

# Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas

## *Global Trends in Transformational Leadership in Modern Companies*

Bravo-Bravo, Idilia Fernanda <sup>1\*</sup>; Herrera-Sánchez, Maybelline Jaqueline <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador, Santo Domingo;  
<https://orcid.org/0000-0002-8092-198X>, [idilia.bravo@uleam.edu.ec](mailto:idilia.bravo@uleam.edu.ec)

<sup>2</sup> Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, Santo Domingo;  
<https://orcid.org/0000-0001-6840-3891>, [maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec](mailto:maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec)

\* Autor Correspondencia

 <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>

**Cita:** Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>

**Recibido:** 25/01/2023

**Revisado:** 10/02/2023

**Aceptado:** 22/02/2023

**Publicado:** 30/04/2023



**Copyright:** © 2023 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional. (CC BY-NC).

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

**Resumen:** El artículo examina el papel del liderazgo transformacional en empresas modernas en un contexto de rápida evolución y competitividad global. Se propone revisar las tendencias emergentes de este estilo de liderazgo, centrado en la inspiración y motivación de los empleados, para enfrentar desafíos como la innovación, la inclusión y la adaptabilidad. La metodología se basa en un análisis exhaustivo de literatura científica de alta relevancia para identificar patrones y resultados clave sobre la aplicación del liderazgo transformacional en entornos empresariales cambiantes. Los resultados destacan la capacidad de este liderazgo para promover una cultura de creatividad, cohesión y resiliencia organizacional, además de facilitar la adaptación a nuevas tecnologías y modelos de negocio híbridos. La discusión subraya la importancia de métricas de desempeño y satisfacción laboral como indicadores de éxito, así como de estructuras de apoyo para gestionar el cambio. Se concluye que el liderazgo transformacional es un recurso estratégico que potencia la competitividad y sostenibilidad empresarial, siendo esencial para desarrollar capacidades de innovación y cohesión en un mercado global.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional; innovación organizacional; resiliencia; cambio organizacional; gestión del talento.

**Abstract:** The article examines the role of transformational leadership in modern companies in the context of rapid evolution and global competitiveness. It proposes to review the emerging trends of this leadership style, focused on inspiring and motivating employees, to address challenges such as innovation, inclusion and adaptability. The methodology is based on a comprehensive analysis of highly relevant scientific literature to identify patterns and key findings on the application of transformational leadership in changing business environments. The results highlight the ability of this leadership to promote a culture of creativity, cohesion and organizational resilience, in addition to facilitating adaptation to new technologies and hybrid business models. The discussion underlines the importance of performance metrics and job satisfaction as indicators of success, as well as support structures to manage change. It is concluded that transformational leadership is a strategic resource that enhances business competitiveness and sustainability, being essential to develop innovation and cohesion capabilities in a global market.

**Keywords:** transformational leadership; organizational innovation; resilience; organizational change; talent management.

## 1. Introducción

El liderazgo transformacional ha surgido como una tendencia clave en el desarrollo organizacional moderno, especialmente en un entorno de negocios global cada vez más incierto y competitivo. Este tipo de liderazgo, que se basa en inspirar y motivar a los empleados para alcanzar objetivos colectivos más allá de sus intereses individuales, ha demostrado ser fundamental en la transformación de las empresas para adaptarse a la rápida evolución tecnológica, las expectativas cambiantes de los empleados y las demandas del mercado global (Rivadeneira Moreira, 2021). Este artículo se enfoca en analizar las tendencias globales del liderazgo transformacional en empresas modernas, con el objetivo de revisar la literatura reciente y comprender los factores que impulsan su creciente relevancia y aplicabilidad.

En las últimas décadas, las organizaciones se han enfrentado a un contexto de negocios caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, comúnmente referido como el entorno VUCA. Este entorno exige nuevas habilidades de liderazgo que van más allá de los enfoques tradicionales, donde los líderes actuaban principalmente como supervisores y gestores de recursos. El liderazgo transformacional, en este contexto, responde a la necesidad de líderes capaces de inspirar a sus equipos, fomentar la innovación y alinear los objetivos organizacionales con una visión estratégica a largo plazo (McKinsey & Company, 2023). Sin embargo, muchas organizaciones aún carecen de líderes capacitados en estas competencias, lo cual representa un obstáculo significativo para su crecimiento y sostenibilidad en el mercado global (Harvard Business Publishing, 2024).

Diversos factores están contribuyendo a la necesidad de implementar el liderazgo transformacional en empresas de todo el mundo. En primer lugar, el avance de la tecnología y el impacto de la inteligencia artificial (IA) en los modelos de negocio han creado un entorno donde la innovación y la adaptación rápida son imprescindibles para la supervivencia. Según Korn Ferry, un alto porcentaje de líderes empresariales creen que la IA tendrá un impacto significativo en sus organizaciones, obligándolos a desarrollar nuevas competencias para gestionar tecnologías emergentes y mejorar la toma de decisiones estratégicas (Korn Ferry, 2024). Además, la creciente demanda de inclusión y diversidad en el lugar de trabajo requiere un estilo de liderazgo que valore la empatía, la colaboración y la creación de entornos de trabajo inclusivos donde cada empleado pueda aportar sus habilidades únicas (PwC, 2023).

El análisis de las tendencias globales en liderazgo transformacional es esencial para comprender cómo las empresas pueden adaptarse a los desafíos del siglo XXI. Este tipo de liderazgo no solo fomenta una cultura organizacional más resiliente y adaptable, sino que también permite a las empresas atraer y retener talento altamente calificado, lo cual es crucial en un mercado laboral cada vez más competitivo. En este sentido, la viabilidad de adoptar prácticas de liderazgo transformacional radica en la capacidad de las organizaciones para invertir en programas de desarrollo y capacitación que fomenten habilidades de liderazgo innovadoras y estratégicas. Un enfoque en el desarrollo de líderes transformacionales puede contribuir a mejorar la competitividad global de las empresas y a fortalecer sus capacidades internas para enfrentar cambios imprevistos (Harvard Business Publishing, 2024).

Este artículo tiene como objetivo revisar y analizar las tendencias emergentes del liderazgo transformacional en empresas modernas, con un enfoque particular en cómo estas prácticas pueden ayudar a las organizaciones a responder de manera efectiva a los desafíos globales actuales. La revisión se basará en estudios recientes y datos empíricos obtenidos de fuentes confiables en el ámbito del liderazgo organizacional y desarrollo empresarial, para proporcionar una comprensión integral de los factores que impulsan la adopción de este estilo de liderazgo en diversos contextos.

