



Liderazgo transformacional y su impacto en el desempeño empresarial: una revisión sistemática

Transformational leadership and its impact on business performance: a systematic review

Luis Fernando Blanco Ayala

lblancoa@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-3211-1269>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Lima - Perú

Artículo recibido 12 de mayo de 2023 / Arbitrado 30 de mayo de 2023 / Aceptado 03 de julio de 2023/
Publicado 01 de septiembre de 2023

RESUMEN

La presente investigación analiza el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño empresarial a través de una revisión sistemática cualitativa de 27 estudios realizados en diversos contextos y países, publicados a partir del 2020. Para estructurar el proceso se empleó la guía actualizada PRISMA. Los hallazgos indican que este estilo de liderazgo no solo mejora la motivación y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a la efectividad organizacional. Se destaca la mediación de variables como la cultura organizacional, la competitividad, la resiliencia y las habilidades emocionales. Se concluye, que el liderazgo transformacional está asociado con mejoras en la satisfacción laboral, la innovación y el rendimiento empresarial en microempresas, PYMES e industrias de alta tecnología. Se enfatiza en la importancia de que los líderes se enfoquen en el desarrollo del potencial de sus empleados, lo que resulta en un mejor desempeño y en el logro de objetivos organizacionales.

Palabras clave:

Desempeño organizacional, cultura organizacional; compromiso organizacional; liderazgo transformacional; rendimiento empresarial..

ABSTRACT

This research analyzes the impact of transformational leadership on business performance through a qualitative systematic review of 27 studies carried out in various contexts and countries, published since 2020. The updated PRISMA guide was used to structure the process. The findings indicate that this leadership style not only improves employee motivation and commitment, but also contributes to organizational effectiveness. The mediation of variables such as organizational culture, competitiveness, resilience, and emotional skills is highlighted. It is concluded that transformational leadership is associated with improvements in job satisfaction, innovation, and business performance in microenterprises, SMEs, and high-tech industries. The importance of leaders focusing on developing the potential of their employees is emphasized, resulting in better performance and the achievement of organizational objectives.

Keywords:

Organizational performance, organizational culture; organizational commitment; transformational leadership; business performance.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un componente esencial en la administración de empresas, pues influye de manera directa en la dirección, motivación y desempeño de los equipos de trabajo (Hamdan et al., 2024). La capacidad que tengan los líderes para guiar y motivar a sus empleados, en el entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, se convierte en un factor decisivo para el éxito organizacional. También resulta significativo que se enfoquen en desarrollar y potenciar las habilidades de su equipo, que promuevan que sus colaboradores se conviertan en individuos más estratégicos, empáticos y asertivos (Montoya et al., 2022).

Desde la perspectiva de Akparep et al. (2019), es igualmente significativo el tipo de liderazgo en la potenciación del desempeño empresarial. Los autores describen diversos estilos de liderazgo que pueden ser adoptados por gerentes y directivos, cada uno con características y efectos particulares sobre los empleados. Entre los más reconocidos destacan el autocrático, el democrático, el transaccional y el transformacional. Mientras que el primero se centra en el control y la toma de decisiones unilaterales, el segundo fomenta la participación y el compromiso del equipo. Por su parte, el transaccional se basa en recompensas y castigos, mientras que el transformacional se enfoca en inspirar y motivar a los empleados para que superen sus propias expectativas y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Al comparar los estilos de liderazgo, Deng et al. (2023), argumentan que aportan una validez limitada en relación con el liderazgo transformacional, el cual demuestra tener efectos de mediana a gran escala en una variedad de resultados individuales, de equipo y organizacionales. Esta afirmación es respaldada por Almaududi et al. (2022), quienes sostienen que este estilo de liderazgo representa una solución efectiva para las empresas que enfrentan un entorno empresarial cada vez más dinámico y disruptivo. Asimismo, Al-Husseini et al. (2021) señalan que los empleados tienden a sentirse más comprometidos con un líder que los motive a trabajar hacia objetivos que trascienden sus intereses personales, destacan que el liderazgo transformacional es un factor influyente crucial en los sistemas de gestión del conocimiento y la innovación en diversas industrias.

Asimismo, Bohórquez y Sandoya (2021) destacan que el liderazgo transformacional se distingue por su capacidad para generar cambios positivos dentro de las organizaciones a través de la motivación y el desarrollo personal de los empleados. Este estilo de liderazgo se caracteriza por cuatro componentes principales: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Los líderes transformacionales no solo establecen una visión clara y atractiva para el futuro, sino que también actúan como modelos a seguir, al fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre sus seguidores. Esta conexión emocional y la capacidad de inspirar a los empleados son elementos clave que permiten a las organizaciones alcanzar niveles superiores de desempeño.

Además, Tapia y Antequera (2020) destacan que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo en el clima organizacional. Según su investigación, este estilo de liderazgo permite que los seguidores se transformen y desarrollen un mayor nivel de satisfacción en los clientes. Asimismo, impacta de manera directa en la calidad de las decisiones gerenciales, lo que contribuye al crecimiento y desarrollo de las empresas. Por su parte, Alcázar (2020), establece una conexión entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, en el que enfatiza la influencia significativa de este último en la intención de los empleados de permanecer en la organización, así como en el ausentismo, la satisfacción laboral, la motivación y el rendimiento. Esto subraya la importancia de comprender y fomentar el compromiso organizacional a través de prácticas de liderazgo efectivas.

Por lo tanto, en el contexto de la relevancia del liderazgo transformacional, es importante explorar su relación con otras variables, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la

innovación, así como los mecanismos y condiciones que potencian su efecto en el desempeño organizacional. A partir de estas consideraciones, surge la siguiente pregunta: ¿Qué repercusión tiene el liderazgo transformacional en la administración de empresas?

