
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA OPERATIVA DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA PÚBLICA DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA.

Autor: FRANCISCO XAVIER LOZANO MARCIAL^a

Tutor: MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA^b

- a. Mgs. en Gestión De Sistemas Energéticos en Edificaciones, graduado en la Universidad Técnica Particular de Loja, 2021, Loja, Ecuador.
E-mail: Francisco.lozano@uees.edu.ec
- b. Dra en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones graduada en la Universidad Politécnica de Valencia, 2021. Valencia, España.
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Fecha: 24 de julio de 2025

Palabras clave:

Liderazgo,
Transformacional,
Eficiencia, Operativa,
Organización, Laboral,
Cultura.

Resumen:

El artículo examina cómo el liderazgo transformacional influye en la eficiencia operativa de una empresa pública de distribución de energía eléctrica. El tipo de investigación es cualitativo, de diseño descriptivo y no experimental, sustentado en una revisión documental de literatura científica reciente. Además, el estudio subraya la necesidad de que este estilo de liderazgo esté alineado con la estrategia de la organización y una cultura institucional orientada al logro de la excelencia; destacando como los líderes transformacionales son capaces de motivar y empoderar al personal, lo que eleva los niveles de compromiso y satisfacción laboral; este ambiente colaborativo y participativo favorece la innovación y la adaptación al cambio, aspectos críticos en el contexto dinámico y tecnológico de las empresas de energía eléctrica enmarcado para la eficiencia operativa.

Keywords:

Leadership,
Transformational,
Efficiency, Operational,
Organization, Labor,
Culture.

Abstract:

The article examines how transformational leadership influences the operational efficiency of a public electric power distribution company. The type of research is qualitative, with a descriptive and non-experimental design, based on a documentary review of recent scientific literature. Additionally, the study emphasizes the need for this leadership style to be aligned with the organization's strategy and an institutional culture focused on achieving excellence; highlighting how transformational leaders are able to motivate and empower staff, which elevates levels of commitment and job satisfaction; this collaborative and participatory environment fosters innovation and adaptation to change, critical aspects in the dynamic and technological context of electric power companies framed for operational efficiency.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha formado parte de las actividades diarias en diferentes formas desde el inicio de la civilización, la misma que ha ido evolucionando, creando un campo de estudio y aplicación amplio reflejando su importancia en el éxito de grandes empresas de nivel internacional; destacando al liderazgo transformacional como el tipo de liderazgo presente en las empresas más exitosas en varios países. Este liderazgo es primordial en entornos de gran dinamismo, constante cambio e innovación; las cuales son elementos necesarios para el liderazgo contemporáneo de las empresas exitosas (Gámez y Toscano, 2023).

El liderazgo transformacional se ha establecido como un modelo clave para impulsar la innovación, los cambios estructurales y una cultura organizacional centrada en el bienestar tanto personal como grupal esto cobra especial importancia en los países latinoamericanos, donde las organizaciones enfrentan constantes retos de adaptación y mejora. Este tipo de liderazgo se fundamenta en aspectos como la motivación, la inspiración, el fomento del pensamiento crítico y la atención individualizada, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo (Zamarripa et al., 2022).

En el contexto ecuatoriano, Pozo (2021) resalta la influencia del liderazgo transformacional en las empresas públicas, remarcando que su aplicación varía en función del género de quien lidera, e indica que, si bien el liderazgo transformacional es visto como positivo para la gestión y motivación del talento humano, existen diferencias en su aplicación y percepción entre líderes masculinos y femeninos, lo que evidencia una brecha de género en la adopción y eficacia de este estilo

Sin embargo, el liderazgo transformacional debe garantizar condiciones idóneas de trabajo en todos los niveles de la estructura organizacional de una empresa, el cual fomenta el

aporte de cada colaborador desarrollando conocimientos y experiencias; logrando procesos altamente eficientes (Tapia y Antequera, 2020).

Según Vásquez et al. (2021) este tipo de liderazgo tiene una influencia significativa en la confianza organizacional y en el work engagement, ya que promueve relaciones laborales basadas en la inspiración, la motivación y el apoyo individualizado. Los líderes transformacionales son capaces de conectar con las emociones de sus colaboradores, logrando que estos se sientan valorados y motivados a dar lo mejor de sí mismos. De esta forma, el ambiente laboral se convierte en un espacio donde se promueve el crecimiento personal y profesional, fortaleciendo tanto los vínculos interpersonales como el logro de los objetivos institucionales.

Por su parte, López et al. (2024) destacan que el liderazgo transformacional también es un pilar fundamental en la construcción de una cultura organizacional positiva que integra la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva interna. No se trata únicamente de ofrecer productos o servicios de calidad ni de alcanzar metas económicas, sino de brindar un entorno de trabajo significativo, inclusivo y enriquecedor para los empleados. En este marco, la empresa asume el compromiso de generar bienestar integral, entendiendo que la satisfacción y el desarrollo del capital humano son claves para su sostenibilidad a largo plazo. Esta visión vincula fuertemente el liderazgo ético con la necesidad de valorar al trabajador como un actor central del proceso organizacional, capaz de innovar, colaborar y transformar realidades desde su rol dentro de la organización.

La relevancia de este estudio radica en su potencial para llenar los vacíos existentes sobre el impacto del liderazgo transformacional en empresas públicas. Al examinar este fenómeno en un contexto específico como el giro de negocio de la distribución y

comercialización de energía, se espera proporcionar información valiosa sobre cómo este estilo de liderazgo puede ser utilizado para mejorar no solo la eficiencia operativa sino también el compromiso y satisfacción laboral de los empleados. Esto es crucial para fomentar una cultura organizacional positiva y sostenible.