En síntesis, el liderazgo transformacional representa una estrategia crítica para las empresas modernas que buscan ser competitivas y sostenibles. La capacidad de los líderes para inspirar, innovar y adaptarse a los cambios dinámicos es fundamental para el éxito organizacional en un mundo en constante transformación. En este contexto, comprender las tendencias globales de este estilo de liderazgo permitirá a las empresas anticiparse y responder con mayor eficacia a los desafíos del mercado global, sentando las bases para un crecimiento organizacional sostenible y un impacto positivo en sus empleados y la sociedad en general.

## 2. Materiales y Métodos

El presente artículo se desarrolla a partir de un enfoque exploratorio y de análisis bibliográfico, diseñado para comprender las tendencias globales del liderazgo transformacional en empresas modernas. La metodología se centra en la revisión exhaustiva de literatura científica publicada en los últimos diez años en revistas indexadas de alta relevancia en bases de datos como Scopus y Web of Science, las cuales proporcionan artículos revisados por pares que cumplen con altos estándares de calidad y actualidad.

El proceso metodológico se llevó a cabo en varias fases, comenzando con la identificación de palabras clave relevantes para el tema de estudio, tales como "liderazgo transformacional", "tendencias de liderazgo", "empresas modernas", "innovación en liderazgo" y "gestión del cambio". Estas palabras clave se emplearon en búsquedas avanzadas en las bases de datos seleccionadas para asegurar la recopilación de estudios pertinentes y actualizados.

A continuación, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para delimitar las publicaciones a aquellas que tratan de manera directa el liderazgo transformacional en contextos empresariales modernos. Se priorizaron artículos que examinan el liderazgo transformacional desde una perspectiva global y que abordan cómo este estilo de liderazgo responde a las demandas de entornos empresariales dinámicos y de rápida evolución. Los criterios de exclusión, por su parte, se enfocaron en descartar estudios que se centran exclusivamente en estilos de liderazgo tradicionales o que no proporcionan un análisis detallado de las implicaciones organizacionales y estratégicas del liderazgo transformacional.

Posteriormente, se procedió con el análisis y síntesis de la información recolectada. Esta fase implicó una lectura crítica de los artículos seleccionados, enfocándose en identificar y clasificar las principales tendencias, enfoques y resultados relacionados con la implementación y los efectos del liderazgo transformacional en distintos contextos organizacionales. La información fue organizada en categorías temáticas que abordan

diferentes aspectos del liderazgo transformacional, como la adaptación tecnológica, la gestión de equipos diversos y la capacidad de respuesta al cambio.

Para garantizar la objetividad y el rigor en el análisis, se empleó una triangulación de la información, comparando los hallazgos de diferentes estudios para identificar patrones consistentes y contrastes significativos. Esta metodología de análisis bibliográfico permitió extraer una visión integral y matizada del estado actual del liderazgo transformacional y su aplicabilidad en empresas modernas.

Finalmente, los resultados obtenidos se organizaron en función de las principales tendencias identificadas, y se presentan en este artículo con el propósito de ofrecer una comprensión amplia y fundamentada de las dinámicas y retos asociados con el liderazgo transformacional en el contexto global actual. Esta estructura facilita una lectura comprensiva que permite a investigadores y profesionales de gestión entender las implicaciones prácticas y estratégicas del liderazgo transformacional en un entorno empresarial en constante cambio.

### **3. Resultados**

#### **3.1. Adaptación del Liderazgo Transformacional en el Contexto Global Actual**

El liderazgo transformacional se ha consolidado como una estrategia central en empresas modernas que buscan responder a las demandas de un contexto global complejo y dinámico. En la era de la tecnología avanzada y la globalización, donde los cambios son constantes y a menudo impredecibles, la capacidad de los líderes para adaptarse y transformar sus enfoques de gestión se ha vuelto crucial. Este tipo de liderazgo es especialmente relevante en un entorno caracterizado por el aumento de la automatización, la digitalización y la inteligencia artificial, factores que exigen de los líderes habilidades específicas para gestionar equipos diversos y multidisciplinarios, inspirar innovación y enfrentar desafíos estratégicos de forma ágil y efectiva. A continuación, se profundiza en los aspectos esenciales de la adaptación del liderazgo transformacional a las exigencias actuales.

##### **3.1.1. Incremento de la demanda de líderes con habilidades de adaptación y flexibilidad ante cambios tecnológicos**

Los avances tecnológicos, especialmente en inteligencia artificial y análisis de datos, han transformado la naturaleza misma de los negocios, demandando líderes que no solo comprendan las nuevas herramientas, sino que también puedan adaptarse rápidamente a su implementación efectiva dentro de la organización. En este contexto, los líderes deben ser capaces de actuar con flexibilidad para manejar la incertidumbre y responder ágilmente a situaciones que requieren soluciones innovadoras y rápidas. Según el Center for Professional & Executive Development de la Universidad de Wisconsin-Madison (2023), esta adaptabilidad incluye la habilidad de reconocer cuándo es necesario pivotar estrategias, ajustarse a nuevos modelos de negocio y adaptarse a un entorno de constante cambio.

La flexibilidad de un líder, en este sentido, no solo implica cambiar de dirección cuando las circunstancias lo exigen, sino también estar dispuesto a experimentar y aprender de los errores, lo que contribuye a una cultura organizacional resiliente. La capacidad de

los líderes para navegar en estos entornos inestables y complejos también se relaciona con su habilidad para fomentar una mentalidad de cambio y transformación en sus equipos, animándolos a ver las innovaciones tecnológicas como oportunidades para crecer y mejorar los procesos internos (Brilliant Teams, 2023). De este modo, los líderes transformacionales flexibles se posicionan como un recurso invaluable en organizaciones que enfrentan disrupciones frecuentes en sus sectores.

### **3.1.2. La importancia de la visión estratégica en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad**

El liderazgo transformacional en el contexto actual requiere que los líderes posean una visión estratégica clara que permita orientar a la organización en tiempos de incertidumbre. En un entorno VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), la visión estratégica actúa como un ancla que mantiene a la organización enfocada en sus objetivos a largo plazo, incluso cuando enfrenta cambios constantes y desafíos imprevistos. McKinsey & Company (2023) subraya que una visión sólida es indispensable para guiar a las empresas a través de períodos de cambio, ya que proporciona un marco de referencia para tomar decisiones informadas y anticiparse a las oportunidades del mercado.