Con el fin de abordar esta interrogante, se llevará a cabo una revisión de la literatura académica para consolidar y sintetizar la evidencia existente sobre el tema, lo que facilitará la identificación de patrones y tendencias. Esta revisión también proporcionará una base sólida para formular recomendaciones prácticas y estrategias de implementación dirigidas a líderes y gerentes en diversos contextos organizacionales. Al compilar estudios de diferentes regiones y sectores, se contribuirá a la generalización de los hallazgos, lo que enriquecerá así la comprensión del liderazgo transformacional y su aplicabilidad en distintos entornos. En consecuencia, el objetivo del presente artículo de revisión sistemática es analizar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño empresarial.

MÉTODO

La investigación adopta un enfoque cualitativo basado en una revisión sistemática de la literatura, cuyo objetivo es analizar el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño empresarial. Para ello, se integran y analizan diferentes estudios cuantitativos que han abordado la relevancia de la aplicación de este estilo de liderazgo en diversos contextos organizacionales y regiones geográficas.

Mediante un análisis de contenido exhaustivo, se esquematizó la información encontrada en los artículos científicos seleccionados. Este proceso permitió realizar una evaluación reflexiva de los resultados obtenidos en las investigaciones primarias, la identificación de patrones, tendencias y hallazgos clave sobre cómo el liderazgo transformacional impacta en el desempeño y la efectividad de las empresas. Con la integración de múltiples estudios empíricos realizados en diferentes entornos, fue posible una comprensión más profunda y generalizable del fenómeno estudiado. Al sintetizar la evidencia disponible, este enfoque cualitativo contribuye a generar conocimiento sólido que puede orientar la práctica gerencial y la formulación de políticas organizacionales enfocadas en potenciar el liderazgo transformacional como una herramienta para mejorar el rendimiento empresarial.

Para la recopilación de estudios relevantes sobre el tema de investigación, se llevó a cabo búsquedas en bases de datos académicas como Scopus, Google Scholar, Redalyc y Dialnet. A través de estas consultas, se identificaron 32, 68, 12 y 6 estudios, respectivamente. Estas plataformas proporcionan acceso a investigaciones recientes y relevantes, lo que aseguró que los estudios estuvieran fundamentados en evidencia actualizada y de calidad. Además, la cobertura global de estas bases permitió obtener perspectivas diversas sobre cómo se aplica el liderazgo transformacional en distintos contextos culturales y económicos. Al incluir solo artículos revisados por pares, se garantizó la rigurosidad metodológica de los hallazgos.

Se recuperaron un total de 118 artículos para el análisis. Para sistematizar la información, se utilizó la guía actualizada PRISMA para la publicación de revisiones sistemáticas, lo que facilitó la estructuración del proceso e incluyó las etapas de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. Este enfoque metodológico permitió organizar de manera clara y eficiente los estudios seleccionados, lo que garantizó una evaluación rigurosa y completa de la literatura sobre el tema en cuestión.

En el proceso de búsqueda, se aplicaron filtros para limitar los resultados a los años comprendidos entre 2020 y 2024. Además, se utilizaron estrategias basadas en descriptores en español e inglés, combinándolos con operadores lógicos como "Y", "AND", "O", "OR" y "NOT". Las palabras clave que definen las variables estudiadas se estructuraron de la siguiente manera:

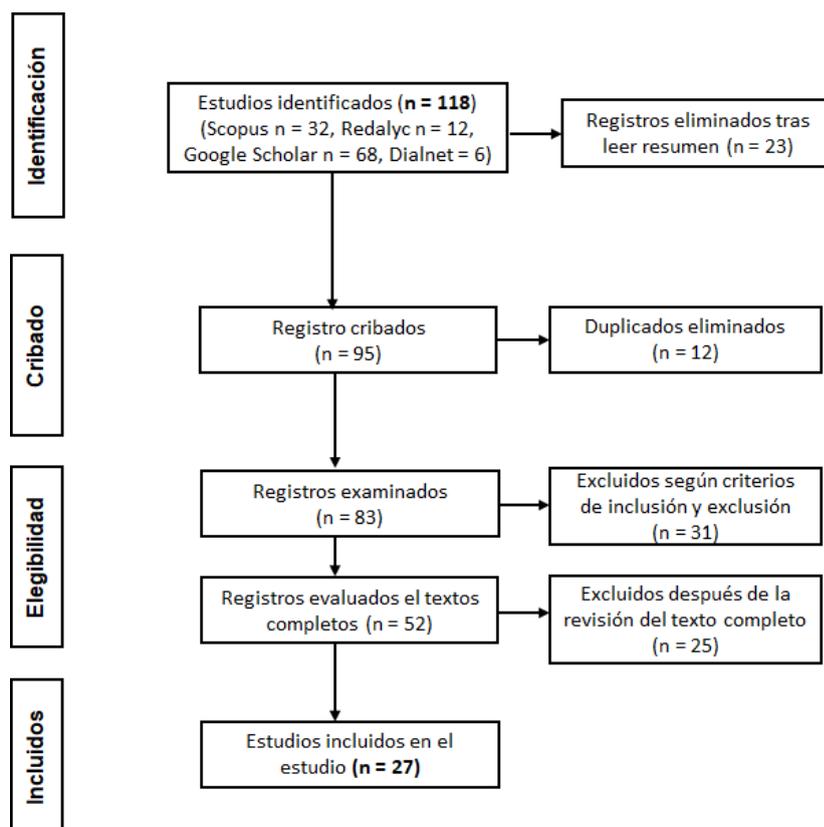
- ("liderazgo transformacional" Y "desempeño empresarial") O ("liderazgo transformacional" Y "rendimiento empresarial") NO revisión
- ("transformational leadership" AND "business performance") OR ("transformational leadership" AND "business performance") NOT review
- ("liderazgo transformacional" Y "satisfacción laboral") O ("liderazgo transformacional" Y "compromiso organizacional") NO revisión
- ("transformational leadership" AND "employee motivation") OR ("transformational leadership" AND "organizational commitment") NOT review
- ("liderazgo transformacional" Y "innovación") O ("liderazgo transformacional" Y "cultura organizacional") NO revisión
- ("transformational leadership" AND "innovation") OR ("transformational leadership" AND "organizational culture") NOT review
- ("liderazgo transformacional" Y "desempeño ambiental") O ("liderazgo transformacional" Y "responsabilidad social empresarial") NO revisión
- ("transformational leadership" AND "environmental performance") OR ("transformational leadership" AND "corporate social responsibility") NOT review