El problema central radica en que muchas empresas públicas, como las empresas de distribución y comercialización de energía eléctrica, aún no han adoptado plenamente prácticas de liderazgo transformacional. Esto puede deberse a factores como la resistencia al cambio cultural dentro de estas organizaciones o la falta de formación adecuada para los líderes. La hipótesis planteada es que la implementación efectiva del liderazgo transformacional podría mejorar significativamente la eficiencia operativa y el clima laboral dentro de estas instituciones.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la eficiencia operativa en empresas públicas. Se busca validar la hipótesis de que un liderazgo efectivo puede conducir a mejoras significativas en los procesos operativos y en el clima laboral, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del fenómeno.

REVISIÓN LITERARIA

Liderazgo transformacional

El liderazgo es un fenómeno organizacional complejo y multifacético que ha generado diversas teorías y perspectivas. Mientras las teorías tradicionales lo definen como la influencia de un líder sobre sus seguidores para mejorar el desempeño, enfocándose en rasgos y comportamientos efectivos, algunas teorías alternativas cuestionan su indispensabilidad, sugiriendo que ciertas características laborales pueden ser motivantes por sí mismas. Las

diferentes aproximaciones teóricas parten de distintas suposiciones filosóficas y metodológicas sobre la naturaleza de la realidad social y organizacional, oscilando entre visiones objetivas y subjetivas del liderazgo. Su estudio continúa siendo relevante para comprender y mejorar la dinámica de las organizaciones (Cernas y Mercado, 2022).

El liderazgo implica la capacidad de influir en las personas para lograr los objetivos organizacionales, aplicando el estilo adecuado a cada situación. Es una habilidad fundamental de los directivos para manejar las interrelaciones con personas y grupos, fortalecer relaciones, motivar al personal y conducir a la organización hacia sus metas en un entorno cambiante. El liderazgo es considerado el factor imprescindible para alcanzar los objetivos con éxito dentro de una organización (Karina et al., 2021).

Por otro lado Jibirin et al., (2020), señala que el paradigma funcionalista predomina en las teorías de liderazgo, enfocándose en producir conocimiento práctico para la gestión administrativa. Se observa que ciertas teorías no convencionales se sitúan en el límite entre el funcionalismo y el interpretativismo; los investigadores destacan la notable ausencia de teorías de liderazgo en los paradigmas radicales y proponen que una diversificación de enfoques paradigmáticos, junto con una mayor colaboración entre distintas perspectivas teóricas, podría contribuir significativamente a expandir y profundizar la comprensión del liderazgo.

Sin duda se ha demostrado al liderazgo como un componente clave en las organizaciones, especialmente para fomentar la ambidestreza individual. Este tipo de liderazgo se caracteriza por inspirar entusiasmo y confianza, promover el diálogo y la colaboración, apoyar el desarrollo de capacidades de explotación y exploración en los empleados, y actuar como mecanismo para equilibrar ambas actividades a nivel individual. El liderazgo es crucial para impulsar el aprendizaje organizacional, la ambidestreza individual y, en última instancia,

mejorar el desempeño del equipo en organizaciones del sector público, particularmente en entornos burocráticos (Ayuri y Nasution, 2022).

Según Pedraja et al. (2019) existen tres estilos principales de liderazgo: el transformacional, que crea una visión compartida, motiva e inspira a los seguidores; el transaccional, basado en recompensas por el cumplimiento de objetivos; y el pasivo/evitador, caracterizado por la falta de toma de decisiones y responsabilidad. Entre estos, el liderazgo transformacional es considerado el más eficaz, especialmente en entornos educativos, debido a su capacidad para promover un clima motivador, fomentar el aprendizaje y generar mejores resultados. Este estilo no solo impulsa el desarrollo profesional, sino que también fortalece el compromiso del equipo. Por tanto, la forma en que se lidera incide directamente en la calidad del ambiente laboral y en el logro de metas organizacionales.

El compromiso organizacional media parcialmente la relación entre estilos de liderazgo y el desempeño de los empleados, sugiriendo que la efectividad de estos estilos de liderazgo para mejorar el rendimiento de los empleados depende en gran medida del nivel de compromiso organizacional, por lo consiguiente el éxito organizacional está estrechamente vinculado al compromiso de los empleados, lo cual ayuda a reducir la rotación laboral (Donkor, 2021).

Las relaciones entre los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), el apoyo organizacional al emprendimiento y los comportamientos intraemprendedores entre los empleados, particularmente en entornos altamente competitivos. A través de dos estudios que involucran encuestas a empleados y díadas gerente-empleado, la investigación encuentra que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional están positivamente relacionados con los comportamientos intraemprendedores, mediados por el apoyo organizacional. Sin embargo, en entornos altamente competitivos, el liderazgo transformacional muestra una relación más

fuerte con el apoyo organizacional y, en consecuencia, con los comportamientos intraemprendedores (Klein, 2023).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores para lograr resultados extraordinarios y desarrollar su propio potencial de liderazgo, el líder transformacional tiene una visión clara del futuro, estimulan intelectualmente a sus seguidores, les brindan consideración individualizada y sirven como modelos a seguir; estos líderes fomentan la creatividad, promueven el cambio positivo y el desarrollo continuo dentro de las organizaciones, a su vez se enfocan en construir relaciones de confianza, alentar el trabajo en equipo y empoderar a los empleados para que participen en la toma de decisiones y en la definición de objetivos comunes (Aldawsari, 2024).