En este sentido, el liderazgo transformacional difiere de otros enfoques al centrarse en el impacto a largo plazo y la creación de valor sostenible. Los líderes transformacionales son capaces de articular una visión inspiradora que motive a los empleados a comprometerse plenamente con la misión organizacional, especialmente en momentos de transición o crisis. Además, la capacidad de pensar estratégicamente permite a estos líderes identificar oportunidades dentro de las disrupciones y aprovechar las nuevas tendencias para posicionar a la organización de manera competitiva. Este enfoque, combinado con la habilidad de mantener una visión de futuro, ayuda a las empresas a superar la complejidad y a encontrar caminos claros en medio de la incertidumbre.

### **3.1.3. Evolución del liderazgo hacia un enfoque de "coaching" y mentoría, en lugar de supervisión tradicional**

En el contexto de las empresas modernas, el liderazgo ha evolucionado desde un modelo de supervisión hacia un enfoque de "coaching" y mentoría, donde los líderes no solo gestionan tareas, sino que también impulsan el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Este cambio responde a la necesidad de una mayor conexión y compromiso en los equipos, donde los empleados valoran la orientación y el apoyo para alcanzar su máximo potencial. Harvard Business Publishing (2024) destaca que los líderes que adoptan este enfoque de "coaching" logran mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, al mismo tiempo que promueven un entorno de colaboración y confianza.

El "coaching" transformacional implica que los líderes ayudan a sus equipos a identificar y desarrollar habilidades clave, facilitando su crecimiento profesional. En lugar de un enfoque directivo, el liderazgo en esta modalidad fomenta el empoderamiento, permitiendo a los empleados asumir roles activos y tomar decisiones dentro de sus áreas de competencia. Este estilo de liderazgo es fundamental en un mundo de negocios que requiere innovación constante, ya que permite a los colaboradores explorar nuevas ideas y asumir riesgos calculados sin temor al fracaso. Este cambio en

la dinámica del liderazgo genera un entorno donde los empleados no solo se sienten motivados a contribuir con ideas frescas, sino que también se sienten valorados y comprometidos con la visión de la organización.

#### **3.1.4. La creciente necesidad de fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo en todos los niveles organizacionales**

El aprendizaje continuo es un componente fundamental del liderazgo transformacional en el contexto actual, especialmente debido a la rapidez con la que las habilidades y conocimientos se vuelven obsoletos. Los líderes transformacionales, al promover una cultura de aprendizaje constante, ayudan a sus organizaciones a mantenerse competitivas y preparadas para enfrentar nuevos desafíos. Este enfoque hacia el aprendizaje continuo permite que los empleados estén siempre actualizados y que desarrollen las habilidades necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado (Mattone Global, 2023).

Promover una cultura de aprendizaje continuo también implica que los líderes deben modelar ellos mismos esta mentalidad, demostrando apertura al cambio y disposición para adquirir nuevas competencias. Este enfoque, basado en el concepto de "mentalidad de crecimiento", fomenta una cultura organizacional donde el aprendizaje se valora como un recurso para la innovación y el crecimiento. Los líderes transformacionales alientan a sus equipos a ver cada desafío como una oportunidad de desarrollo, y esto fortalece la resiliencia organizacional, creando un entorno donde los empleados están mejor preparados para adaptarse a las nuevas demandas del mercado global.

La adaptación del liderazgo transformacional en el contexto global actual exige habilidades avanzadas y una comprensión profunda de las dinámicas cambiantes del mercado y la tecnología. La combinación de adaptabilidad, visión estratégica, mentoría y aprendizaje continuo se convierte en la base para que las organizaciones prosperen en un entorno cada vez más desafiante. Estos elementos permiten a las empresas responder de manera efectiva a la incertidumbre, maximizar su capacidad de innovación y mantener un equipo comprometido y preparado para el futuro. Al integrar estos principios, los líderes transformacionales se posicionan como impulsores clave del éxito organizacional, fortaleciendo la competitividad de sus empresas y contribuyendo al desarrollo de culturas de trabajo que valoran la resiliencia y el aprendizaje.

#### **3.2. Impacto del Liderazgo Transformacional en la Innovación Organizacional**

El liderazgo transformacional es un componente fundamental para fomentar la innovación en las organizaciones, ya que impulsa un entorno donde la creatividad y el pensamiento disruptivo pueden prosperar. Este tipo de liderazgo no solo inspira a los empleados a innovar, sino que también establece las condiciones para que nuevas ideas se conviertan en realidades tangibles y útiles para el desarrollo organizacional. En un contexto de alta competitividad y rápida evolución tecnológica, el liderazgo transformacional ayuda a las organizaciones a adaptarse de manera efectiva y sostenida. A continuación, se analizan los principales aspectos en los que el liderazgo transformacional impacta la innovación.

El liderazgo transformacional fomenta un entorno de creatividad y experimentación en el que los empleados sienten libertad para explorar y proponer soluciones innovadoras.



Según Jung, Chow y Wu (2008), este estilo de liderazgo, a través de la "estimulación intelectual", motiva a los equipos a cuestionar supuestos y a pensar más allá de las soluciones convencionales. La cultura organizacional basada en la experimentación y la apertura al error permite a los empleados probar y ajustar ideas en un entorno seguro, lo cual es esencial para el desarrollo de una cultura de innovación continua (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Los líderes transformacionales son proactivos en la adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y la automatización, herramientas que pueden potenciar significativamente la eficiencia y la competitividad de las organizaciones. Al promover una mentalidad abierta al cambio tecnológico, estos líderes ayudan a sus empresas a integrar innovaciones que optimizan procesos y crean valor. En un estudio reciente sobre pequeñas y medianas empresas en China, se encontró que el liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la capacidad de innovación, facilitando la adaptación y el aprovechamiento de nuevas tecnologías en la organización (MDPI, 2022).