Los criterios de inclusión se establecieron para asegurar que el contenido abordara el liderazgo transformacional en el desempeño empresarial. Se seleccionaron únicamente artículos científicos publicados en revistas arbitradas, que fueran accesibles en español o inglés y que hubieran sido publicados a partir del año 2020. Se excluyeron aquellas investigaciones que no cumplieran con estos criterios, así como las revisiones sistemáticas y los artículos duplicados.

En la Figura 1 se representó el proceso de selección de los artículos incluidos en la revisión sistemática. Inicialmente, se identificaron 118 registros potencialmente relevantes. Tras la lectura de los resúmenes, se eliminaron 23 trabajos, lo que dejó un total de 95 registros para el cribado. Posteriormente, se eliminaron 12 artículos duplicados, y se aplicaron los criterios de elegibilidad a los 83 restantes. De estos, se excluyeron 31 estudios que no cumplieran con los requisitos establecidos, y tras la evaluación de los textos completos, se descartaron 25 artículos adicionales. Finalmente, 27 investigaciones cumplieron con todos los criterios y fueron incluidas en el análisis cualitativo.

Figura 1.

Flujograma PRISMA para la revisión sistemática de la literatura.



Una vez seleccionados los artículos, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de sus resúmenes y contenidos. Para facilitar este proceso, se elaboraron matrices que incluyeron indicadores clave como el año de publicación, el país de origen, los autores, la muestra, los resultados principales y las conclusiones de cada estudio. A continuación, se realizó una lectura detallada de cada trabajo, para el estudio de los aportes significativos y contribuciones relevantes del impacto del liderazgo transformacional en el desempeño empresarial.

RESULTADOS

A partir de la revisión sistemática realizada, se analizaron un total de 27 artículos que examinaron el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño empresarial. Estos estudios se distribuyeron según su año de publicación a lo largo del período definidos, con 5 trabajos correspondientes al 2024, 5 al 2023, 6 al 2022, 8 al 2021 y 3 al 2020. Esta distribución sugiere que es un tema activo y de creciente interés dentro de la comunidad científica.

Los estudios provienen de diversas regiones y países, lo que refleja la amplitud y relevancia del tema en el ámbito académico y empresarial. La mayor cantidad de investigaciones se realizó en Indonesia, con un total de 7, seguido por Ecuador y Perú, con 4 cada uno, México contribuyó con 3, mientras que China presentó 2. Otros países, como Líbano, Colombia, Chile, Grecia, Francia, Turquía e Irak, tienen un estudio cada uno. Este análisis revela que se han publicado 10 trabajos en América del Sur, 3 en América del Norte, 11 en Asia, 1 en Medio Oriente y 2 en Europa.

La distribución geográfica de los estudios enriquece tanto la teoría como la práctica del liderazgo, dada la diversidad cultural y contextual que cada región aporta. La variabilidad en los contextos organizacionales permite realizar comparaciones y contrastaciones de hallazgos, lo que puede conducir al desarrollo de nuevas teorías, enfoques y prácticas en el campo del liderazgo. Por ejemplo, las diferencias en la percepción del liderazgo transformacional en culturas colectivistas frente

a individualistas pueden ofrecer valiosas perspectivas sobre cómo adaptar las estrategias de liderazgo a diferentes entornos.

Además, el análisis de la disponibilidad de estos estudios en diferentes bases de datos académicas reveló que 5 trabajos están indexados en Scopus, lo que representa un 18,52 % del total. En Google Académico se encuentran 16, lo que equivale al 59,26 %. En Redalyc hay 4, lo que representa un 14,81 %, y en Dialnet 2, lo que corresponde al 7,41 %. Esta distribución en las bases de datos no solo aumenta su visibilidad y accesibilidad, sino que también enriquece el campo de estudio y la difusión del conocimiento, elemento esencial para el avance de la teoría y la práctica del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional ha sido objeto de estudio en una amplia gama de contextos, entre los que se incluyen microempresas (Barberan et al., 2024; Morales et al., 2023), PYMES (Villavicencio et al., 2024; Peña y Caruajulca, 2024; Araya, 2023; Uljanati et al., 2021), sectores específicos como el agroindustrial (Canal et al., 2023), industria automotriz (Vargas y Gómez, 2021), financiero (Alvarado y Zambrano, 2021), farmacéutico (Bohórquez y Sandoya, 2021), agropecuario (Hamdan et al., 2024), hotelero (Kloutsiniotis et al., 2022), industrias de alta tecnología (Begum et al., 2022) y en el sector público (Amrullah et al., 2022); Coronado et al., 2023). Esta diversidad de contextos resalta la relevancia y aplicabilidad de este estilo de liderazgo en diferentes entornos organizacionales, lo que permite una comprensión más profunda de su impacto en el desempeño y desarrollo de las organizaciones. Además, se ha analizado en relación con variables como la competitividad, la cultura organizacional, la satisfacción laboral, la innovación, la resiliencia y la intención de emprender.