La gestión pública en América Latina enfrenta desafíos significativos para fortalecer las empresas estatales y mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos; el liderazgo transformacional emerge como un factor clave para impulsar la eficiencia operativa en el sector público, a pesar de los esfuerzos por implementar nuevos modelos de administración, persisten problemas como la corrupción, la ineficiencia y la falta de ética que obstaculizan el desarrollo de instituciones públicas eficaces; se requiere un cambio de paradigma liderado por dirigentes transformacionales que prioricen la transparencia, la rendición de cuentas y el enfoque en resultados; y así influir positivamente en la eficiencia operativa, permitiendo que la gestión pública cumpla su papel clave en el fortalecimiento de las empresas del estado y la satisfacción de las demandas ciudadanas (Achmad y Djamil Mz, 2022).

Weber et al. (2022) proponen un modelo de liderazgo adaptado a la transformación digital, compuesto por siete roles estratégicos que incluyen desde pionero digital hasta aprendiz continuo. Estos roles buscan dar respuesta a los retos disruptivos que enfrentan las

organizaciones en entornos tecnológicos. Según estos autores validan una escala para medir dichos comportamientos y los comparan con marcos tradicionales de liderazgo por ende plantean que, aunque los enfoques clásicos aún tienen valor, deben integrarse con nuevas competencias digitales. También determinan que el liderazgo actual exige mayor versatilidad, capacidad de adaptación e innovación constante.

El liderazgo transformacional ha experimentado una evolución significativa en respuesta a los nuevos desafíos planteados por la revolución tecnológica y la diversidad generacional en el entorno laboral. Investigaciones recientes indican que los líderes deben adaptarse con rapidez a los cambios constantes para mantener su efectividad. En el contexto empresarial, los líderes transformacionales son aquellos que motivan a sus equipos a esforzarse más allá de las expectativas establecidas, alentándolos a superar sus propios límites y a enfrentar sus miedos y limitaciones que pueden impactar su rendimiento (Benmira y Agboola, 2021).

Según Álvarez et al. (2024) el liderazgo transformacional empodera a los colaboradores, influye positivamente en la cultura y visión de la organización, y contribuye a una mayor satisfacción laboral, organizando procesos y responsabilidades dando un ambiente propicio para el cumplimiento de logros de metas y objetivos planteados teniendo como resultados procesos eficientes y cumplimiento de objetivos institucionales.

Los líderes transformacionales modernos se enfocan en empoderar a sus seguidores, fomentar la innovación caracterizado por la revolución tecnológica y la convivencia intergeneracional creando culturas organizacionales inclusivas y adaptativas. Se observa una creciente importancia en el desarrollo de habilidades como la inteligencia emocional, la flexibilidad estratégica y la comunicación efectiva, incluso en entornos digitales. Además, hay un énfasis en la sostenibilidad, la ética y la responsabilidad social, así como en la capacidad de

liderar equipos diversos y multiculturales. Estas tendencias buscan no solo mejorar el rendimiento organizacional, sino también crear ambientes de trabajo más satisfactorios y motivadores, que promuevan el bienestar de los empleados y la retención del talento en un mercado laboral cada vez más competitivo (Subroto et al., 2024).

El liderazgo transformacional es un factor clave para potenciar la eficiencia operativa en empresas públicas, como las distribuidoras de energía. En primer lugar, la literatura destaca que este estilo de liderazgo permite superar las limitaciones de los modelos tradicionales, centrados en el control y la jerarquía, promoviendo en cambio la participación activa, la motivación y el desarrollo del personal (Shahzad et al., 2022).

Según Alarcón (2023), la implementación de un liderazgo efectivo en empresas públicas es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los ciudadanos la gestión por procesos (GpP) se presenta como un enfoque estratégico que permite a las entidades públicas coordinar sus recursos de manera efectiva, promoviendo una cultura de mejora continua. Este modelo no solo busca optimizar la gestión interna, sino que también enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, lo que resulta en una mayor transparencia y agilidad en los servicios ofrecidos. La participación activa del personal no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece el compromiso con los objetivos organizacionales, creando un ciclo virtuoso que beneficia tanto a la administración pública como a sus usuarios.

La compleja interacción entre los sistemas de control interno (SCI), la innovación y el desempeño en las organizaciones del sector público (OSP) vietnamitas, destacando el papel crucial del liderazgo transformacional. Basado en datos de 319 OSP, revela que la intensidad de innovación media completamente la relación entre SCI y desempeño organizacional, mientras

que el liderazgo transformacional modera positivamente estos efectos, en el sector público se promueve una visión innovadora, aprovechen los SCI para impulsar la innovación y motiven a los empleados hacia el cambio y la mejora continua, destacando así la complejidad y la importancia del liderazgo efectivo en la gestión de la innovación y el rendimiento en las OSP de mercados emergentes (Hoi et al., 2022).

De acuerdo a Quiñones y Espiritu (2023), los estudiantes guiados por líderes transformacionales tienden a desarrollar actitudes proactivas ante los cambios y desafíos propios de la vida universitaria, preparándose mejor para roles de agentes de cambio en la sociedad, también se indica que no solo repercute en el ámbito educativo, sino que su impacto se extiende hacia la formación de líderes éticos y responsables, capaces de contribuir positivamente al desarrollo social y la sostenibilidad en contextos complejos.