La "seguridad psicológica" es un componente clave en el liderazgo transformacional, lo cual permite a los empleados sentirse seguros para proponer ideas y asumir riesgos sin temor a consecuencias negativas. Este tipo de entorno no solo impulsa la creatividad, sino que también fortalece el compromiso y la motivación de los empleados para contribuir al crecimiento de la organización. Según un estudio publicado en el Journal of Management & Organization, el apoyo de los líderes transformacionales promueve la innovación al crear un espacio donde los empleados se sienten valorados y apoyados en sus iniciativas creativas (Cambridge Core, 2023).

Los líderes transformacionales comprenden la importancia de reconocer y recompensar los esfuerzos de innovación, no solo por los resultados exitosos, sino también por los intentos y experimentaciones que contribuyen al aprendizaje organizacional. Este sistema de recompensas y reconocimiento fomenta una cultura de innovación, en la que los empleados se sienten motivados para seguir proponiendo soluciones creativas. La literatura sugiere que al implementar mecanismos de reconocimiento, los líderes no solo refuerzan el comportamiento innovador a nivel individual, sino que también fortalecen el compromiso organizacional hacia la innovación continua (García-Morales, Lloréns-Montes, & Verdú-Jover, 2008).

El liderazgo transformacional es una pieza clave para impulsar la innovación organizacional, creando un entorno donde la creatividad y la experimentación son altamente valoradas. La capacidad de estos líderes para motivar a sus equipos, adaptar tecnologías avanzadas y establecer una cultura de seguridad psicológica y reconocimiento del esfuerzo innovador es fundamental en un mercado global en constante cambio. En este contexto, el liderazgo transformacional no solo aumenta la capacidad de innovación, sino que también fortalece la resiliencia organizacional y la adaptación a nuevos desafíos.

### 3.3. Liderazgo Transformacional y Diversidad en el Lugar de Trabajo

El liderazgo transformacional ha demostrado ser una de las estrategias de gestión más efectivas para construir lugares de trabajo inclusivos y diversos. Este tipo de liderazgo no solo promueve la diversidad de género, cultural y generacional, sino que también

facilita un entorno donde las diferencias individuales son valoradas y utilizadas como un recurso para la innovación y el crecimiento organizacional. La integración de estos elementos en la cultura empresarial fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados, factores cruciales para mejorar la satisfacción laboral y la retención de talento. A continuación, se exploran en detalle los aspectos clave mediante los cuales el liderazgo transformacional impacta positivamente la diversidad y la inclusión en el ámbito organizacional.

### **3.3.1. Desarrollo de un enfoque inclusivo que valora y aprovecha la diversidad cultural y generacional en los equipos**

El liderazgo transformacional se caracteriza por su enfoque en la inclusión, ya que los líderes transformacionales suelen valorar y aprovechar la riqueza que aporta la diversidad en los equipos, especialmente en un entorno multicultural y multigeneracional. Un líder transformacional crea un “clima de diversidad” que facilita el respeto mutuo y la justicia organizacional, aspectos que aumentan la cohesión del equipo y el rendimiento creativo de los empleados (Taylor, 2015). Este enfoque es esencial en el contexto global actual, donde los equipos multiculturales y la variedad de perspectivas que ofrecen se consideran recursos estratégicos que fortalecen la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a las demandas del mercado (Harvard Business Publishing, 2021).

En este sentido, el liderazgo transformacional se enfoca en construir equipos que reflejen una amplia gama de antecedentes culturales y generacionales, lo cual contribuye a una toma de decisiones más robusta y a la generación de soluciones creativas que respondan a las necesidades de una clientela igualmente diversa. Como menciona Almeida Blacio (2022), la integración de diferentes perspectivas es esencial para la innovación y el crecimiento sostenido, especialmente en pequeñas y medianas empresas que buscan destacarse en un mercado competitivo. Este liderazgo inclusivo también permite que los equipos generacionales trabajen juntos de manera efectiva, aprovechando tanto la experiencia de generaciones mayores como la adaptabilidad y el dominio tecnológico de generaciones jóvenes.

### **3.3.2. Implementación de prácticas de liderazgo que fomentan la empatía y el respeto por las diferencias individuales**

Una característica central del liderazgo transformacional es la creación de un entorno de empatía y respeto, donde cada empleado se siente valorado por sus cualidades y habilidades únicas. Los líderes transformacionales establecen prácticas que promueven la comprensión y el respeto hacia las diferencias individuales, lo cual se logra mediante políticas inclusivas y una comunicación abierta que fomenta la confianza y el sentido de pertenencia (Melbado, 2023). En lugar de simplemente tolerar las diferencias, los líderes transformacionales las celebran, alentando a sus equipos a aprender unos de otros y a integrar diversas perspectivas en el proceso de toma de decisiones.

Estas prácticas inclusivas, además, ayudan a minimizar el impacto de los sesgos inconscientes en el entorno laboral, promoviendo un clima de justicia e igualdad de oportunidades. Un estudio de Positive Psychology (2023) destaca la importancia de la capacitación en empatía y diversidad como una herramienta clave para que los líderes transformacionales gestionen la diversidad de manera efectiva y construyan una cultura



organizacional basada en la inclusión. Este tipo de prácticas también disminuye los conflictos internos y fortalece el compromiso de los empleados, quienes se sienten más conectados y alineados con los valores organizacionales.

### **3.3.3. Incremento de la satisfacción y retención de empleados debido a una cultura organizacional más inclusiva**

La implementación de un liderazgo transformacional inclusivo tiene un efecto directo en la satisfacción y retención de los empleados. Cuando los empleados perciben que su diversidad es valorada y respetada, su compromiso y satisfacción laboral tienden a aumentar, lo cual se traduce en menores tasas de rotación y en una mayor estabilidad organizacional (Harvard Business Publishing, 2021). Los empleados en un entorno inclusivo experimentan un sentido de pertenencia que les motiva a permanecer en la organización, reduciendo así los costos asociados con la alta rotación y fortaleciendo el capital humano.

Un entorno inclusivo, promovido por el liderazgo transformacional, no solo mejora la satisfacción, sino que también permite que los empleados se sientan seguros para expresarse y proponer ideas innovadoras. Según Castro-Quelal, Herrera-Tapia y Castro-Quelal (2024), una cultura inclusiva facilita la generación de modelos de negocio sostenibles que responden tanto a los intereses de la organización como a las expectativas de los empleados, fomentando una relación simbiótica entre la organización y su capital humano. En este contexto, los empleados no solo se sienten aceptados, sino que perciben un compromiso organizacional genuino hacia sus necesidades y aspiraciones, lo que incrementa su lealtad y disposición para contribuir a los objetivos a largo plazo de la empresa.

