiene como propósito caracterizar la producción del liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en América Latina, mediante una revisión sistemática de literatura científica publicada entre 2020 y 2024. En la sección de Método, se detalla la aplicación del protocolo PRISMA y los criterios de inclusión utilizados; en resultados, se exponen los hallazgos más significativos según país, metodología y tendencias comunes; mientras que en la Discusión se interpretan los datos en relación con el contexto latinoamericano, proponiendo enfoques de liderazgo híbrido como alternativa viable. Finalmente, se ofrecen conclusiones y recomendaciones orientadas a la práctica organizacional y futuras investigaciones.

2. MARCO TEÓRICO

La investigación en liderazgo organizacional ha experimentado una transición notable desde enfoques centrados en los atributos individuales del líder. Actualmente se orienta hacia perspectivas más integradoras, que reconocen su capacidad para influir en la cultura organizacional, estimular procesos de innovación y fortalecer el rendimiento colectivo (Abbas y Ali, 2021). En este marco, los estilos de liderazgo transformacional y transaccional han ganado relevancia. Han demostrado impacto en distintas dimensiones del desempeño empresarial (Paudel, 2020), en un contexto donde la comunicación (Meirinhos et al., 2023) y la inteligencia emocional del líder es esencial (Yu et al., 2023).

El liderazgo estratégico se reconoce como un recurso fundamental dentro de los sistemas de gestión organizacional, ya que permite formular respuestas integrales frente a contextos marcados por la incertidumbre (Erentürk, 2020). A su vez, diversos estudios han evidenciado vínculos entre estos estilos de liderazgo y variables como la cultura organizacional, la ciudadanía organizacional y el comportamiento innovador en organizaciones latinoamericanas (Khan et al., 2020; Contreras et al., 2020). Estos hallazgos reafirman su relevancia en escenarios definidos por la volatilidad y el dinamismo que caracterizan al entorno empresarial de América Latina (Santos et al., 2020).

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se concibe como un estilo orientado a motivar e inspirar a los integrantes de una organización (Jalil et al., 2023). Tiene la finalidad de contribuir a superar los intereses individuales en pos de alcanzar objetivos colectivos de mayor trascendencia (Yin et al., 2022). De acuerdo con Hancock et al. (2021), los líderes transformacionales se distinguen por fomentar la estimulación intelectual, el crecimiento individualizado y la influencia idealizada, lo cual contribuye a consolidar elevados niveles de compromiso, innovación y sentido de propósito, motivación (Siregar, 2020; Wang et al., 2020), e incluso el bienestar entre sus colaboradores (Thomas et al., 2023).

En el contexto empresarial latinoamericano, este enfoque ha mostrado una asociación positiva con la capacidad de adaptación organizacional, la creatividad estratégica y la generación de ventajas competitivas sostenibles (Morales et al., 2023). Asimismo, se ha vinculado con culturas organizacionales resilientes que facilitan la transferencia de conocimiento y una orientación estratégica consistente (Toscano & Gámez, 2023).

Liderazgo transaccional

En contraste, el liderazgo transaccional se orienta a la estructuración clara de tareas, la supervisión directa y el cumplimiento de objetivos a corto plazo, basado en sistemas de recompensas y sanciones, logrando en muchos casos demostrar vínculos con el rendimiento social y la motivación en el entorno laboral (Adriansyah et al., 2020).

Estudios indican que este estilo de liderazgo suele resultar efectivo en organizaciones que operan bajo estructuras jerárquicas rígidas y demandan eficiencia operacional (Mendoza et al., 2023). No obstante, si bien el liderazgo transaccional puede mejorar el control y la eficiencia inmediata, su exceso puede limitar la innovación y la capacidad de respuesta ante el cambio (Araya, 2023).

Resultados empresariales

Los resultados empresariales se entienden como la expresión del rendimiento global de una organización, incluyendo dimensiones económicas (como la rentabilidad o crecimiento), organizacionales (como la productividad o clima laboral) y estratégicas (como la adaptabilidad o innovación). En el contexto latinoamericano, la medición del desempeño empresarial requiere incorporar variables contextuales como la resiliencia organizacional, la inteligencia emocional del liderazgo y el entorno institucional (García et al., 2024).

Interacción entre liderazgo y desempeño

Diversas investigaciones apuntan a que el impacto de los estilos de liderazgo sobre el desempeño empresarial no es lineal, sino condicionado por variables intermedias y contextuales (Eslava et al., 2023). Así, mientras que el liderazgo transformacional tiende a fomentar el desarrollo organizacional en escenarios de alta incertidumbre, el liderazgo transaccional puede resultar útil en procesos de control y estabilización de operaciones (Bonifacio et al., 2023). Algunos autores proponen modelos híbridos que integren elementos de ambos estilos para maximizar los beneficios y minimizar sus limitaciones en el entorno latinoamericano (Espinoza & Elgoibar, 2023).

El marco conceptual adoptado facilita una comprensión más precisa de los resultados obtenidos en esta revisión sistemática, al situar el análisis del liderazgo en relación con los enfoques adoptados y las condiciones estructurales del entorno organizacional. Esta perspectiva interpretativa ha sido abordada también en investigaciones desarrolladas en contextos donde emergen nuevas generaciones de líderes, como los millennials, caracterizados por la adopción de estilos híbridos o mixtos (Eslava et al., 2023; Jauregui et al., 2023).

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se llevó a cabo mediante una revisión sistemática de la literatura científica, siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), lo cual aseguró un proceso de selección exhaustivo y transparente de las investigaciones incluidas. La búsqueda bibliográfica se efectuó en las bases de datos Scopus, Redalyc y Dialnet, empleando operadores booleanos y combinaciones terminológicas vinculadas a las nociones de liderazgo y rendimiento empresarial. En la Tabla 1 se detallan los criterios de inclusión y exclusión utilizados.

Tabla 1

Criterios de selección

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
• Artículos publicados después del 2020. • Artículos de investigación. • De acceso libre. • Orientados al contexto de América latina. • Relacionados al liderazgo transformacional o transaccional en empresas y su efecto en resultados empresariales.	• Estudios realizados antes del 2020. • Libros, tesis, capítulos de libro, congresos. • Estudios realizados en otras regiones. • Enfocados en instituciones públicas. • No indica los efectos relacionados al liderazgo transformacional o transaccional.