Chau et al (2022) examinó cómo el liderazgo transformacional impacta el desempeño de las organizaciones públicas a través de orientaciones culturales de la Nueva Gestión Pública. Los resultados indicaron que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en el desempeño de las organizaciones públicas, mediado por una cultura orientada a resultados.

Awaale, (2024), determina la influencia del liderazgo transformacional en entidades gubernamentales, determinando una relación significativamente positiva entre este enfoque de liderazgo y el desempeño organizacional; este estilo se distingue por promover una visión compartida, inspirar a los colaboradores y fomentar su empoderamiento, factores que resultaron especialmente eficaces en contextos institucionales complejos y con altos niveles de exigencia, lo que resalta la necesidad de implementar modelos de liderazgo orientados al crecimiento del capital humano, la promoción de la innovación y el fortalecimiento del compromiso laboral,

elementos clave para alcanzar una gestión pública más eficiente; lo que es aplicable donde se tenga que enfrentar retos institucionales.

Yue et al. (2019), enfatiza que los líderes transformacionales cultivan la confianza de los colaboradores en la organización durante períodos de transición, lo que consecuentemente fomenta una mayor receptividad y aceptación de las iniciativas de cambio, este enfoque integrado tiene el potencial de superar barreras tradicionales al cambio, fomentar una cultura de innovación y alineación estratégica, y ultimadamente impulsar la transformación organizacional necesaria para mejorar el desempeño y la prestación de servicios en el sector público.

Según Mahmood et al. (2019) las formas de medir el impacto del liderazgo transformacional en una organización incluyen; encuestas de compromiso de empleados para evaluar motivación y satisfacción; análisis de evaluaciones de desempeño para identificar mejoras en productividad y logro de objetivos; monitoreo de tasas de retención y rotación de personal; medición de indicadores de innovación como nuevas ideas y proyectos implementados; evaluaciones de 360 grados para obtener una visión integral del liderazgo; análisis de métricas de productividad y KPIs; evaluaciones de cultura organizacional para identificar cambios positivos; medición del desarrollo de talento y efectividad de programas de mentoring; Análisis de satisfacción del cliente.; examen de resultados financieros como crecimiento e ingresos.

Eficiencia operativa y su impacto en las empresas publicas

La eficiencia operativa en las empresas públicas se refiere a la capacidad de estas organizaciones para maximizar resultados con los recursos disponibles, garantizando un servicio efectivo y de calidad a la ciudadanía. Un liderazgo transformacional efectivo puede ser un catalizador para mejorar esta eficiencia, ya que inspira a los empleados a comprometerse con los

objetivos organizacionales y a trabajar de manera más colaborativa. Este tipo de liderazgo fomenta un ambiente donde los empleados se sienten valorados y motivados, lo que se traduce en un aumento de la productividad y una reducción del agotamiento laboral. (Khan et al. 2020).

Además, Chen et al. (2025) indica que la implementación de prácticas de liderazgo transformacional puede llevar a una disminución del fenómeno conocido como "social loafing", donde los individuos tienden a contribuir menos cuando trabajan en grupo; al asignar tareas de acuerdo con las competencias individuales y proporcionar retroalimentación constante, los líderes transformacionales pueden asegurar que cada miembro del equipo se sienta responsable y motivado, lo que mejora significativamente la eficiencia operativa en las empresas públicas.

El liderazgo transformacional puede mejorar significativamente la eficiencia administrativa y operativas en empresas públicas destacando la importancia de una comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales, la motivación de empleados, y la gestión del cambio como elementos clave; utilizando estas herramientas para transmitir una visión clara, fomentar el diálogo abierto, alinear a los empleados con los objetivos organizacionales y promover la colaboración interdepartamental (Bravo et al., 2023).

Dedeng (2023). subraya la relevancia del desarrollo continuo del personal, el enfoque en resultados, la toma de decisiones participativas y promueve el aprendizaje continuo, establece metas claras y medibles, e implementa sistemas de seguimiento del desempeño; este enfoque crea un ambiente de trabajo más motivado, orientado a resultados y a la eficiencia operacional, lo cual es crucial en el sector de servicios públicos esenciales e impacta directamente en la calidad de vida de los ciudadanos. promueve el aprendizaje continuo, establece metas claras y medibles, e implementa sistemas de seguimiento del desempeño; este enfoque crea un ambiente de trabajo más motivado y orientado a resultados, lo cual es crucial en el sector de servicios

públicos esenciales donde la eficiencia operativa impacta directamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en el sector público puede fortalecerse mediante un liderazgo transformacional, que impulse una visión clara sobre su impacto en la eficiencia y la satisfacción ciudadana. Este tipo de líder motiva al personal con una comunicación inspiradora, fomenta la innovación adaptando prácticas del sector privado y promueve la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas. Además, se enfoca en el desarrollo de capacidades mediante formación y oportunidades de crecimiento, gestionando eficazmente el cambio y abordando resistencias. Finalmente, monitorea y comunica resultados tangibles como herramientas de aprendizaje y mejora (Martínez, 2019).

El liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en la eficiencia operativa de las organizaciones al fomentar la confianza de los empleados en el liderazgo y su compromiso afectivo. Este estilo de liderazgo inspira a los subordinados a adoptar la visión del líder más allá de sus intereses personales, lo que resulta en un mejor desempeño organizacional. Las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional - modelado moral, articulación de visión, consideración individualizada y carisma - contribuyen positivamente al compromiso afectivo de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia operativa (Jiatong et al., 2022).