### **3.3.4. Generación de un ambiente que promueve el sentido de pertenencia y la participación de todos los miembros**

Finalmente, el liderazgo transformacional crea un ambiente donde todos los empleados, independientemente de sus antecedentes o características individuales, se sienten parte integral de la organización. Este sentido de pertenencia es crucial para fomentar una participación y comprometida, donde cada miembro del equipo se siente empoderado para contribuir con sus habilidades y perspectivas únicas (Taylor, 2015). El liderazgo transformacional facilita una cultura de “participación”, en la que todos los empleados tienen voz en las decisiones que afectan el curso de la organización y se sienten responsables del éxito colectivo.

Los líderes transformacionales logran esto mediante prácticas de comunicación abierta y feedback continuo, lo que permite a los empleados expresar sus inquietudes y compartir ideas sin temor a ser juzgados. Además, promueven actividades de integración y formación de equipos que fortalecen los lazos entre empleados y mejoran la cohesión del grupo (Positive Psychology, 2023). Este ambiente inclusivo y participativo es fundamental para desarrollar una cultura de innovación, ya que permite que los empleados se sientan valorados y motivados para aportar soluciones innovadoras, beneficiando tanto a la organización como a sus clientes.

El liderazgo transformacional es esencial para crear un entorno de trabajo diverso e inclusivo en el que todos los empleados, independientemente de sus antecedentes o diferencias individuales, se sientan valorados y empoderados. Al adoptar un enfoque

inclusivo, fomentar el respeto y la empatía, mejorar la satisfacción laboral y promover un sentido de pertenencia, el liderazgo transformacional fortalece la cohesión organizacional y mejora la retención de talento. Estas prácticas no solo aumentan el rendimiento y la satisfacción de los empleados, sino que también proporcionan a la organización una ventaja competitiva significativa en un mercado cada vez más diverso y global. El liderazgo transformacional, al gestionar la diversidad de manera efectiva, se convierte en un motor clave para el éxito sostenible y la innovación en las organizaciones modernas.

### **3.4. Desarrollo de Capacidades para la Gestión del Cambio**

El liderazgo transformacional es fundamental para que las organizaciones puedan gestionar eficazmente el cambio y construir resiliencia en un entorno de negocio que evoluciona rápidamente. Este tipo de liderazgo no solo fomenta la adaptabilidad, sino que también prepara a los equipos para enfrentar la incertidumbre y aprovechar las oportunidades de transformación. En este contexto, los líderes transformacionales desempeñan un papel clave al implementar estrategias de cambio que fomentan la resiliencia, la formación continua y la preparación para modelos de trabajo flexibles. A continuación, se exploran en detalle los elementos principales que contribuyen al desarrollo de capacidades para la gestión del cambio.

#### **3.4.1. Fomento de la resiliencia organizacional frente a la rápida evolución del entorno empresarial**

La resiliencia organizacional es esencial para que las empresas puedan adaptarse y responder eficazmente a las disrupciones del mercado y los cambios tecnológicos. Los líderes transformacionales promueven esta resiliencia al inspirar confianza y crear una cultura que valora la adaptabilidad y la superación de desafíos. Según Valero, Jung y Andrew (2015), el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en la percepción de resiliencia organizacional, ya que motiva a los empleados a mantener una actitud proactiva frente al cambio. Este enfoque permite a las organizaciones no solo sobrevivir en tiempos de incertidumbre, sino también fortalecerse al superar desafíos, lo que es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo.

Además, un líder transformacional fomenta la resiliencia organizacional mediante la creación de un clima de apoyo y colaboración, lo cual es vital para enfrentar las demandas de un entorno en constante cambio (Contreras-De La Cruz, Gaspar-Quispe, Huarcaya-Taype, & Picoy-Gonzales, 2023). Este tipo de liderazgo no solo responde a las necesidades actuales, sino que también prepara a los empleados para los desafíos futuros, construyendo una organización capaz de adaptarse y evolucionar ante la incertidumbre del mercado.

#### **3.4.2. Establecimiento de programas de capacitación continua para mejorar la gestión del cambio en todos los niveles**

La capacitación continua es una herramienta crucial para gestionar el cambio de manera efectiva, ya que permite a los empleados adquirir las habilidades necesarias para adaptarse a nuevas realidades y roles. Los líderes transformacionales entienden que el cambio no se puede gestionar solo desde la alta dirección; es necesario empoderar a todos los niveles de la organización. La implementación de programas de capacitación no solo mejora la competencia técnica de los empleados, sino que también les

proporciona un entendimiento profundo de los objetivos y beneficios del cambio (ELB Learning, 2024).

Esta formación continua fomenta una cultura de aprendizaje y desarrollo, en la cual los empleados se sienten motivados a mejorar sus habilidades y a contribuir a los procesos de cambio. Según la investigación de Lei et al. (2021), los líderes transformacionales, al establecer conexiones emocionales y éticas con sus equipos, pueden inspirar a los empleados a adoptar una mentalidad de crecimiento, lo cual es fundamental para la gestión del cambio en todos los niveles de la organización.

#### **3.4.3. Preparación de líderes para gestionar equipos en entornos de trabajo híbridos o remotos**

El liderazgo transformacional se adapta bien a los modelos de trabajo híbridos y remotos, que se han vuelto cada vez más comunes en la actualidad. Este estilo de liderazgo permite a los líderes promover la colaboración y la cohesión en equipos distribuidos geográficamente, utilizando la comunicación y la empatía para superar las barreras de distancia. Según el informe de The Enterprisers Project (2023), la creación de entornos de seguridad psicológica en equipos remotos es fundamental para que los empleados se sientan valorados y comprometidos. Esta seguridad psicológica facilita la adaptación al cambio y permite a los líderes gestionar equipos diversos con éxito, independientemente de su ubicación.