En cuanto a las estrategias de búsqueda, se utilizaron términos específicos según la base de datos consultada, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2
Estrategias de búsqueda.

Base de datos	Estrategia de búsqueda	Registros
Scopus	TITLE-ABS-KEY (("leadership" OR "transformational leadership" OR "transformational leadership") AND ("business "OR"business results" OR "organizational performance" OR "business performance" OR "business performance" OR "organizational performance")) AND PUBYEAR > 2019 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Guyana") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Guatemala") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Honduras") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Nicaragua") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Paraguay") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Bolivia") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Panama") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Jamaica") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Uruguay") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Venezuela") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Cuba") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Costa Rica") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Trinidad and Tobago") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Argentina") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Chile") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Ecuador") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Colombia") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Peru") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Brazil") OR LIMIT-TO (AFFILCOUNTRY,"Mexico")) AND (LIMIT-TO (OA,"all")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE,"ar")). Filtros: Desde el 2020; Acceso abierto; Países de América Latina.	184
Dialnet	"liderazgo transformacional" OR "liderazgo o transaccional" AND "resultados empresariales" OR "desempeño organizacional" OR "rendimiento empresarial". Filtro: solo artículos de revista.	32
Redalyc	("liderazgo transformacional" OR "liderazgo o transaccional") AND ("resultados empresariales" OR "desempeño organizacional" OR "rendimiento empresarial"). Filtro: Desde el 2020.	492

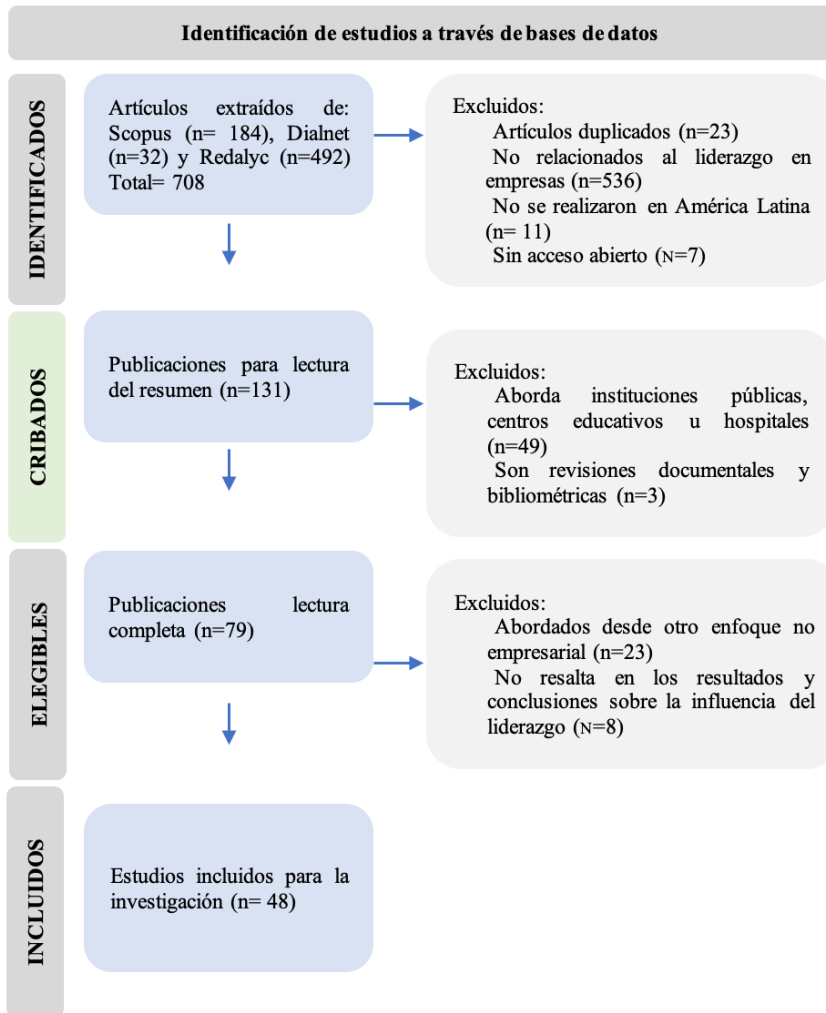
En la fase de selección de los artículos, se identificaron inicialmente 708 trabajos procedentes de bases de datos académicas, distribuidos de la siguiente manera: Scopus (n=184), Dialnet (n=32) y Redalyc (n=492). De este total, se descartaron 11 por no haberse realizado en Latinoamérica, 23 por duplicidad, 536 por carecer de relación con el liderazgo en el ámbito empresarial y 7 por no contar con acceso abierto.

Posteriormente, se sometieron a un proceso de cribado resultados 131 publicaciones, de las cuales se excluyeron 49 por centrarse en instituciones públicas, educativas o hospitalarias, y 3 por corresponder a revisiones documentales o estudios bibliométricos. Entre las 79 publicaciones que resultaron elegibles para una lectura completa, se eliminaron 23 por abordar el liderazgo desde perspectivas ajenas al ámbito empresarial y 8 por no evidenciar su influencia en los resultados y conclusiones reportados.

En definitiva, se incorporaron 48 estudios que cumplieran plenamente con los criterios de elegibilidad y pertinencia establecidos para la investigación (ver Figura 1).

Figura 1

Proceso de selección de los artículos



Las técnicas de análisis consistieron en la revisión de contenido mediante análisis y sistematización de datos, identificando tendencias, coincidencias y relaciones entre variables clave. Se codificaron los artículos por país, enfoque metodológico, conclusiones principales y variables estudiadas.

4. RESULTADOS

A nivel general en un primer momento se pudo detectar que los hallazgos obtenidos revelan que el liderazgo transformacional por sí solo mantiene una asociación predominante con

resultados positivos en indicadores clave tales como la innovación organizacional, el compromiso del personal, la toma de decisiones estratégicas y la consolidación de ventajas competitivas. Incluso fue posible identificar patrones consistentes sobre la caracterización de la influencia del liderazgo transformacional y transaccional en los resultados empresariales en América Latina, de acuerdo con los 48 estudios seleccionados (ver la Tabla 3).