La mejora del clima organizacional y la generación de confianza entre los equipos de trabajo son elementos fundamentales que explican el impacto positivo del liderazgo transformacional en la eficiencia operativa, un ambiente laboral saludable favorece la retención del talento, reduce el ausentismo y fomenta la colaboración, lo que se traduce en una mayor capacidad de respuesta ante los retos operativos.(Bermeo, 2022).

La eficiencia operativa se incrementa cuando los empleados experimentan una mayor satisfacción laboral, lo cual reduce su intención de abandonar el trabajo. Este efecto se ve fortalecido por el liderazgo transformacional, que influye positivamente en la decisión de permanecer en la organización, este tipo de liderazgo tiene un impacto relevante especialmente en los trabajadores más jóvenes, quienes son más propensos a dejar su empleo; por ende, el liderazgo transformacional es clave para mejorar la satisfacción laboral, disminuir la rotación y elevar la eficiencia operativa (Delgado y Gahona, 2022).

Se ha comprobado que el liderazgo transformacional ayuda a mitigar conflictos entre estrategias nuevas y antiguas al mejorar la confianza y el compromiso de los empleados, facilitando así la implementación de cambios operativos; la confianza en el liderazgo actúa como mediador entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, sugiriendo que este estilo de liderazgo puede mejorar la eficiencia al fomentar mayores niveles de confianza, en contextos de trabajo remoto, el liderazgo transformacional es particularmente valioso para superar desafíos de supervisión y mantener el compromiso de los empleados, aspectos cruciales para sostener la eficiencia operativa en circunstancias desafiantes (Yuan et al., 2022)

El liderazgo y diversas dimensiones como carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada tiene un impacto significativo en el compromiso de los empleados, la productividad y la satisfacción laboral, la combinación de una gestión operativa eficiente y un liderazgo transformacional puede llevar a las empresas públicas a alcanzar mayores niveles de desempeño y satisfacción de las necesidades sociales (Avila et al., 2023).

El liderazgo transformacional tiene una influencia positiva y significativa en la eficiencia operativa de las organizaciones, especialmente en las PYMES, al mejorar el desempeño laboral,

aumentar el compromiso organizacional y estimular intelectualmente a los empleados. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la consideración individualizada, la comunicación de una visión compartida y la adaptabilidad a entornos dinámicos. Los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos, fomentando la innovación y la resolución creativa de problemas, lo que resulta en una mayor productividad y satisfacción laboral (Almaududi et al., 2022).

DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio se estructura bajo un enfoque cualitativo, y literatura científica sobre liderazgo organizacional, con especial atención a los modelos transformacional y transaccional. El tipo de estudio es de carácter descriptivo ya que permitió comparar distintos enfoques teóricos y resultados empíricos de las variables antes mencionadas. El diseño es no experimental puesto que no se manipulan variables, sino que se parte de la revisión y análisis crítico de publicaciones académicas y fuentes digitales especializadas, seleccionadas por su relevancia y rigor científico.

Asimismo, la investigación es de tipo exploratorio ya que se aplicó técnicas de revisión para sintetizar las evidencias más significativas acerca del impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia operativa del sector público. Se priorizaron estudios indexados que analizan la relación entre estilos de liderazgo, resultados organizacionales y gestión de recursos en empresas estatales.

Se recopiló información mediante la aplicación de la técnica de investigación documental, a través de revisión bibliográfica sistemática y teórica de literatura científica, las bases de datos consultadas incluyeron artículos académicos publicados en revistas de alto impacto, tesis doctorales y artículos científicos, en bases académicas como Scopus, Web of Science, Dialnet, Redalyc, Scielo y Google Scholar.

En el entorno en el que se desarrolló este estudio fue una empresa de distribución de energía del sector público, el estudio en dicha empresa facilitó una comprensión integral de las prácticas de liderazgo en empresa pública, orientando la formulación de recomendaciones precisas para fortalecer la eficiencia operativa mediante la adopción de un liderazgo transformacional adaptado a las necesidades institucionales.

RESULTADOS

El impacto del liderazgo varía según los diferentes niveles de riesgo, siendo más pronunciado en los niveles medios y altos de riesgo sistemático; esto sugiere que el liderazgo transformacional es particularmente valioso en situaciones de mayor incertidumbre o desafío (Gentsoudi, 2024).

Diversos estudios demuestran que la implementación de un liderazgo transformacional en empresas públicas está asociada con mejoras significativas en la eficiencia operativa, los líderes transformacionales promueven una visión compartida y motivan al personal a adoptar comportamientos innovadores, lo que se traduce en una mayor capacidad para optimizar procesos y recursos (Garad et al., 2022).

El liderazgo transformacional y la capacidad de innovación influyen en el desempeño empresarial, el estudio propone un modelo en el que el liderazgo transformacional afecta directamente tanto la capacidad de innovación como el desempeño empresarial, mientras que la capacidad de innovación también influye directamente en el desempeño empresarial y el cumplimiento del objetivo final de impulsar el desarrollo económico y fortalecer las instituciones (Fatmawat y Nurhidayati, 2022).

Este liderazgo tiene el potencial de motivar a los miembros de una empresa a superar las expectativas y alinearse con los objetivos institucionales; el estudio propone examinar la

relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral individual de los colaboradores, basándose en la teoría del intercambio social. Planteándose la hipótesis de que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral (Kang et al., 2023).