Además, los líderes transformacionales en entornos híbridos o remotos desarrollan estrategias de comunicación efectiva que fortalecen la cohesión y el compromiso, elementos esenciales para mantener la moral del equipo y asegurar la alineación con los objetivos organizacionales. La preparación de los líderes para estos modelos de trabajo flexibles se ha convertido en una prioridad, ya que la capacidad de gestionar eficazmente equipos remotos es un diferenciador clave en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

#### **3.4.4. Creación de estructuras de apoyo que faciliten la adaptación de los empleados a nuevos modelos de negocio**

Finalmente, los líderes transformacionales crean estructuras de apoyo que ayudan a los empleados a adaptarse a nuevos modelos de negocio, proporcionando el respaldo necesario para que el cambio sea efectivo y sostenible. Estas estructuras incluyen desde sistemas de comunicación y feedback hasta recursos de desarrollo profesional y apoyo emocional. La creación de estos sistemas de apoyo no solo facilita la transición hacia nuevos procesos, sino que también reduce la resistencia al cambio, incrementando la disposición de los empleados para aceptar transformaciones organizacionales significativas (Cambridge Core, 2023).

El establecimiento de estructuras de apoyo también es fundamental para gestionar la "fatiga del cambio", un fenómeno que puede afectar gravemente el rendimiento y el bienestar de los empleados si no se aborda adecuadamente. Los líderes transformacionales mitigan esta fatiga al establecer canales de comunicación abierta y al involucrar a los empleados en el proceso de cambio, de manera que se sientan parte activa de la transformación. La resiliencia, combinada con el apoyo estructural adecuado, permite a las organizaciones adaptarse de manera proactiva a los cambios,

asegurando que el impacto de estos sea positivo y duradero (Contreras-De La Cruz et al., 2023).

El liderazgo transformacional es un pilar fundamental para el desarrollo de capacidades de gestión del cambio en las organizaciones modernas. Al fomentar la resiliencia organizacional, implementar programas de capacitación continua, preparar líderes para entornos de trabajo híbridos y crear estructuras de apoyo efectivas, los líderes transformacionales aseguran que sus organizaciones estén preparadas para enfrentar y prosperar en un entorno de negocio en constante cambio. Este enfoque no solo mejora la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar, sino que también fortalece el compromiso y la motivación de los empleados, lo que es esencial para la sostenibilidad a largo plazo en un mercado altamente competitivo.

### **3.5. Medición del Éxito del Liderazgo Transformacional**

Para evaluar el éxito del liderazgo transformacional en las organizaciones, es crucial utilizar indicadores que no solo midan el logro de los objetivos estratégicos, sino también el bienestar y la satisfacción de los empleados. Este estilo de liderazgo, centrado en la motivación, el desarrollo personal y la innovación, se beneficia de métricas que reflejan su impacto en diferentes niveles de la organización. A continuación, se analizan los principales enfoques para medir la efectividad del liderazgo transformacional.

#### **3.5.1. Uso de métricas centradas en el desarrollo humano, como el compromiso y la satisfacción de los empleados**

El compromiso y la satisfacción de los empleados son indicadores esenciales para evaluar el éxito del liderazgo transformacional. Estudios han demostrado que este estilo de liderazgo genera un aumento significativo en el compromiso y satisfacción laboral, lo cual impacta directamente en el desempeño de los empleados y su bienestar psicológico. Transformational leaders, al promover una cultura de apoyo y reconocimiento, crean un entorno donde los empleados están más comprometidos y satisfechos con su trabajo, contribuyendo a una mayor retención de talento (Podsakoff et al., 1990; Judge & Piccolo, 2004).

Este tipo de liderazgo permite a los empleados sentirse valorados y motivados, lo cual no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece la cohesión del equipo. La satisfacción laboral y el compromiso son factores que, además de reducir la rotación de personal, aumentan la productividad y el sentido de pertenencia dentro de la organización, creando un entorno propicio para el desarrollo humano y profesional.

#### **3.5.2. Evaluación de la efectividad del liderazgo transformacional en el logro de objetivos estratégicos de la organización**

El éxito del liderazgo transformacional también se mide a través de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Los líderes transformacionales inspiran a sus equipos a alinearse con una visión compartida, impulsándolos a alcanzar metas colectivas que están en sintonía con los objetivos a largo plazo de la organización. En este sentido, investigaciones han demostrado que este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en el desempeño y la efectividad organizacional (Rezvani et al., 2016).

Para evaluar esta efectividad, las organizaciones emplean métricas específicas de rendimiento y logros en proyectos que permiten analizar el grado de cumplimiento de

los objetivos estratégicos. Transformational leaders no solo optimizan el rendimiento, sino que también fomentan una cultura de innovación y mejora continua, factores clave para la competitividad de la organización en el mercado actual.

### **3.5.3. Análisis de la rentabilidad y crecimiento de la empresa en relación con la implementación de este estilo de liderazgo**

La rentabilidad y el crecimiento organizacional son indicadores financieros que reflejan el impacto del liderazgo transformacional en el éxito económico de la empresa. Los estudios sugieren que las empresas que implementan liderazgo transformacional suelen experimentar una mayor rentabilidad y un crecimiento sostenido debido a la mejora en la eficiencia operativa y a la reducción de la rotación de personal (MDPI, 2023). Al establecer una cultura de innovación y compromiso, los líderes transformacionales permiten que las empresas se adapten más rápidamente a los cambios del mercado, asegurando su viabilidad a largo plazo.

El análisis de estos indicadores permite determinar el retorno de la inversión en programas de desarrollo de liderazgo, destacando el papel del liderazgo transformacional como un impulsor de la rentabilidad. Así, este estilo de liderazgo contribuye tanto a los resultados financieros como a la sostenibilidad organizacional, beneficiando a la empresa en términos de competitividad y resiliencia en el mercado.

### **3.5.4. Revisión continua de los indicadores de desempeño para ajustar y mejorar las prácticas de liderazgo transformacional**

La revisión constante de los indicadores de desempeño es fundamental para mantener la efectividad del liderazgo transformacional. Los líderes deben evaluar periódicamente el progreso de sus prácticas de liderazgo, ajustándolas en función de los resultados obtenidos y las necesidades cambiantes de la organización. Esta evaluación continua no solo permite optimizar el liderazgo, sino también detectar áreas de mejora en tiempo real, facilitando la implementación de cambios proactivos y sostenibles (Katou, 2015).

La retroalimentación y el monitoreo de los resultados de desempeño ayudan a los líderes a identificar de manera temprana cualquier resistencia o desafío que pueda surgir, permitiendo intervenir de manera efectiva para asegurar el éxito de las estrategias de liderazgo. La revisión continua de indicadores de desempeño fortalece, además, la capacidad de la organización para adaptarse a las demandas del entorno, asegurando que el liderazgo transformacional siga siendo un recurso efectivo y adaptable.