Tabla 3
Datos de los artículos publicados

Autor	Año	Título	País	Metodología	Conclusiones
Acevedo et al.	2021	Resilience, Leadership and Female Entrepreneurship within the Context of SMEs: Evidence from Latin America	Colombia	Cuantitativo, descriptivo	El liderazgo femenino resiliente está relacionado positivamente con la sostenibilidad y el éxito empresarial.
Alipio et al.	2023	Servant Leadership and Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Culture	Perú	Cuantitativa, no experimental.	La cultura organizacional media parcialmente la relación entre liderazgo servicial y desempeño.
Alipio et al.	2024	Servant and collaborative leadership in the performance of Peruvian tourism organizations: Mediation of social capital	Perú	Cuantitativa, explicativa.	El capital social contribuye al impacto del liderazgo en el desempeño organizacional.
Araya	2023	Liderazgo y desempeño organizacional en PYMES en Chile	Chile	Cuantitativo de análisis multivariante y ecuaciones estructurales.	El liderazgo transformacional mejora significativamente los resultados financieros y estratégicos.
Armesto et al.	2024	Emotional intelligence in leadership styles of human resources managers in Peruvian retail companies	Perú	Enfoque cuantitativo, descriptivo.	La inteligencia emocional influye en un 27,2% en la variación de los estilos de liderazgo.
Asad et al.	2024	Green entrepreneurial leadership, and performance of entrepreneurial firms: does green product innovation mediate?	México	Encuesta a 384 empresas emprendedoras. SEM.	El liderazgo emprendedor verde influye en la innovación de productos, pero no se confirmó mediación total en el desempeño.
Barberan et al.	2024	Estilos de liderazgo en el rendimiento financiero y no financiero de las microempresas	Ecuador	Análisis documental	El liderazgo transformacional mejora el rendimiento financiero y no financiero de las microempresas.
Barragán et al.	2024	Liderazgo transformacional y toma de decisiones en organizaciones.	Colombia	Diseño cuantitativo, transversal y no experimental.	Existe correlación significativa entre liderazgo transformacional y decisiones empresariales.
Bonifacio et al.	2023	Transformational leadership and its influence on the organizational development of the industrial workshop of the electromechanical company of Ate	Perú	Cuantitativo, análisis correlacional.	El liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en el desarrollo organizacional.
Borgert et al.	2020	What are the Attributes of Sustainable Leadership?	Brasil	Estudio cualitativo exploratorio, entrevistas con gerentes de cuatro organizaciones.	El liderazgo sostenible varía según la madurez organizacional en la sustentabilidad.

Autor	Año	Título	País	Metodología	Conclusiones
Chacón et al.	2022	Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social	Colombia	Cuantitativa, modelo estructural.	El capital social se vincula al liderazgo compartido y el desempeño.
Chacón et al.	2022	Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social	Colombia	Encuesta a 113 directivos, modelo de ecuaciones estructurales.	El liderazgo compartido tiene un efecto positivo sobre el desempeño organizacional y el capital social media esta relación.
Chiquillo et al.	2023	Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas	Colombia	Cuantitativa, encuesta Likert a 68 empleados de PYMEs.	Liderazgo ineficaz genera un clima organizacional negativo.
Díaz et al.	2023	Transformational Leadership as a Driver of Business Success: A Case Study in Caquetá	Perú	Diseño cualitativo, estudio de caso.	El liderazgo transformacional impacta positivamente en fidelización y sostenibilidad.
Durán	2025	Las competencias multiculturales del liderazgo en una organización del sector servicios en Bogotá D.C.	Colombia	Estudio cuantitativo descriptivo no experimental	El liderazgo multicultural es esencial para gestionar equipos diversos y mejorar la productividad en entornos inciertos.
Espinoza y Elgoibar	2023	Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas	Ecuador	Cuantitativo, estudio exploratorio descriptivo.	El liderazgo transformacional y transaccional tienen una influencia positiva en la confianza de los empleados.
Faúndez y de la Fuente	2022	Skills Measurement Strategic Leadership Based on Knowledge Analytics Management	Chile	Diseño y validación de un instrumento de medición.	El modelo propuesto presenta buena validez y confiabilidad en la medición del liderazgo estratégico.
Gallardo et al.	2023	Enseñanza de la ética empresarial: experiencia de innovación para promover el liderazgo	México	Estudio cualitativo basado en un curso universitario.	El conocimiento de ética general es crucial para el desarrollo del liderazgo ético.
García et al.	2024	Relationships between well-being, resilience, leadership, and perceived success in SME owners-managers of Ecuador	Ecuador	Cuantitativo, explicativo.	El liderazgo empresarial percibido está positivamente correlacionado con el éxito empresarial.
Jacobo et al.	2020	Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia.	México	Cuestionarios aplicados en tiendas de conveniencia (n=104).	No se encontró relación significativa entre liderazgo y desempeño organizacional.
Jauregui et al.	2023	Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura	Perú	Cuantitativa, explicativa.	Liderazgo transformacional y pasivo tienen impacto positivo; liderazgo transaccional tiene impacto negativo.
Ledesma	2024	Enhancing Competitiveness of Peruvian Textile MSEs Through Quality Management: A Focus on Leadership, Training, and Continuous Improvement	Perú	Encuesta a 347 participantes del sector textil en Perú.	El liderazgo y la capacitación son factores clave en la competitividad empresarial.
León et al.	2022	Liderazgo y autoridad en fincas cafetaleras del Soconusco, Chiapas	México	Estudio de caso cualitativo, con entrevistas en profundidad a trabajadores.	El liderazgo transformacional y la autoridad mejoran la eficiencia operativa.