La presencia de líderes transformacionales favorece la creación de un clima organizacional basado en la confianza, la comunicación efectiva y la valoración del talento humano. Este ambiente facilita la colaboración y el compromiso de los empleados, factores que inciden directamente en la reducción del ausentismo y la mejora de la productividad laboral (Lamán et al., 2025).

Se observa que el liderazgo transformacional contribuye a alinear los objetivos institucionales con las expectativas de los usuarios, incrementando la satisfacción ciudadana y el reconocimiento institucional. La orientación al cliente y la mejora continua en los procesos administrativos y operativos son elementos recurrentes en los casos documentados (Fernández et al., 2024).

Los líderes transformacionales estimulan la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones públicas, promoviendo la generación de nuevas ideas y la adopción de soluciones a los retos operativos. Esto es especialmente relevante en sectores altamente regulados y con estructuras tradicionales, como el de la energía eléctrica.(Romero y Pazmiño, 2021).

La literatura destaca la importancia de invertir en la formación y capacitación de líderes transformacionales, así como en el desarrollo de competencias como la inteligencia emocional, la creatividad y la resolución de conflictos. Estas habilidades son fundamentales para enfrentar los desafíos de la gestión pública y mejorar la eficiencia operativa(Bermeo et al, 2022).

El líder transformacional facilita la gestión del cambio organizacional al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y al comunicar de manera efectiva la visión y los beneficios de las nuevas estrategias. Esto reduce la resistencia interna y agiliza la implementación de mejoras operativas (Cubillos, 2019).

La influencia del líder transformacional en la eficiencia operativa impacta directamente dentro del entorno laboral de las empresas públicas, donde existen indicadores de un correcto desenvolvimiento y apreciación de los funcionarios, específicamente, factores como la influencia idealizada conductual, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada mostraron correlaciones positivas moderadas con la innovación y flexibilidad organizacional (Vargas et al., 2023).

Las empresas públicas enfrentan desafíos únicos en términos de regulación y presión pública; por otro lado, un liderazgo transformacional efectivo, combinado con una comunicación transparente, puede mejorar significativamente su capacidad para implementar cambios necesarios sin afectar negativamente la moral del empleado ni la eficiencia operativa (Yue et al., 2019).

Bajo estos contextos se puede decir que la confianza de los empleados en el liderazgo juega un papel crítico en los esfuerzos de cambio debido a los riesgos e incertidumbres inherentes al proceso de perseguir nuevas ideas y planes de cambio. Es el mecanismo principal para mejorar el proceso de intercambio de información, poder y relaciones entre líderes y empleados para los cambios; los líderes transformacionales pueden establecer efectivamente esta confianza al tratar a los empleados de manera justa, mostrar apoyo y respeto por sus contribuciones (Cao y Le, 2024).

En el contexto específico de empresas públicas distribuidoras de energía, los estudios

revisados muestran que la adopción de un liderazgo transformacional ha permitido optimizar la gestión de recursos, mejorar la calidad del servicio y responder de manera más eficiente a las demandas del entorno y de los usuarios (Alonso et al., 2018).

El liderazgo en las empresas públicas enfrenta desafíos significativos debido a la creciente complejidad del entorno y las particularidades del sector estatal, entre los principales retos se encuentran la necesidad de adaptarse a situaciones cada vez más complejas, lo que exige nuevos enfoques de liderazgo para mejorar la eficacia y productividad. Asimismo, factores culturales como el individualismo y la falta de compromiso, junto con problemas en la selección de personal y alta rotación en puestos directivos, limitan el desarrollo de un liderazgo efectivo. La falta de planificación estratégica, visión a largo plazo y habilidades comunicativas de muchos líderes públicos también obstaculiza su capacidad de influencia y gestión (Chinchay y Chávarry, 2021).

Finalmente, se evidencia que el liderazgo transformacional es más efectivo cuando está alineado con la estrategia organizacional y respaldado por una cultura institucional orientada a la mejora continua y la excelencia en el servicio público; los líderes de empresas públicas deben lidiar con desafíos específicos del sector como la complejidad burocrática, la necesidad de equilibrar eficiencia con transparencia, y la adaptación constante a cambios políticos y sociales. Para superar estos retos, se requieren nuevas habilidades y enfoques de liderazgo que permitan navegar la complejidad del entorno público, fomentar la innovación dentro de estructuras rígidas, y mantener la confianza ciudadana mientras se busca mejorar la eficiencia operativa (Barra, 2022).

ANALISIS DE RESULTADOS

En la literatura científica obtenida se observa como el liderazgo transformacional destaca

entre otros estilos de liderazgo por superar las limitaciones de los modelos tradicionales, centrados en el control y la jerarquía; promoviendo la participación activa, la motivación y el desarrollo del personal; este liderazgo aplicado en las empresas públicas de distribución de energía se acopla de manera adecuada al integrar a los diferentes actores de cada área promoviendo el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante la motivación y oportunidades de superación profesional.

Desde el enfoque de la eficiencia operativa, diversos estudios respaldan que la implementación del liderazgo transformacional tiene un impacto directo en la mejora del clima organizacional, fortaleciendo la alineación de los colaboradores con los objetivos operativos. En el sector de distribución y comercialización de energía eléctrica, este tipo de liderazgo promueve entornos laborales colaborativos y abiertos al diálogo, lo cual es fundamental para optimizar la coordinación interdepartamental, reducir cuellos de botella operativos y garantizar un uso más eficiente de los recursos. Esta mejora en la estructura organizacional no solo incrementa la productividad y velocidad de respuesta, sino que también eleva la calidad del servicio al cliente final, posicionando la eficiencia operativa como un factor crítico para la sostenibilidad y competitividad del negocio.