La medición del éxito del liderazgo transformacional en una organización es un proceso integral que abarca el desarrollo humano, el rendimiento organizacional y los resultados financieros. A través del uso de métricas de compromiso y satisfacción de los empleados, evaluación de los logros estratégicos, análisis de rentabilidad y revisión continua de indicadores de desempeño, las organizaciones pueden obtener una visión precisa del impacto de este estilo de liderazgo. Este enfoque no solo permite optimizar las prácticas de liderazgo, sino que también contribuye al crecimiento sostenible y a la adaptabilidad organizacional en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

#### 4. Discusión

La efectividad del liderazgo transformacional ha sido ampliamente documentada en diversos contextos organizacionales, mostrando cómo este estilo de liderazgo contribuye al éxito empresarial mediante el fomento de una cultura de innovación, adaptación y compromiso. Este liderazgo, caracterizado por la capacidad de inspirar y motivar a los empleados, se muestra particularmente relevante en el entorno actual, donde las organizaciones enfrentan desafíos constantes debido a la rápida evolución tecnológica y a la globalización. Diversos estudios coinciden en que los líderes transformacionales crean un ambiente organizacional donde la innovación y el compromiso son esenciales para mantener una ventaja competitiva (Rezvani, Khosravi, & Barrett, 2016).

El liderazgo transformacional fomenta el desarrollo humano a través del compromiso y la satisfacción de los empleados. La literatura respalda que este tipo de liderazgo eleva significativamente el nivel de compromiso y satisfacción laboral, aspectos que inciden directamente en la retención de talento y en el rendimiento organizacional. Este enfoque centrado en el desarrollo de los empleados no solo fortalece la cohesión del equipo, sino que también promueve una mayor lealtad hacia la organización. Los empleados comprometidos tienden a ser más productivos y están dispuestos a contribuir de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales, lo que resulta en un aumento en la eficiencia y en la productividad de la organización (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Además, el liderazgo transformacional se muestra como un facilitador de la resiliencia organizacional. La capacidad de adaptación de las empresas a los cambios constantes del mercado depende, en gran medida, de la capacidad de sus líderes para fomentar una cultura de flexibilidad y respuesta proactiva. Según Valero, Jung y Andrew (2015), los líderes transformacionales inspiran confianza en los empleados y promueven una cultura que valora la adaptabilidad, facilitando la superación de los desafíos en tiempos de incertidumbre. Esta resiliencia organizacional no solo permite a las empresas mantener su competitividad, sino que también asegura su sostenibilidad en un entorno de negocio caracterizado por la volatilidad y la complejidad (Valero et al., 2015).

Asimismo, la implementación de métricas centradas en el desarrollo humano y en el desempeño financiero ha sido identificada como una estrategia esencial para evaluar el éxito del liderazgo transformacional. En particular, el uso de indicadores de satisfacción y compromiso de los empleados ha demostrado ser una medida efectiva para valorar el impacto de este estilo de liderazgo en la cultura organizacional. Estos indicadores no solo ofrecen una visión clara del bienestar de los empleados, sino que también permiten detectar áreas de mejora en la gestión de los recursos humanos. En paralelo, el análisis de la rentabilidad y el crecimiento organizacional facilita la evaluación de los beneficios tangibles derivados de la implementación del liderazgo transformacional, lo que permite a las empresas justificar la inversión en programas de desarrollo de liderazgo (Katou, 2015).

La adaptación a los entornos híbridos y remotos ha evidenciado la flexibilidad del liderazgo transformacional, que promueve una gestión efectiva de equipos distribuidos geográficamente. Este estilo de liderazgo facilita la cohesión y el compromiso en equipos remotos, utilizando la empatía y la comunicación como herramientas clave para



superar las barreras de la distancia. Además, la implementación de estructuras de apoyo, como programas de capacitación continua y canales de comunicación abiertos, ha demostrado ser eficaz para facilitar la adaptación de los empleados a nuevos modelos de negocio y reducir la resistencia al cambio (Contreras-De La Cruz, Gaspar-Quispe, Huarcaya-Taype, & Picoy-Gonzales, 2023).

En cuanto a la medición del éxito, el liderazgo transformacional se evalúa no solo en términos de logro de objetivos estratégicos, sino también mediante indicadores de desarrollo humano que reflejan el impacto en la satisfacción y el compromiso de los empleados. La literatura sugiere que estos indicadores son esenciales para comprender el valor real de este estilo de liderazgo en la cultura organizacional y en el bienestar de los empleados (Judge & Piccolo, 2004). La revisión continua de estos indicadores permite a las organizaciones ajustar sus prácticas de liderazgo y responder de manera más efectiva a las demandas del entorno cambiante, fortaleciendo la resiliencia y el compromiso organizacional.

En síntesis, el liderazgo transformacional emerge como un pilar fundamental para el éxito organizacional en un entorno dinámico y desafiante. La capacidad de este estilo de liderazgo para promover una cultura de innovación, resiliencia y compromiso contribuye de manera significativa a la sostenibilidad y competitividad de las empresas. Además, la medición de su éxito a través de indicadores financieros y de desarrollo humano ofrece una visión integral de su impacto en la organización. En este contexto, el liderazgo transformacional se consolida como un recurso estratégico esencial para la gestión efectiva del cambio y para el desarrollo de capacidades organizacionales en todos los niveles.

## 5. Conclusiones

El liderazgo transformacional emerge como un elemento fundamental en el entorno organizacional actual, caracterizado por la rapidez de los cambios tecnológicos y la complejidad del mercado. Este estilo de liderazgo permite a las organizaciones desarrollar una cultura de innovación y resiliencia, esenciales para enfrentar desafíos constantes y capitalizar oportunidades de crecimiento. La capacidad de los líderes transformacionales para inspirar y motivar a los empleados contribuye no solo al logro de los objetivos estratégicos, sino también al bienestar y satisfacción de los equipos, factores que, a su vez, aumentan la retención del talento y la cohesión organizacional.