Autor	Año	Título	País	Metodología	Conclusiones
Leso & Ghezzi	2023	The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs	Brasil	Método mixto: entrevistas con expertos y encuesta a 192 pymes, análisis SEM.	El liderazgo y la cultura organizacional son claves en la transformación digital de las pymes.
López et al.	2020	Strategic Leadership and Negotiation and Their Influence on the Perception of Prestige in Small Businesses	México	Encuesta a 418 empresarios, análisis SEM.	El liderazgo estratégico y la negociación integradora influyen en la percepción del prestigio organizacional.
Lotito	2022	Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio	Chile	Enfoque cualitativo-documental.	El liderazgo emocional mejora clima, compromiso y rendimiento laboral.
Mendoza et al.	2023	The role of transactional leadership in the social performance of the maquiladora industry	México	Cuantitativo, análisis SEM.	El liderazgo transaccional afecta el desempeño social, pero la gestión pasiva por excepción tiene efectos negativos.
Menéndez et al.	2021	Liderazgo en las MIPYMES: Una mirada al sector comercial.	Ecuador	Metodología descriptiva con métodos inductivo y deductivo.	Presencia de varios tipos de liderazgo relacionados con la gestión empresarial.
Mercader et al.	2021	A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity	México	Cuestionario aplicado a 410 graduados universitarios en Baja California, México.	Se identificó la importancia de la ética en la dinámica empresarial y su impacto en el desempeño organizacional.
Meirinhos & Rêgo	2023	Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance	Angola	Cuestionario distribuido a 227 gerentes utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).	Los líderes perciben su estilo de liderazgo como transformacional y reconocen su impacto en el desempeño organizacional.
Meurer et al.	2024	Turnover intention in family businesses: The moderating effect of the stewardship mechanism and transformational leadership	Brasil	Diseño cuantitativo, regresión lineal.	El liderazgo transformacional reduce significativamente la rotación en empresas familiares.
Monzani et al.	2021	Reducing the Cost of Being the Boss: Authentic Leadership Suppresses the Effect of Role Stereotype Conflict on Antisocial Behaviors in Leaders and Entrepreneurs	Costa Rica	Dos estudios de laboratorio con empresarios y gerentes (N=64).	El liderazgo auténtico reduce la probabilidad de comportamientos antisociales en líderes y emprendedores.
Morales et al.	2023	Liderazgo transformacional y desempeño empresarial en MYPES colombianas	Colombia	Cuantitativo transversal.	El liderazgo transformacional mejora significativamente el desempeño empresarial.

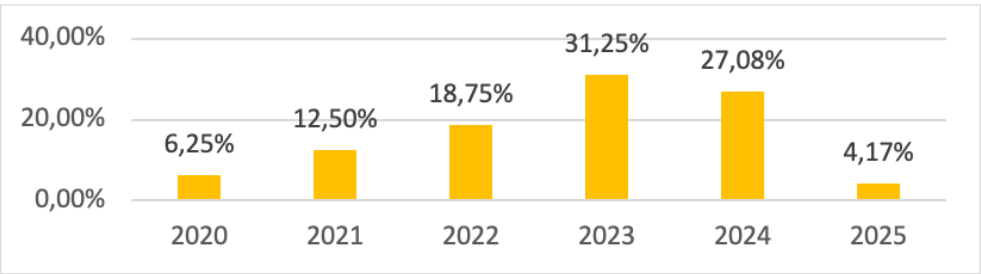
Autor	Año	Título	País	Metodología	Conclusiones
Murcio & Scalzo	2021	Person-Centered Leadership: The Practical Idea as a Dynamic Principle for Ethical Leadership	México	Análisis conceptual de la idea práctica aplicada a la gestión organizacional.	El liderazgo ético promueve la participación y colaboración en la toma de decisiones.
Norena & Thalassinios	2022	Transactional Leadership and Innovative Behavior as Factors Explaining Emotional Intelligence: A Mediating Effect	Perú	Cuantitativa, explicativa, diseño transversal.	El comportamiento innovador media totalmente entre liderazgo transaccional e inteligencia emocional.
Norena & Thalassinios	2023	Fueling innovation performance through entrepreneurial leadership: Assessing the neglected mediating role of intellectual capital	Perú	Datos de 422 empleados en empresas de TI en Perú, análisis con SmartPLS 4.	El liderazgo emprendedor fomenta la innovación mediante el capital humano, relacional y estructural.
Pando et al.	2022	Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú	Perú	Cuantitativa, no experimental, corte transversal, con 70 mujeres empresarias.	El empoderamiento femenino mejora el liderazgo y la toma de decisiones empresariales.
Pereyra et al.	2022	Liderazgo de alto desempeño y clima organizacional en empresas peruanas	Perú	Encuestas aplicadas a 108 líderes en empresas del sector industrial.	El liderazgo de alto desempeño mejora significativamente el clima organizacional.
Ramírez et al.	2023	Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America	Perú	Estudio mixto con análisis cualitativo, cuantitativo y documental.	El liderazgo participativo y la comunicación efectiva fortalecen el compromiso laboral y la sostenibilidad de las pymes familiares.
Ravina et al.	2024	Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management	Costa Rica	Estudio cuantitativo correlacional	La gestión de la felicidad organizacional mejora con salario emocional, justicia organizacional y políticas laborales centradas en el bienestar.
Rico & De La Puente	2023	Exploring the Impact of Strategic Leadership on the Sustainability of Technology-Centric Companies	Colombia	Análisis de correlación y prueba Dickey-Fuller en 352 empresas tecnológicas en Barranquilla (2015-2019).	El liderazgo estratégico influye en el desarrollo sostenible de empresas tecnológicas.
Rodríguez	2023	Liderazgo ambidiestro: Nutriendo el ecosistema organizacional.	Venezuela	Análisis documental bajo el paradigma cualitativo.	Liderazgo ambidiestro es esencial para la innovación y el rendimiento en entornos cambiantes.
Samaniego et al.	2022	Management leadership in companies in the city of Bagua – Peru	Perú	Estudio cualitativo mediante revisión bibliográfica y entrevistas a 11 gerentes, administradores y jefes de ventas.	El liderazgo de influencia es predominante, pero con deficiencias en habilidades de comunicación y negociación.
Santa et al.	2025	Strategic Innovation and Leadership Dynamics: Unveiling Mediating Effects on Operational Quality in Manufacturing Organizations	Colombia	Cuantitativa, transversal.	La innovación estratégica mejora la innovación de procesos, no la calidad operativa directa.