CONCLUSIONES

Se determina que el liderazgo transformacional contribuye significativamente a mejorar la eficiencia operativa en empresas públicas, especialmente en distribuidoras de energía, al fomentar un clima organizacional positivo basado en la confianza, la comunicación efectiva y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad y reducción del ausentismo.

Se confirma que la presencia de líderes transformacionales en el sector público

impulsa una cultura organizacional orientada al cliente, mejora la calidad del servicio e incrementa la capacidad de adaptación e innovación, factores esenciales para el reconocimiento institucional y la satisfacción ciudadana en un entorno regulado y en constante cambio.

Se concluye que la eficiencia operativa en empresas distribuidoras de energía está directamente influenciada por la implementación de un liderazgo transformacional alineado con la estrategia corporativa y respaldado por la alta dirección, lo que exige una inversión continua en el desarrollo de competencias y en la consolidación de una cultura enfocada en la excelencia y mejora continua.

Fortalezas

El liderazgo transformacional permite tener una visión integral al combinar enfoques teóricos y empíricos recientes; aporta solidez y actualidad a los hallazgos o puntos a mejorar, abarca no solo la eficiencia operativa, sino también dimensiones como el clima organizacional, la innovación y la satisfacción de los empleados.

La visión de un líder transformacional permite identificar recomendaciones prácticas para fortalecer el liderazgo transformacional en el la empresa pública de distribución de energía.

Limitaciones

La investigación se basa principalmente en estudios documentales y no incluye datos primarios propios, lo que puede limitar la aplicabilidad directa a diferentes empresas públicas quienes manejan contextos específicos condicionados por las particularidades culturales y estructurales de cada empresa pública.

Para el caso especial de la empresa pública en estudio el continuo cambio de administradores de las empresas distribuidoras de energía, no permite que se exploren a

profundidad los efectos a largo plazo del liderazgo transformacional ni las posibles resistencias internas al cambio.

Futuras Líneas de Investigación

El presente estudio abre un campo de estudio específico dado a los resultados positivos obtenidos, por lo que es aplicable la realización de estudios de campo con datos primarios en diferentes empresas públicas para validar y ampliar los hallazgos obtenidos.

Futuras investigaciones podrían analizar el impacto del liderazgo transformacional en la sostenibilidad organizacional a largo plazo y en la adaptación a contextos de alta incertidumbre

Se sugiere explorar la influencia de factores culturales y de género en la efectividad del liderazgo transformacional en distintas regiones y carteras de estado del sector público.

Es importante desarrollar instrumentos de medición específicos que permitan evaluar de manera más precisa el impacto de este estilo de liderazgo en la eficiencia operativa y en otras dimensiones organizacionales relevantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achmad, N. R., & Djamil Mz, M. (2022). Does Transformational Leadership and Organizational Culture Affect Organizational Commitment to Improving the Performance of Employees? *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 2830–3245. <https://doi.org/10.54099/ijlpg>
- Alarcón, N., Duberlin, J., & Díaz, S. (2023). *Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria*. 44, 103–118. <https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Aldawsari, R. (2024). *Transformational Leadership And Its Relationship With Administrative Innovation In Higher Education Institutions*. 21(S14), 110–128. www.migrationletters.com
- Almaududi Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1). <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Alonso, R., Cuevas, A., De, M., Comisión, L. A., Gana, J., Sebastian, Q., & Donoso, C. (2018). *ELABORACIÓN DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL HOLDING ULTRAMAR MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL*.
- Alvarez, A., Zapata, A., & Silva, A. L. (2024). *Tendencias Actuales en Liderazgo Transformacional: Una Perspectiva Gerencial Current trends in transformational leadership: a managerial perspective*.
- Avila, P., Noemí Aguilar Márquez, M., Carolina, J., & Vega Chica Mayra Liuviana MBA, I. (2023). *Análisis del impacto que el liderazgo transformacional ejerce sobre la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa pública de la ciudad de Machala*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/21089>
- Awaale, A. (2024). Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance in Public Sector Agencies in Somalia. *American Journal of Leadership and Governance*, 9(2), 14–25. <https://doi.org/10.47672/ajlg.1846>
- Ayuri, D. P., & Nasution, Y. (2022). *The Effect of Organizational Learning Capability and Inspirational Leadership to Individual Ambidexterity in Improving Team Performance in Public Sector Organizations*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.035>
- Barra, R. A. (2022). *EL LIDERAZGO EN EL SECTOR PÚBLICO, LA VARIABLE CRÍTICA PARA REFORMAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. In *BMJ Leader* (Vol. 5, Issue 1, pp. 3–5). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bermeo Heredia Dolores Paulina. (2022). *Liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño laboral*.
- Bravo, G. A., & Zorilla, J. M. (2023). *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas GESTIÓN OPERATIVA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO: EMPRESA PÚBLICA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO, CANTÓN JIPIJAPA OPERATIONAL MANAGEMENT IN THE ADMINISTRATIVE PROCESS: PUBLIC WATER AND SEWER COMPANY, JIPIJAPA CANTON*. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones:

- Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA Ergo-Sum*, 30(3).
<https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>
- Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business and Management*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>
- Chen, C., Song, H., Wang, D., & Wang, B. (2025). How does perceived organisational support restrain social loafing of employees? The mediating role of self-efficacy and entrepreneurial bricolage. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(1).
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100634>
- Chinchay, W., & Chávarry, P. D. R. (2021). Leadership in the public sector. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 5), 650–662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>
- Cubillos Parada Leidy Lorena. (2019). *El líder transformacional y su papel dentro de las organizaciones, para la obtención de resultados, funcionamiento y efectividad*. 1–25.
- Dedeng, Y. M. (2023). Public Sector Leadership and Organizational Change: Analyzing the Effectiveness of Transformational Leadership in Government Agencies. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 4. <https://ejournal.uit-lirboyo.ac.id/index.php/IJHSS>
- Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica*, 33(6), 11–20. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600011>
- Donkor, F. (2021). Linking Leadership Styles to Employee Performance in the Public Sector Organizations in Ghana: The Role of Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, 16(5), 43. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v16n5p43>
- Fatmawati, E., & Nurhidayati, N. (2022). *Model of improving the business performance throug*.
<https://doi.org/10.38043/revenue.v1i2.3639>
- Fernández-Gómez, V. J., Recalde Gracey, A. E., & Cribilleros-Ríos, D. A. (2024). La influencia del liderazgo en la eficiencia operativa de instituciones de salud. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 6(11), 104–116.
<https://doi.org/10.35381/gep.v6i11.178>
- Garad, A., Haryono, S., Yaya, R., Pratolo, S., & Rahmawati, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership, Improving Employee's Performance and the Raising Efficiency of Organizations. *Management and Production Engineering Review*, 13(2), 15–30. <https://doi.org/10.24425/mper.2022.142052>
- Gentsoudi, V. (2024). The Nexus Between Transformational Leadership and Greece's Public Sector Performance: Educational Leadership Extension. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 107–115. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).107-115.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(1).107-115.2024)
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jibirin, M., Musallam, N., & Ahmad, R.-A. (2020). SUSTAINABLE HIGHER EDUCATION

LEADERSHIP: A CONCEPTUAL APPROACH FROM THE FUNCTIONALIST PARADIGM FOR HIGHER INSTITUTIONS OF LEARNING. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 08–12. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.822>

- Kang, L., Abdul Aziz, N. A., & Hassan, N. C. (2023). Improving Work Performance Among Academic Staff Through Transformational Leadership: A Conceptual Analysis. *Journal of Public Administration and Governance*, 13(4), 49. <https://doi.org/10.5296/jpag.v13i4.21588>
- Karina, M., Loor, M., Cecilia, K., Arteaga, C., Juverly, E., & Zambrano, Z. (2021). *EL LIDERAZGO Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES* Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato. <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215>
- Lamán, A., Morán, C., Larenas, M., Peñaherrera, F., Castro, A., & López, G. (2025). *El liderazgo transformacional y su influencia en la administración de empresas públicas del Ecuador* Transformational leadership and its influence on the management of public companies in Ecuador A liderança transformacional e a sua influência na gestão das empresas públicas no Equador. 106(5), 2695–2703. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i5.9595>
- López, E., Torres, Y., & Ortiz, , Marco Aurelio. (2024). Transformational leadership and task performance: the mediating role of leader–member exchange, organizational support and work engagement. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2023-0069>
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2019). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57(3), 741–764. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2017-0707>
- Pedraja, L., Bernasconi, A., Coluccio, G., Marchioni, Í., Muñoz, C., & Espinoza, C. (2019). *Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior*. <https://www.redalyc.org/journal/279/27961579003/>
- Pozo, S. (2021). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL GÉNERO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL CANTÓN SALINAS, AÑO 2021*. <https://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/8155>
- Quiñones Gonzales, L. G., & Espíritu-Alvarez, F. J. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023). *Propósitos y Representaciones*, 11(3). <https://doi.org/10.20511/pyr2023.v11n3.1871>
- Romero, E., Pazmiño, V., & Hidalgo, M. del M. (2021). *Modelo de liderazgo transformacional para la optimización de la responsabilidad social de organizaciones corporativas* Modelo de liderazgo transformacional para la optimización de la responsabilidad social de organizaciones corporativas Transformational leadership model for the optimization of social responsibility of corporate organizations Modelo de liderança transformacional para a otimização da responsabilidade social de organizações corporativas. 7(3), 304–319. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.1919>
- Shahzad, M. A., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). The Role of Transformational

- Leadership on Firm Performance: Mediating Effect of Corporate Sustainability and Moderating Effect of Knowledge-Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.883224>
- Subroto, Saptono, A., & Effendi, M. S. (2024). The Impact of Transformational Leadership and Technological Adaptation on Organizational Performance. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 12139–12145. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00868>
- Vargas, P., Lorenzo, F., Oswaldo Proaño Vargas, J., & Fernández Lorenzo, A. (2023). *Leadership and organizational climate for innovation in an Ecuadorian mining company* (Vol. 12, Issue 1).
- Vásquez, M. P., Inostroza, R. F., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1). <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Weber, E., Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). The Digital Transformation Leadership Framework: Conceptual and Empirical Insights into Leadership Roles in Technology-Driven Business Environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6–22. <https://doi.org/10.1002/jls.21810>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385–1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Zamarripa, J. M., Vega Campos, M. Á., & Ortega Velázquez, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(20 mayo-agosto), 224–245. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>