Varios autores (Hamdan et al., 2024; Torres y Estrada, 2024; Alvarado y Zambrano, 2021; Ortiz et al., 2021) han utilizado en sus estudios el cuestionario multifactorial conocido como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Las dimensiones del liderazgo transformacional que evalúa MLQ son la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Al evaluar estas dimensiones, los estudios pueden identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para potenciar el liderazgo en sus contextos específicos. En este sentido, Rodríguez (2023), adaptó el cuestionario para evaluar cómo el liderazgo transformacional influye en el clima institucional, lo que demuestra la flexibilidad del MLQ para ser utilizado en diversos entornos.

En la Tabla 1 se sintetizan los principales estudios incluidos en el análisis, detallándose los autores, países, muestras estudiadas y hallazgos más relevantes. Estos trabajos respaldan la idea de que el liderazgo transformacional es un factor clave para mejorar el desempeño organizacional, mediado por variables como la cultura organizacional, las habilidades emocionales y la motivación de los empleados.

Tabla 1.

Síntesis del impacto del liderazgo transformacional en el desempeño empresarial.

No.	Autor (año)/ Muestra/País	Objetivo de la investigación	Resultados y principales conclusiones
1	Villavicencio et al. (2024) / Empleados de la finca agroturística / Ecuador.	Examinar el rol del liderazgo transformacional en el desarrollo de una finca agroturística en el Cantón El Pan.	El liderazgo transformacional implementado por la dirección de la finca tuvo un impacto favorable en la concienciación y el compromiso del personal hacia la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de los lazos con la comunidad. Este enfoque de liderazgo es altamente valorado y se asocia con un mejor desempeño empresarial, en el que se destaca la

			estimulación intelectual y la aceptación de metas como dimensiones clave.
2	Torres y Estrada (2024) / 26 empleados del área de ensamble final de la plataforma Ford C2s / México.	Examinar el impacto del liderazgo transformacional de los supervisores, superintendentes y gerentes en la actitud de los empleados hacia Tristone Flowtech Planta Delicias.	Los resultados muestran que el liderazgo transformacional se encuentra por encima de la media. Además, se obtuvo una correlación significativa entre el liderazgo transformacional y la actitud de los empleados hacia la empresa.
3	Shatila et al. (2024) / 350 encuestados del contexto libanés / Líbano.	Examinar el impacto del liderazgo transformacional en la efectividad del liderazgo y el efecto mediador de las habilidades emocionales en esta relación.	Los resultados revelan que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo en la efectividad del liderazgo, mediado en parte por habilidades emocionales como la adaptabilidad, la asertividad y la gestión de relaciones. Esto sugiere que los líderes que dominan estas habilidades emocionales son más eficaces en inspirar y motivar a sus seguidores a través de un enfoque transformacional.
4	Hamdan et al. (2024) / una muestra diversa de empleados y líderes / Indonesia.	Explorar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados en contextos organizacionales.	Los hallazgos revelan una asociación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados, con líderes que exhiben conductas visionarias, inspiradoras y empoderadoras que fomentan una cultura de excelencia e innovación en la que los empleados prosperan y contribuyen con sus mejores esfuerzos para lograr objetivos compartidos.
5	Peña y Caruajulca (2024) / 276 altos ejecutivos de PYMES provenientes de las industrias de comercio, servicios, manufactura, construcción y agricultura / Perú.	Probar empíricamente la relación entre cultura organizacional, liderazgo transformacional y desempeño organizacional.	La cultura organizacional actúa como un mediador fundamental entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional. Los emprendedores que adoptan un liderazgo transformacional motivan a sus seguidores a alcanzar metas, se enfocan en el desarrollo de habilidades individuales, fomentan la confianza y priorizan el crecimiento competitivo de su empresa sobre sus intereses personales.
6	Morales et al. (2023) / 210 micro y pequeños empresarios de la ciudad de Guadalajara de Buga / Colombia.	Examinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño empresarial en las Mypes colombianas.	Los resultados indican que este tipo de liderazgo es altamente valorado y correlaciona de manera positiva con el desempeño empresarial, en el que se destacan dimensiones como la estimulación intelectual y la aceptación de metas.
7	Coronado et al. (2023) / 60 trabajadores / Perú	Determinar cómo la aplicación de un programa de liderazgo transformacional mejora la	Luego de la implementación de un programa de liderazgo transformacional, se observó una notable mejora en la percepción de la

		cultura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaura.	cultura organizacional entre los empleados. Este enfoque fomentó un mayor compromiso de los colaboradores con su trabajo y la institución, promovió la adopción de nuevos valores y la implementación de políticas más efectivas para enfrentar entornos cambiantes. Además, se incentivó la innovación y la aceptación de riesgos, así como una orientación colectiva hacia el logro de resultados.
8	Araya (2023) / 119 administradores de empresas del sector comercial (región de Coquimbo) / Chile.	Analizar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas (pymes) de una economía emergente.	Los resultados indicaron que únicamente el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional. Se encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y los resultados financieros, estratégicos y de satisfacción.
9	Canal et al. (2023) / 120 trabajadores de empresas agroindustriales en Sinaloa/México.	Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo, en el que se entiende la última variable a partir de tres dimensiones principales: satisfacción laboral, compromiso organizativo afectivo, compromiso organizacional.	Se identificó una relación directa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, estableciéndose que este tipo de liderazgo puede ser un elemento clave en la productividad del capital humano.
10	Rodríguez (2023) / 160 docentes y 30 directoras de educación inicial / Ecuador.	Analizar la relación que tiene el liderazgo transformacional en el clima institucional de los Guaguas Centro del norte de Quito.	Se obtuvo una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima institucional.
11	Almaududi et al. (2022) / 34 empleados de las PYME del sector de alimentos y bebidas en Karawang Regency / Indonesia.	Analizar el efecto del liderazgo transformacional en el compromiso organizacional y el desempeño laboral.	Según sus hallazgos, el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en el compromiso organizacional y el desempeño laboral.
12	Amrullah et al. (2022) / 100 empleados del gobierno de la aldea de la región de Kuningan en Java Occidental / Indonesia.	Determinar y evaluar el impacto del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados.	Se constató que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo, positivo y significativo en el desempeño de los empleados. Este estilo de liderazgo no solo inspira y motiva a los empleados, sino que también contribuye a la creación de una cultura organizacional capaz de adaptarse a los cambios que se producen en su interior.