Autor	Año	Título	País	Metodología	Conclusiones
Sauñe & Ramos	2024	Liderazgo y Competencias organizacionales: Una perspectiva en el marco de Valores Competitivos	Ecuador	Cuantitativa, aplicada a 441 líderes en una institución financiera en Ecuador.	Los estilos de liderazgo se correlacionan significativamente con competencias organizacionales.
Valdez y Bordón	2024	Liderazgo transformacional como impulsor de la estrategia competitiva.	Paraguay	Estudio de caso múltiple con entrevistas y encuestas.	El liderazgo transformacional mejora la comunicación y competitividad empresarial.
Vargas & Gómez	2021	Liderazgo transformacional y transferencia de conocimiento en la industria automotriz	México	Diseño cuantitativo.	El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño operativo.
Vieira Salazar et al.	2024	Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia	Colombia	Entrevistas a 102 directivos del sector turístico.	Trabajo en equipo, liderazgo y comunicación son habilidades clave.

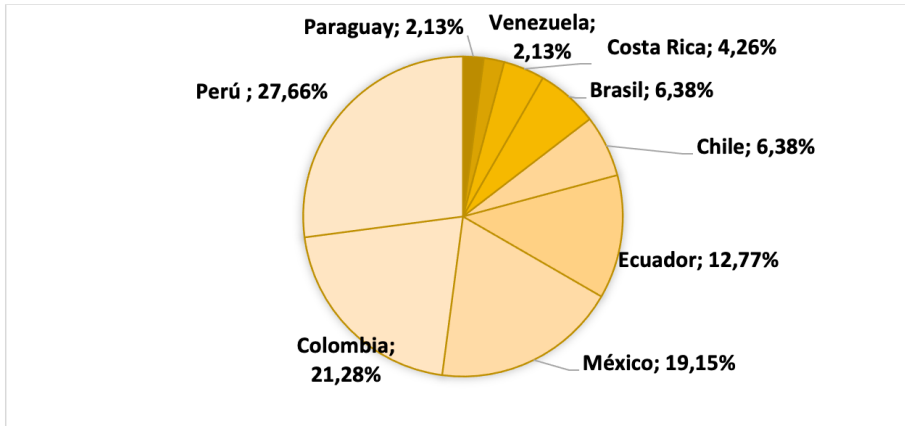
Nota: Información sobre los artículos publicados.

En relación con los años de publicación el 2023 y 2024 concentraron el mayor número de publicaciones examinadas (ver la Figura 2), lo que refleja una actualización de la información promedio con antigüedad menor de 3 años, sobre los estilos de liderazgo en relación con dimensiones como la comunicación organizacional, la toma de decisiones y la cohesión de los equipos de trabajo (Hatta et al., 2023).

Figura 2
Distribución porcentual de la producción científica según año de publicación



De acuerdo con la producción por países, la mayoría de los estudios analizados se originaron en Perú (27,66%), Colombia (21,28%) y México (19,15%), evidenciando una intensa influencia de estos países en los resultados (ver la Figura 3).

Figura 3*Distribución porcentual de publicaciones según país de origen*

5. DISCUSIÓN

5.1. Liderazgo mixto

a) Relaciones interpersonales y competencias

Se ha encontrado que los estilos de liderazgo tienen un vínculo con sus competencias asociadas, y que la combinación e integración de estilos mejora la efectividad organizacional (García et al., 2024; Ledesma, 2024; Meirinhos et al., 2023; Murcio & Scalzo, 2021; Sauñe & Ramos, 2024). Las competencias asociadas a cada tipo de cultura organizacional subrayan la importancia de una gestión integrada y el uso de herramientas como la evaluación 360 grados y escalas Likert diferenciadas para evaluar liderazgo y competencias (Faúndez & de la Fuente, 2022). El éxito de los enfoques de liderazgo depende de factores mediadores como la inteligencia emocional del líder (Norena & Thalassinós, 2023; Armesto et al., 2024), también en la madurez del equipo y la cultura organizacional, lo que resalta la importancia de concebir el liderazgo como un fenómeno contextual y dinámico capaz de producir una influencia positiva en la confianza de los empleados (Espinoza & Elgoibar, 2023; Monzani et al., 2021).

b) Innovación estratégica y calidad operativa

La innovación estratégica mejora el liderazgo transaccional y la innovación de procesos, impactando positivamente en la calidad operativa, aunque no afecta al liderazgo transformacional (León et al., 2022; Rodríguez 2023; Santa et al., 2025). La relación entre innovación estratégica y calidad operativa está mediada por otros factores, y se destaca que la efectividad del liderazgo debe fortalecerse para implementar mejor las estrategias innovadoras en el sector manufacturero (Jacobó et al., 2020; Rico & De La Puente, 2023; Santa et al., 2025).

El liderazgo transformacional y transaccional están estrechamente vinculados con el rendimiento organizacional, destacándose el primero por su impacto en la productividad y satisfacción de los empleados, y en la innovación de las microempresas (Barberán et al., 2024; Barragán et al., 2024; Pereyra et al., 2022). Este liderazgo también fortalece la cultura organizacional, promoviendo autonomía, innovación y compromiso, elementos clave para la

competitividad empresarial en entornos volátiles (Barragán et al., 2024; Morales et al., 2023).

5.2. El liderazgo transformacional

a) Resultados organizacionales y sostenibilidad empresarial

La gran mayoría de los estudios reportaron una relación significativa entre este estilo de liderazgo y los resultados financieros y estratégicos (Araya 2023; Borgert Armani et al., 2020; León et al., 2022), así como con el aumento del rendimiento empresarial, hallazgos consistentes con investigaciones en sectores como las floristerías paraguayas (Valdez & Bordón, 2024) y los talleres industriales (Bonifacio et al., 2023; Chiquillo et al., 2023). De igual modo, el liderazgo resiliente, especialmente en el marco de emprendimientos, presenta una relación significativa con la sostenibilidad empresarial en contextos latinoamericanos (Acevedo et al., 2021; Asad et al., 2024; Pando et al., 2022). El liderazgo multicultural, clave para gestionar equipos diversos, se asocia positivamente con la innovación y adaptación al cambio (Durán, 2025; Leso et al., 2023), y los líderes con competencias multiculturales como la empatía y flexibilidad cultural logran mayor cohesión y productividad en equipos diversos (Durán, 2025).