Medir el éxito del liderazgo transformacional exige una visión integral que abarque tanto el desarrollo humano como el rendimiento financiero. La implementación de métricas centradas en el compromiso y la satisfacción de los empleados permite valorar el impacto del liderazgo en la cultura organizacional, mientras que la evaluación de indicadores de rentabilidad y crecimiento confirma su contribución a la sostenibilidad de la empresa. Este enfoque permite a las organizaciones justificar y optimizar las inversiones en desarrollo de liderazgo, reforzando su competitividad y adaptabilidad en el mercado.

El liderazgo transformacional se consolida, además, como una herramienta eficaz para gestionar equipos en entornos híbridos y remotos, donde la comunicación y la empatía son clave para mantener la cohesión y el compromiso de los empleados. La creación de

estructuras de apoyo, como programas de capacitación continua y mecanismos de retroalimentación, facilita la adaptación de los equipos a nuevas formas de trabajo y reduce la resistencia al cambio, favoreciendo un ambiente organizacional positivo y resiliente.

En conclusión, el liderazgo transformacional representa una ventaja estratégica en la gestión organizacional contemporánea. Su enfoque en la inspiración, el desarrollo de capacidades y la construcción de una cultura inclusiva y de alto compromiso potencia tanto el rendimiento individual como el colectivo. Este estilo de liderazgo se posiciona, así como un recurso clave para el éxito sostenido, promoviendo la adaptabilidad y el crecimiento organizacional en un entorno en constante evolución.

### Referencias Bibliográficas

- Alcivar Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 28–42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Almeida Blacio, J. H. (2022). Innovación como herramienta para la gestión empresarial en las PYMEs de Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 68–81. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/26>
- Almenaba-Guerrero, Y. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2022). Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo: Prácticas en Ecuador Liderazgo y Cultura Organizacional. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 69-85. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/22>
- Brilliant Teams. (2023). *Adaptability in Leadership: Strategies for Modern Leaders to Thrive in Change*. Recuperado de <https://www.brilliantteams.org>
- Cambridge Core. (2023). *Leadership and innovation: The moderator role of organization support for innovative behaviors*. *Journal of Management & Organization*. Recuperado de <https://www.cambridge.org>
- Cambridge Core. (2023). *Resiliency and Leadership in Organizations*. *Journal of Management & Organization*. Recuperado de <https://www.cambridge.org>
- Casanova-Villalba, C. I. (2022). Desafíos en el crecimiento empresarial en Santo Domingo: Un análisis de los factores clave en el periodo 2021-2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(3), 1–12. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n3/53>
- Casanova-Villalba, C. I., Gavilanes-Bone, S. A., & Zambrano-Zambrano, M. A. (2022). Factores que dificultan el crecimiento de los emprendimientos de Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(1), 18–30. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n1/44>
- Castro-Quelal, L. R., Herrera-Tapia, E. H., & Castro-Quelal, D. A. (2024). Modelos de Negocios Circulares: Hacia una Economía Sostenible en el Sector Emprendedor. *Journal of Economic and Social Science Research*, 4(1), 122–148. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v4/n1/84>
- Center for Professional & Executive Development - UW–Madison. (2023). *The Critical Role of Adaptive Leadership Skills in Navigating Change*. Recuperado de <https://www.uwcped.org>

- Contreras-De La Cruz, C., Gaspar-Quispe, J. C., Huarcaya-Taype, R., & Picoy-Gonzales, J. A. (2023). Optimización del Proceso Presupuestario: Estrategias y Gestión Administrativa para Resultados Efectivos. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.57>
- ELB Learning. (2024). *Resiliency in Transformational Change*. Recuperado de <https://www.elblearning.com>
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Harvard Business Publishing. (2021). *Organizational Diversity, Inclusion, and Belonging: 2021 Pulse Report*. Recuperado de <https://www.harvardbusiness.org>
- Harvard Business Publishing. (2024). 2024 Global Leadership Development Study. Recuperado de <https://www.harvardbusiness.org>
- Harvard Business Publishing. (2024). *Leading for Today and Tomorrow: Capabilities for a Changing World*. Recuperado de <https://www.harvardbusiness.org>
- Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 13-32. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>
- Hurtado Guevara, R. F., & Pinargote Pinargote, H. M. (2021). Factores limitantes del crecimiento económico en las PYMES de Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 49-60. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/20>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2008). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organisational performance. *Journal of Management Development*, 34(6), 672-690. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0056>
- Korn Ferry. (2024). Top 5 Leadership Trends That Will Shape 2025. Recuperado de <https://www.kornferry.com>
- López Pérez, P. J. (2021). Determinación de los factores que perjudican el clima laboral en el sector de las Pymes, Cantón la Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 27-39. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/35>
- Mattone Global. (2023). *Adaptive Leadership: Why Flexibility is the Key to Leading in a Changing World*. Recuperado de <https://www.johnmattone.com>
- McKinsey & Company. (2023). *Future proof: Solving the 'adaptability paradox' for the long term*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>
- MDPI. (2022). *Transformational Leadership, Organizational Innovation, and ESG Performance: Evidence from SMEs in China*. *Sustainability*. Recuperado de <https://www.mdpi.com>

- MDPI. (2023). Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3609). <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Melbado. (2023). *The Role of Transformational Leadership in Diversity and Inclusion*. Recuperado de <https://www.melbado.com>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Positive Psychology. (2023). *A Leadership Guide to Diversity & Inclusion in the Workplace*. Recuperado de <https://www.positivepsychology.com>
- Puyol-Cortez, J. L. (2021). La satisfacción laboral como factor clave para la productividad en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 50–64. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/31>
- PwC. (2023). Transformative leadership for extraordinary times. Recuperado de <https://www.pwc.com>
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Barrett, R. (2016). The influence of team emotional intelligence on project performance: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Rivadeneira Moreira, J. C. (2021). Analizar los métodos de administración aplicados en pequeños negocios en el cantón Quinindé. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 1–13. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/38>
- Rivadeneira Moreira, J. C. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 41–54. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/24>
- Taylor, A. S. (2015). *Transformational Leadership, Diversity, and Creativity at Work: A Moderated Mediation Model*. Portland State University, Dissertations and Theses. <https://doi.org/10.15760/etd.2338>
- The Enterprisers Project. (2023). *Change management: 9 ways to build resilient teams*. Recuperado de <https://www.enterprisersproject.com>
- Valero, J. N., Jung, K., & Andrew, S. A. (2015). Transformational leadership and organizational resilience: A study of urban response to disaster. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 202–210. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12076>
- Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. . (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), 29-43. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>

## CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.