13	Kloutsiniotis et al. (2022) / 459 empleados de trece hoteles / Grecia.	Investigar el papel moderador de las prácticas de gestión de recursos humanos en la relación entre el Liderazgo transformacional y el agotamiento.	Se observó que la dinámica del liderazgo transformacional contribuye a la disminución de tres factores estresantes: el estrés financiero personal, la ansiedad y la soledad en el entorno laboral. Estos factores, a su vez, son variables predictivas del agotamiento de los trabajadores en el sector hotelero.
14	Scuotto et al. (2022) / 758 pymes europeas / Francia.	Evaluar la correlación entre las tres características principales del liderazgo transformacional (confianza, un entorno colaborativo y la participación de los empleados) y el fenómeno del ocultamiento del conocimiento.	El liderazgo transformacional tiene el potencial de impactar el entorno organizacional y modificar los comportamientos asociados con el ocultamiento del conocimiento en pequeñas y medianas empresas (pymes) en Europa.
15	Begum et al. (2022) / 342 empleados de industrias de alta tecnología / China.	Proporcionar una comprensión del papel del liderazgo transformacional verde y las prácticas de innovación verde en las organizaciones a través de procesos cognitivos: pensamiento verde y participación en el proceso creativo.	Los resultados del estudio indicaron que el liderazgo transformacional verde ejerce un impacto significativo en el pensamiento ecológico, el proceso creativo y la innovación sostenible. Además, se constató que tanto el pensamiento verde como el proceso creativo actúan como mediadores en la relación entre el liderazgo transformacional verde y la innovación ecológica.
16	Sun et al. (2022) / 110 empleados de pequeñas y medianas empresas / China.	Examinar el nexo entre el liderazgo transformacional verde y el desempeño ambiental, en el que se considera el papel mediador de la gestión de recursos humanos verdes y la innovación verde.	Los resultados corroboran un impacto positivo y significativo del liderazgo transformacional verde en el desempeño ambiental. Asimismo, se estableció que la gestión de recursos humanos verdes y la innovación ecológica actúan como mediadores positivos entre el liderazgo transformacional verde y el desempeño ambiental.
17	Ortiz et al. (2021) / 199 personas / Perú.	Evaluar y discutir el papel mediador del liderazgo transformacional entre la asociación de resiliencia y la intención empresarial en adultos.	Los hallazgos confirman que, al estimar el efecto mediador del liderazgo transformacional entre la resiliencia y la intención empresarial, se obtuvo un porcentaje de mediación del 71,1 %. Esto indica que el liderazgo transformacional desempeña un papel significativo en la relación entre la resiliencia y la intención de emprender.
18	Alvarado y Zambrano (2021) / 10 gerentes de las Instituciones del sector financiero / Ecuador.	Determinar la influencia del liderazgo transformacional en los equipos de negocios del sector financiero del cantón Portoviejo.	Los resultados revelaron que el estilo de liderazgo transformacional predominó en un 90 %, lo que fue aún más notable entre las encuestadas del género femenino. En contraste, el liderazgo transaccional alcanzó un 40 % y el estilo

			Laissez-faire un 30 %. Estos hallazgos evidencian la estrecha relación entre el liderazgo y una cultura de alto compromiso, en el que todos los miembros del equipo están motivados para alcanzar resultados extraordinarios. Este enfoque fomenta que los subordinados se cuestionen constantemente sobre cómo pueden contribuir aún más a la organización.
19	Kılıç y Uludağ (2021) / 1229 empleados / Turquía.	El estudio se enfoca en analizar cómo el liderazgo transformacional influye en el desempeño organizacional a través de la gestión del conocimiento. Se examinan las relaciones entre el liderazgo transformacional, el conocimiento organizacional, el aprendizaje organizacional, la satisfacción laboral, los procesos de creación de conocimiento y el desempeño organizacional.	Los resultados del estudio demuestran que el liderazgo transformacional impacta el desempeño empresarial tanto de manera directa como indirecta a través de la innovación. Se determinó que el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la satisfacción laboral actúan como mediadores clave en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional.
20	Effiyanti et al. (2021)/ 400 empleados de la Agencia Nacional de Control de Alimentos y Medicamentos / Indonesia.	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional, considerándose la disposición al cambio y el empoderamiento en la calidad del intercambio de conocimientos como variables mediadoras.	Los hallazgos revelaron que el liderazgo transformacional es un predictor significativo de la disposición al cambio y desempeña un papel crucial en mejorar la calidad del intercambio de conocimientos. Este fortalecimiento impacta de forma positiva en el desempeño organizacional.
21	Fitriadi et al. (2021) / 350 encuestados del Comando Militar (Kodam) Iskandar Muda que opera en Aceh / Indonesia.	Examinar y analizar el efecto del liderazgo transformacional y el apoyo organizacional en el desempeño de los miembros y su impacto en el desempeño organizacional.	Los resultados indican que tanto el liderazgo transformacional como el apoyo organizacional afectan de manera significativa el desempeño de los miembros.
22	Uljanati et al. (2021) / 34 empresas/ Indonesia.	Analizar cómo el liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional afectan el desempeño organizacional en las PYME de bordado en Tasikmalaya, tanto de manera simultánea como parcial.	El liderazgo transformacional y el aprendizaje organizacional ejercen una influencia conjunta en el desempeño de las MIPYMES de bordado en Tasikmalaya. Esto se evidencia en la capacidad del liderazgo para motivar a los recursos humanos, lo que a su vez fomenta una nueva perspectiva para abordar los problemas y establece valores de confianza dentro de la organización.
23	Bohórquez y	Determinar el grado de	El liderazgo transformacional está