El liderazgo transformacional facilita la transferencia de conocimiento (Gallardo et al., 2023; Mercader et al., 2021; Murcio & Scalzo, 2021; Vargas & Gómez, 2021;), promueve la empatía, el compromiso y la fidelización, favoreciendo la lealtad de clientes y empleados (Alipio et al., 2024; Gallardo et al., 2023). La participación, la comunicación y la motivación son esenciales para un ambiente laboral positivo, repercutiendo en la sostenibilidad y posicionamiento de las empresas (Díaz et al., 2023; Alipio et al., 2023). Además, el liderazgo compartido, apoyado por el capital social como mediador, potencia el rendimiento organizacional al fortalecer relaciones y mejorar la toma de decisiones estratégicas (Chacón et al., 2022). La cultura organizacional media la relación entre liderazgo y desempeño (Alipio et al., 2023), validando la importancia del servicio y la cooperación para mejorar los resultados.

b) Talento humano y bienestar organizacional

En las empresas familiares, el liderazgo transformacional crea un entorno de confianza que reduce la rotación de gerentes (Meurer et al., 2024). El liderazgo auténtico y participativo, junto con una cultura organizacional basada en valores familiares, refuerza el compromiso de los empleados y mejora la retención del talento humano (Monzani et al., 2021; Ramírez et al., 2023). Asimismo, el liderazgo emocional mejora la motivación, productividad y compromiso de los empleados (Lotito, 2022; Vieira et al., 2024), mientras que los estilos servicial y colaborativo demuestran una fuerte relación con el desempeño organizacional, especialmente en contextos difíciles (Menéndez et al., 2021). Finalmente, estrategias como el salario emocional, a pesar de no generar retribuciones económicas, han demostrado actuar como mediador entre la justicia organizacional y la felicidad (Ravina et al., 2024).

5.3. El liderazgo transaccional

a) Funcionalidad y limitaciones del liderazgo transaccional

A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional presenta hallazgos

heterogéneos. Diversos estudios han destacado su funcionalidad en contextos que demandan control y eficiencia operativa, en los que las estructuras jerárquicas y los procedimientos formales resultan esenciales para el cumplimiento de objetivos inmediatos (Pereyra et al., 2022). En este sentido, su aplicación es particularmente efectiva en entornos donde la disciplina y la estandarización constituyen requisitos operativos clave. No obstante, investigaciones recientes advierten que su efectividad se reduce en escenarios que requieren adaptabilidad e innovación, dada su rigidez estructural y su orientación hacia el cumplimiento de tareas más que a la estimulación creativa (Jauregui et al., 2023; López et al., 2020).

b) Integración con otros enfoques y mediadores organizacionales

Varios trabajos coinciden en señalar que, para sostener desempeños positivos en el largo plazo, el liderazgo transaccional necesita articularse con elementos propios del liderazgo transformacional, de modo que se fortalezcan dimensiones como la motivación, la adaptabilidad y la visión estratégica (Jauregui et al., 2023; Samaniego et al., 2022). En el caso de las PYMES, su aplicación exclusiva puede limitar la resiliencia organizacional frente a entornos de cambio constante (Mendoza et al., 2023; Menéndez et al., 2021). Adicionalmente, se ha encontrado que el comportamiento innovador actúa como un mediador total entre el liderazgo transaccional y la inteligencia emocional, sugiriendo que su impacto puede potenciarse mediante estrategias que fomenten la creatividad y la gestión socioemocional en los equipos (Norena & Thalassinos, 2022).

6. CONCLUSIONES

En base a la literatura revisada, se concluye que el liderazgo transformacional ejerce una mayor influencia positiva frente al liderazgo transaccional sobre los resultados empresariales en América Latina, particularmente en aspectos vinculados a la innovación, el compromiso laboral y la estrategia organizacional. Su capacidad para inspirar, movilizar y generar entornos de mejora continua lo posiciona como un recurso clave para la competitividad empresarial.

Por su parte, el liderazgo transaccional muestra utilidad en la eficiencia operativa, pero presenta limitaciones cuando se requiere flexibilidad, creatividad y adaptación al cambio. Otra opción, que muestra efectividad, es la implementación de modelos híbridos como una alternativa estratégica para responder a los desafíos complejos del entorno empresarial regional.

Este estudio responde al objetivo de identificar cómo los estilos de liderazgo influyen en los resultados empresariales, aportando un panorama actualizado basado en evidencia empírica reciente. Se sugiere como línea futura de investigación el análisis de la efectividad de modelos híbridos en distintos sectores productivos y el estudio longitudinal de sus impactos en el tiempo.

6. REFERENCIAS

- Abbas, M. & Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
- Acevedo, A., González, R., Vargas, E., Paz, A., Muller, S., Salazar, G., Caruso, G. & D'Adamo, I. (2021). Resilience, Leadership and Female Entrepreneurship within the Context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13, 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Adriansyah, M., Setiawan, M. & Yuniarinto, A. (2020). The influence of transactional leadership style and work culture on work performance mediated by work motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 563-571. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.17>
- Alipio, R., AVECILLAS, D., Santivañez, G., Mendoza, W. & Benites, E. (2023). Servant leadership and organizational performance: Mediating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 333-346. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.26](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.26)
- Alipio, R., Orellana, A., Tiza, D., Sullcaray, W. & AVECILLAS, D. (2024). Servant and collaborative leadership in the performance of Peruvian tourism organizations: Mediation of social capital. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 398-412. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.31](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.31)
- Amorelli, M. & García, I. (2023). Leadership in heels: Women on boards and sustainability in times of COVID-19. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1987-2010. <https://doi.org/10.1002/csr.2469>
- Araya, P. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Armesto M., Bartra K., Yomona E., Rodríguez J., Valdivia E. & Alarcón Y. (2024) Emotional intelligence in leadership styles of human resources managers in Peruvian retail companies. *Salud. Ciencia y Tecnología*, 4, 962. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024962>
- Asad, M., Sulaiman, M. A. B. A., Awain, A. M. S. B., Alsoud, M., Allam, Z. & Asif, M. U. (2024). Green entrepreneurial leadership, and performance of entrepreneurial firms: Does green product innovation mediate? *Cogent Business & Management*, 11(1), 2355685. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2355685>
- Baltazar, J. & Franco, M. (2023). The Influence of Different Leadership Styles on the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *Economies* 11(2), 36. <https://doi.org/10.3390/economies11020036>
- Barberan, N., Bastidas, T. & Herrera, C. (2024). Estilos de liderazgo en el rendimiento financiero y no financiero de las microempresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(106), 730-744. <https://doi.org/10.21511/rvger.29.106.2024.31>

doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.17

Barragán, C., Pomares, A., Borja Barrera, M. & Márquez, F. (2024). Transformational leadership and decision-making in organizations of the Colombian Caribbeanbiano. *Dictamen Libre*, (34), 93-102. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.34.11799>