	Sandoya (2021) / 123 empleados, 7 jefes y 3 gerentes de la Importadora JORUA Cía. Ltda. / Ecuador.	liderazgo transformacional que exhiben líderes de las PYMES, analizando cuatro factores: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada.	significativamente relacionado con la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en el sector farmacéutico. Las PYMES que adoptan este estilo de liderazgo han logrado mantener un desempeño satisfactorio, lo que les ha permitido cumplir con sus obligaciones financieras y generar una rentabilidad adecuada.
24	Vargas y Gómez (2021) / 300 empleados de mandos medios que laboran en la industria automotriz de la frontera norte / México.	Analizar el impacto que tiene el liderazgo transformacional sobre el desempeño operativo por medio de la mediación de la transferencia de conocimiento.	Los hallazgos indican que el liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo y significativo, con un nivel de confianza del 99,9 %, sobre la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo. Según los autores, este estilo de liderazgo contribuye de manera considerable al logro de los objetivos organizacionales.
25	Chung y Espinoza (2020) / 150 empleados de una universidad pública / Perú.	Desarrollar un modelo conceptual que analice el efecto mediador que la cultura organizacional tiene en la relación que existe entre liderazgo transformacional y gestión del conocimiento.	Se encontró una relación positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. Ante esto, se sugiere que, para optimizar la gestión del conocimiento es fundamental implementar normas organizativas que fomenten el desarrollo de una cultura organizacional basada en el liderazgo.
26	Top et al. (2020) / 252 datos de las ciudades de Erbil y Sulaymaniyah en el Kurdistán / Iraq.	Investigar los efectos del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados en la región del Kurdistán.	Los hallazgos indicaron que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño de los empleados en esa región. Además, se encontró que la motivación inspiradora y la consideración individual son factores relevantes que impactan de manera significativa en el rendimiento laboral. Por lo tanto, se sugiere que los gerentes de la región deben centrarse en motivar a sus empleados y brindarles atención personalizada para mejorar su desempeño.
27	Bastari et al. (2020) / 285 empleados / Indonesia.	Examinar el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados, con la motivación del empleado como variable interviniente.	El liderazgo transformacional impacta de manera significativa en el desempeño laboral de los empleados, con la motivación laboral como una variable mediadora. Según los hallazgos de los autores, a medida que el líder potencia y desarrolla las habilidades y talentos de los empleados, se incrementa su motivación laboral.

DISCUSIÓN

Los estudios reflejan que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño empresarial en diversos contextos y países. Su capacidad para inspirar, motivar y

desarrollar a los empleados no solo contribuye a resultados financieros positivos, sino que también promueve un clima organizacional saludable y dinámico. Esta afirmación se sustenta en una amplia variedad de investigaciones que han demostrado cómo este estilo de liderazgo influye en múltiples aspectos del rendimiento organizacional. También se evidencian esta relación al destacarse el papel mediador de factores como la cultura organizacional, las habilidades emocionales y la motivación de los empleados.

En este sentido, el estudio de Torres y Estrada (2024) en México encontró que el liderazgo transformacional de los supervisores correlaciona significativamente con las actitudes positivas de los empleados hacia la empresa, lo que sugiere que un liderazgo efectivo puede mejorar la moral y la productividad del equipo. Hamdan et al. (2024) por su parte, en Indonesia revelaron que los líderes transformacionales fomentan una cultura de excelencia e innovación, lo que contribuye a un desempeño organizacional superior.

Asimismo, el estudio de Peña y Caruajulca (2024) destaca el papel mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en PYMES peruanas. Los emprendedores que adoptan un liderazgo transformacional motivan a sus seguidores a alcanzar metas, se enfocan en el desarrollo de habilidades individuales, fomentan la confianza y priorizan el crecimiento competitivo de su empresa sobre sus intereses personales. Este hallazgo sugiere que la implementación de este estilo de liderazgo puede mejorar no solo el rendimiento individual, sino también la cohesión y la efectividad de toda la organización.

Del mismo modo, Morales et al. (2023) en Colombia respaldan la afirmación anterior, al mostrar que el liderazgo transformacional es altamente valorado y correlaciona positivamente con el desempeño empresarial en micro y pequeñas empresas. Los autores consideran pertinente que este estilo de liderazgo se vea reflejado en los distintos tipos de innovación, en la gestión del conocimiento, en la implementación de la industria 4.0, en la digitalización, en el marketing ecológico, en la gestión de la cadena de suministro y en otros aspectos que permitan fortalecer el desempeño empresarial.

Por consiguiente, este patrón se repite en diversas regiones del mundo, donde se ha observado que el liderazgo transformacional no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también fomenta un ambiente propicio para la innovación y la adaptación al cambio. Independientemente del contexto cultural o económico, los líderes que inspiran, motivan y desarrollan a sus equipos tienden a obtener mejores resultados organizacionales.

Los estudios de Vargas y Gómez (2021) en México y Kılıç y Uludağ (2021) en Turquía demuestran que el liderazgo transformacional no solo mejora el desempeño operativo y la transferencia de conocimiento, sino que también impacta de manera directa en el rendimiento organizacional a través de la gestión del conocimiento y la innovación. En conjunto, estos hallazgos sugieren que el liderazgo transformacional es un elemento clave para el éxito organizacional, enfatizan en la necesidad de que las empresas adopten este enfoque para maximizar su rendimiento y competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

Entre tanto, el liderazgo transformacional también influye en la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados, como se evidenció en el estudio de Canal et al. (2023) en México. La relación directa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo resalta la importancia de este enfoque en la creación de un ambiente laboral positivo y productivo. Villavicencio et al. (2024) también resaltaron la importancia de un liderazgo efectivo para el bienestar y la motivación del personal. Según su estudio, este estilo de liderazgo, caracterizado por la estimulación intelectual y la aceptación de metas, tuvo un impacto favorable en la concienciación y el compromiso del personal hacia la protección del medio ambiente y el fortalecimiento de los lazos con la comunidad.

Relacionado con esto, Shatila et al. (2024) por su parte, destacaron que las habilidades

emocionales, como la adaptabilidad y la gestión de relaciones, median la relación entre el liderazgo transformacional y la efectividad del liderazgo en el contexto libanés. Esto implica que los líderes que desarrollan estas habilidades son más eficaces en inspirar y motivar a sus equipos. También, Bastari et al. (2020) demostraron que el liderazgo transformacional impacta de manera significativa en el desempeño laboral de los empleados en Indonesia, al actuar como variable mediadora la motivación laboral. Según sus hallazgos, a medida que el líder potencia y desarrolla las habilidades y talentos de los empleados, se incrementa su motivación laboral.

Además, debido a las crecientes necesidades medioambientales a nivel global, se ha puesto de relieve la conexión entre el liderazgo transformacional verde y la innovación sostenible en industrias de alta tecnología en China (Begum et al., 2022), así como su relación con el desempeño ambiental de pequeñas y medianas empresas en ese país (Sun et al., 2022). En línea con estos hallazgos, la revisión sistemática realizada por Salgado et al. (2022), subraya la importancia del liderazgo transformacional en la promoción de la creatividad y el impulso de la innovación organizacional, tanto en el sector público como en el privado. Estos estudios evidencian que un enfoque de liderazgo que prioriza la sostenibilidad no solo beneficia a las organizaciones, sino que también contribuye a un futuro más ecológico.

Los hallazgos obtenidos en los estudios analizados son coherentes con los resultados de revisiones sistemáticas previas. Según Portilla et al. (2024) y Jara et al. (2024), el liderazgo transformacional no solo genera cambios en aspectos gerenciales, sino que también tiene un impacto significativo en el ámbito social. Estos cambios abarcan desde la mejora del desempeño hasta el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el aumento de la motivación. Al fomentar un clima laboral positivo, facilitar los procesos de cambio, influir y estimular a los empleados hacia la mejora continua, este tipo de liderazgo contribuye a consolidar los constructos organizacionales. Además, promueve la adopción de nuevas prácticas y procesos al cultivar un ambiente de confianza y apertura al cambio, lo que a su vez impulsa la innovación. De esta manera, no solo se logran beneficios temporales, sino que también se posicionan las organizaciones para alcanzar un éxito sostenible a largo plazo.

En consonancia con estos hallazgos, Barberan et al. (2024) identificaron que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado con el rendimiento organizacional, tanto en términos financieros como no financieros, en microempresas. Los autores fundamentaron su análisis en la Teoría del Liderazgo de la Gama Completa de Bass, que enfatiza la importancia de identificar y comprender las metas de los seguidores, así como sus percepciones sobre cómo los líderes recompensan o evalúan su comportamiento.

Asimismo, Gámez y Toscano (2023), observaron que el liderazgo transformacional mejora los procesos productivos y la calidad de los productos o servicios, debido a su alta correlación con la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la motivación para aceptar e incluso generar cambios. Los resultados reflejan un efecto positivo y holístico en la cultura organizacional. De la Cruz (2023), por su parte, destacó la importancia del liderazgo en el desarrollo organizacional y social, al subrayar su influencia en la innovación, la creatividad y el compromiso de los empleados, así como en el logro de objetivos organizacionales y el bienestar de los trabajadores. Los autores enfatizan cualidades clave del líder, como la capacidad de adaptación al contexto, la diversidad y la importancia de factores como la retroalimentación, el humor y la humildad. Se resalta la necesidad de contar con líderes transformacionales, auténticos y humildes para impulsar el éxito de las empresas y fomentar una cultura de innovación.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación indican que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño laboral y empresarial, mediado por diversas variables como la cultura organizacional, las habilidades emocionales y la motivación de los empleados. Los líderes que fomentan una cultura positiva y colaborativa pueden mejorar significativamente el compromiso y la productividad de los empleados. Asimismo, aquellos que desarrollan habilidades como la adaptabilidad y la gestión de relaciones son más eficaces en motivar a sus equipos.

Este patrón se observó en diversos contextos, como industrias, pequeñas y medianas empresas, así como en múltiples países, lo cual indica que el liderazgo transformacional puede ser un enfoque efectivo en una amplia gama de entornos a nivel global. Además de mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, este estilo de liderazgo contribuye a la efectividad organizacional.