Bonifacio-Illanes, I., Salazar-Sanchez, S., Meneses-Claudio, B. & Zarate-Ruiz, G. (2023). Transformational leadership and its influence on the organizational development of the industrial workshop of the electromechanical company of Ate, 2022. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*, 2(479). <https://doi.org/10.56294/sctconf2023479>

Borgert, A., Petrini, M. & Santos, A. (2020). What are the Attributes of Sustainable Leadership? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(4), 820. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4086>

Chacón, J., López, E. & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 32–44. <https://doi.org/10.18046/jestger.2022.162.4524>

Cherfan, J. & Allen, M. (2021). Preferred Leadership Communication Styles Across Cultures. *Journal of Intercultural Communication Research*, 51(2), 134 - 152. <https://doi.org/10.1080/17475759.2021.1963306>

Chiquillo, J., Amaya, N. & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.1080/17475759.2023.2244444>

doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23

Jordán, R., Riffo, L. & Prado, A. (2017). *Desarrollo sostenible, urbanización y desigualdad en América Latina y el Caribe: Dinámicas y desafíos para el cambio estructural* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/42141>

Contreras, F., Juárez, F., Acosta, Y., Dornberger, U., Soria, K., Corrales, M. & Salusse, M. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in latin american firms: test of an exploratory model. *Cogent Business y Management*, 7(1), 1812926. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>

Díaz, A., Mamani, F., Meneses, B. & Zarate, G. (2023). Transformational leadership as a driver of business success: A case study in Caquetá. *Health Leadership and Quality of Life*, 2, 37. <https://doi.org/10.56294/hl202337>

Díaz, J., Rifo, F., Barros, S. & Rifo, S. (2022). Mapping the research about organisations in the latin american context: a bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 1–49. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00296-3>

Durán, M. (2025). Las competencias multiculturales del liderazgo en una organización del sector servicios en Bogotá D.C. *European Public and Social Innovation Review*, 10. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1647>

Erentürk, M. (2020). Assessment of strategic leadership in strategic management context. *International Journal of Social*

- Humanities Sciences Research*, 7(63), 3812-3817. <https://doi.org/10.26450/jshsr.2253>
- Eslava, R., Omaña, J., Sierra, F. & Mogrovejo, M. (2023). Leadership styles: a study in Latin America, the United States and Europe. *Salud, Ciencia y Tecnología* 3:401. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2023401>
- Espinoza, E. & Elgoibar, P. (2023). Confianza, estilo de liderazgo y gestión de conflictos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(8), 391-407 <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40961>
- Faúndez, M. & de la Fuente, H. (2022). Skills Measurement Strategic Leadership Based on Knowledge Analytics Management through the Design of an Instrument for Business Managers of Chilean Companies. *Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9299>
- Fergusson, L., Robinson, J. & Torres, S. (2024). The Interaction of Economic and Political Inequality in Latin America. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.18235/0005546>
- Gallardo, Y., Serna, A., Soto, A. & Hernández, G. (2023). Enseñanza de la ética empresarial: experiencia de innovación para promover el liderazgo. *Formación universitaria*, 16(3), 1-10. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000300001>
- García, G., Guzmán, L. & Sánchez, A. (2024). Relationships between well-being, resilience, leadership, and perceived success in SME owners-managers of Ecuador. *Environment and Social Psychology*, 9(5), 2063. DOI:[10.54517/esp.v9i5.2063](https://doi.org/10.54517/esp.v9i5.2063)
- Hancock, A., Gellatly, I., Walsh, M., Arnold, K. & Connelly, C. (2021). Good, bad, and ugly leadership patterns: implications for followers' work-related and context-free outcomes. *Journal of Management*, 49(2), 640-676. <https://doi.org/10.1177/01492063211050391>
- Hatta, H., Manurung, E., Yodiansyah, H., Sukirman, S. Zilfana, Z. (2023). Assessing the influence of leadership style, decision making, communication, and team building on the success of MSME entrepreneurial Businesses in Bandung city. *West Science Business and Management*, 1(02), 1-9. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v1i02.35>
- Iqbal, Q. & Piwovar, K. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 382, 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Jacobo, C., Duarte, F. & Ochoa, S. (2020). Estilos de liderazgo y desempeño organizacional en tiendas de conveniencia en México. *ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 15(45), 38-52.
- Jalil, N., Saputra, D., Eliyana, A., Kurniawan, M., Yuwono, H., Emur, A. & Syamsudin, N. (2023). Do psychological capital and transformational leadership make differences in organizational citizenship behavior? *PLOS ONE*, 18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294559>
- Jauregui, R., Goñi, N. & Rondon, E. (2023).

- Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. *Innovar*, 33(89). <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>
- Khan, M., Ismail, F., Hussain, A. & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Ledesma, M. (2024). Enhancing competitiveness of Peruvian textile MSES through quality management: A focus on leadership, training, and continuous improvement. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 8(2), 666–677. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v8i2.33967>
- León, A., García, S., Bello, S., Esquinca, E. & Mazariegos, A. (2022). Liderazgo y autoridad dimensiones que influyen en el desempeño de dos fincas cafetaleras en el soconusco, Chiapas. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 50(2), 171-183.
- Leso, B., Cortimiglia, M. & Ghezzi, A. (2023) The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cogn Tech Work* 25, 151–179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- López, J., De la Garza, M. & Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- Lotito, F. (2022). Leadership and emotional intelligence: Emotions as a relevant part of business. *Revista Academia and Negocios*, 8(1), 71–86. <https://doi.org/10.29393/RAN8-2LIFL10002>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R. & Rêgo, R. (2023). Leadership styles, motivation, communication and reward systems in business performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 70. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Mendoza, M., García, L., Avelar, L. & Manotas, F. (2023). The role of transactional leadership in the social performance of the maquiladora industry. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25(2), 215-233. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i2.4219>
- Menéndez, R., Mero, M. & Merino, J. (2021). Liderazgo en las mipymes: Una mirada al sector comercial en la ciudad de Jipijpa. *Dominio de las Ciencias*, 7(3). 552-571.
- Mercader, V., Galván, E., Ravina, R. & Popescu, C. (2021). A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and Productivity. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(522). <https://doi.org/10.3390/jrfm14110522>
- Meurer, T., Weissmantel, C. W. & Hein, N. (2024). Turnover intention in family businesses: The moderating effect of the stewardship mechanism and transformational leadership. *Revista de*

- Administração Mackenzie*, 25(3), 1–25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG240169>
- Monzani, L., Mateu, G., Hernandez, A. & Villavicencio, J. (2021). Reducing the Cost of Being the Boss: Authentic Leadership Suppresses the Effect of Role Stereotype Conflict on Antisocial Behaviors in Leaders and Entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.760258>
- Morales, R., Lozano, J., Ledesma, A. & Cuevas, H. (2023). Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño empresarial de las micro y pequeñas empresas de Guadalajara de Buga, Colombia. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 31(2), 73–90. <https://doi.org/10.18359/rfce.6701>
- Murcio, R. & Scalzo, G. (2021). Person-Centered Leadership The Practical Idea as a Dynamic Principle for Ethical Leadership. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708849>
- Norena, D. & Thalassinou, E. (2022). Transactional leadership and innovative behavior as factors explaining emotional intelligence: A mediating effect. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 545. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120545>
- Norena, D. & Thalassinou, E. (2023). Fueling innovation performance through entrepreneurial leadership: Assessing the neglected mediating role of intellectual capital. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.24294/jipd.v7i1.2020>
- Núñez, E. & Espinosa, J. (2024). Liderazgo ético y comportamiento de los empleados. Análisis cuantitativo en la producción científica. *Región Científica*, 3(2), 2024295. <https://doi.org/10.58763/rc2024295>
- Pando, T., Cangalaya, L., Herrera, Z. & Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales Esp.* 28(5), 234–245.
- Paudel, S. (2020). Leadership style and business performance in nepali smes: the mediating role of entrepreneurship orientation. *Journal of Business and Management Research*, 3(1-2), 1-17. <https://doi.org/10.3126/jbmr.v3i1.31971>
- Pereyra, E., Rey de Castro, D. & Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1), 229–264. <https://doi.org/10.15381/indata.v25i1.21990>
- Ramírez, J., Peñaflor, R. & Sanagustín, V. (2023). Leadership, communication, and job satisfaction for employee engagement and sustainability of family businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Ravina, R., Díaz, G. A., Ahumada, E. & Galván, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>

- Rico, H. & De La Puente, M. (2023). Exploring the Impact of Strategic Leadership on the Sustainability of Technology-Centric Companies: An In-Depth Case Study from Colombia's Northern Coast. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 12(5), 5. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0146>
- Rodríguez, W. (2023). Liderazgo ambidiestro: nutriendo el ecosistema organizacional como el micelio. *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 20(2), 4-26.
- Sacavém, A., De Bem, A., dos Santos, J., Palma, A., Belchior, H. & Au-Yong, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
- Samaniego, E., Coronel, L., Gil, A., Peralta, Y., Pérez, B. J. & Vásquez, S. (2022). Management leadership in companies in the city of Bagua – Peru. *Sapientia: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(4), 210-229. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i4.463>
- Sánchez, I. & Hincapié, M. (2022). Does the context matter? Responsible Leadership in Latin America. A Literature Review. *Estudios Gerenciales*. 38(165), 529-544. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.4926>
- Santa, R., Zarate, R., Rey, C. & Morante, D. (2025). Strategic innovation and leadership dynamics: Unveiling mediating effects on operational quality in manufacturing organizations. *Administrative Sciences*, 15(3), 98. <https://doi.org/10.3390/admsci15030098>
- Santos, J., Steil, A. & Delgado, D. (2020). State of the organizational learning field in latin america and the caribbean. *The Learning Organization*, 27(2), 147-161. <https://doi.org/10.1108/tlo-01-2019-0023>
- Sauñe, E. & Ramos, V. (2024). Leadership and organizational competencies: A perspective within the Competitive Values Framework. *European Public and Social Innovation Review*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-294>
- Siregar, B. (2020). *The effectiveness of application of the leadership style and entrepreneurial orientation to improve business performance*. [Preprint, versión 1]. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-81381/v1>
- Thomas, G., Russo, S., Ono, M., Martin, R. & Legood, A. (2023). Leader-member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 28(2), 103-116. <https://doi.org/10.1037/ocp0000346>
- Toscano, J. & Gámez D. (2023). Importancia del Liderazgo Transformacional en la Cultura y Resultados Organizacionales: Una Revisión Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 7(6) 1108-1126. <https://doi.org/10.37811/clrcm.v7i6.8748>
- Valdez, N. & Bordón L. (2024). El Liderazgo Transformacional como Impulsor de la Estrategia Competitiva en Pymes

- Florerías de Pilar, Paraguay, 2024. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 8228-8240. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14236
- Vargas, M. & Gómez, G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (90), 11-26.
- Vieira, J., Vargas del Río, A. & Echeverri, A. (2024). Importancia de las habilidades blandas en la empresa turística. Caso de directivos de la ciudad de Manizales Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 72, 207-244. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n72a9>
- Wang, H., Lin, W., Zhu, X., Jiang, F. & Lu, S. (2020). The Roles of Leader Empowering Behaviour and Employee Proactivity in Daily Job Crafting: A Compensatory Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 58 - 69. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1813110>
- Yin, K., Zhang, J. & Li, S. (2022). Leader extraversion and team performance: A moderated mediation model. *PLOS ONE*, 17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278769>
- Yu, Z., Lin, X., Lee, C. & Yeh, W. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>