Se destacan resultados específicos, como la mejora en la satisfacción laboral y la capacidad de innovación, lo que resalta la multifacética influencia del liderazgo transformacional. También se enfatiza la importancia de que los líderes transformacionales se enfoquen en el desarrollo del potencial de sus empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño y en la consecución de objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Akparep, J. Y., Jengre, E. y Mogre, A. A. (2019). The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8(01), 1-22. <https://doi.org/10.4236/ojl.2019.81001>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-121. http://www.scielo.org/bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I. y Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Almaududi, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T. y Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61-82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Alvarado, M. A. y Zambrano, E. J. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en los equipos de negocio del sector financiero del cantón Portoviejo. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(3), 423-441. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.632>
- Amrullah, N. I. H., Haryono, S. y Haryono, S. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Village Government Offices Performance. *Quality - Access to Success*, 23, 8-17. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.02>
- Araya, S. (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>
- Barberan, N., Bastidas, T. y 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/10.52080/rvgluz.29.106.17>

- Bastari, A., Eliyana, A. y Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E. y Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597. <https://doi.org/10.1002/bse.2911>
- Bohórquez, J. y Sandoya, E. C. (2021). El liderazgo transformacional y la competitividad de las PYMES del sector farmacéutico de la ciudad de Babahoyo. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 21(30), 69-85. <https://doi.org/10.47189/rcct.v30i30.443>
- Canal, A. I., Ovalles, L. V., Sandoval, L. A. y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Chung, V. M. y Espinoza, J. L. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *TZHOECOEN*, 12(3), 360-370. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>
- Coronado, J. J., Baldeos, L. A., Ramos, S. E., Lioo, F. de M. y Neri, A. C. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A1>
- De la Cruz, O. Y. (2023). El impacto del liderazgo en las empresas: Una revisión de la literatura 2018 – 2022. *Revista Científica Disciplinarias*, 2(3). <https://revistas.unsa.edu.pe/index.php/disciplinarias/article/view/133>
- Deng, C., Gulseren, D., Carlos, I., Grocutt, K. y Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Effiyanti, E., Lubis, A. R., Sofyan, S. y Syafruddin, S. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 583-593. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0583>
- Fitriadi, M., Adam, M. y Mukhlis. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Support on Member Performance and Its Impact on Performance: Study in Kodam Iskandar Muda. *International Journal of Scientific and Management Research*, 4(5), 201-213. <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2021.4513>
- Gámez, D. A. y Toscano, J. A. (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/cl_rcm.v7i6.8748
- Hamdan, G., Edward, C. y Kristianir, Z. (2024). Exploring the Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: Insights into Organizational Effectiveness and Leadership Behavior.

Inspirasi & Strategi (INSPIRAT): Jurnal Kebijakan Publik & Bisnis, 14(2), 73-82.
<https://ejournal.isha.or.id/index.php/Inspirat/article/view/276>

- Jara, M. M., Recalde, L. M., Jara, J. E., Cadena, D. I., Rodríguez, R. I. y Ortega, Y. X. (2024). Gestión del cambio organizacional, a través del liderazgo transformacional. *South Florida Journal of Development*, 5(4), e3870. <https://doi.org/10.46932/sfjdv5n4-019>
- Kılıç, M.y Uludağ, O. (2021). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: Testing the Mediating Effects of Knowledge Management. *Sustainability*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147981>
- Kloutsiniotis, P., Mihail, D., Mylonas, N. y Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Montoya, Á., Londoño, C., Ramírez, J., Quijano, J., Santos, Y. y Ponce, Z. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional. *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, 4(4). <https://doi.org/10.15765/gsst.v4i4.3011>
- Morales, R., Lozano, J. J., Ledesma, A. G. y 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>
- Ortiz, J. A., Sánchez, M. A., Bardon, C. J., Toscano, L. E., Rodriguez, S. J. y Leonardo, Iván. S. (2021). Resiliencia y la Intención empresarial en trabajadores peruanos: Rol mediador del liderazgo transformacional. *Revista de Investigación en Psicología*, 24(2), 3-15. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v24i2.21326>
- Peña, J. y Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37(2), 301-314. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2023-0172>
- Portilla, L. M., Pantaleón, A. L., María, S., Gallardo, J. N., Hernández, J. V. y Morales, P. O. (2024). Liderazgo transformacional como compromiso de cambio. Una revisión sistemática de la literatura. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 49(5), 292-299. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/05/03_6995_A_Gallardo_v49n5_8.pdf
- Rodríguez, C. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con el clima institucional de los guaguas centro del sector norte de Quito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 7508-7525. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4982
- Salgado, G., Aguilar, M. y Cárdenas, J. H. (2022). El liderazgo transformacional y su relación con la innovación organizacional y lo verde: Una revisión de literatura. *Administración y Organizaciones*, 25(48), 106-132. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2022v25n48/Salgado>
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P. y Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140, 76-84.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.045>

- Shatila, K., Agyei, F. B. y Aloulou, W. J. (2024). Impact of transformational leadership on leadership effectiveness: The mediating effect of emotional skills in the Lebanese small and medium-sized enterprises context. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18(4), 857-878. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2023-0174>
- Sun, X., El Askary, A., Saeed Meo, M., Ain, N. ul y Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127>
- Tapia, Z. C. y Antequera, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Ad-gnosis*, 9(9), 119-134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Top, C., Mohammad, B. y Hemn, A. (2020). Transformational Leadership Impact on Employees Performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Torres, F. I. y Estrada, E. D. (2024). Liderazgo transformacional y actitudes en operadores de líneas de ensamble ford c2: Estudio en planta delicias de tristone flowtech. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1711>
- Uljanati, P. H., Nazararief, B., Marinda, V. S., Setiawati, I., Risviana, V. R. y Astari, E. A. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Learning on Organizational Performance on Embroidery Msmes in Tasikmalaya—Indonesia. *Rigeo*, 11(5), 2024–2034. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.05.108>
- Vargas, M. M. y Gómez, K. 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. <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850>
- Villavicencio, L. M., Gallardo, W. M. y Ortega, J. C. (2024). El rol del liderazgo transformacional en el desarrollo de una finca agroturística en el cantón El Pan. *MQRInvestigar*, 8(2), 2849-2864. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.2.2024.2849-2864>