

Liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios

Transformational leadership and job performance in service sector organizations



Santander-Salmon, Erika Stephania ¹



<https://orcid.org/0000-0003-3279-5250>



erika.santander@utelvt.edu.ec



Ecuador, La Concordia, Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas.



Sandoval-Álvarez, Carlos ²



<https://orcid.org/0000-0003-1166-5684>



carlos.sandovalalvarez@ucr.ac.cr



Costa Rica, San José, Universidad de Costa Rica.



Isaza, Jose David ³



<https://orcid.org/0009-0007-3807-5971>



jose.isaza@esumer.edu.co



Colombia, Medellín, Institución Universitaria Esumer.

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n1/9>

Resumen: El liderazgo transformacional constituye una perspectiva directiva relevante para las organizaciones del sector de servicios, debido a que el desempeño laboral en estos contextos depende no solo del cumplimiento técnico, sino también de la calidad relacional, la iniciativa y la capacidad de respuesta frente a usuarios y clientes. El propósito del estudio fue analizar la producción científica sobre la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones de servicios, identificando sus mecanismos explicativos y principales brechas. Se desarrolló una revisión bibliográfica de alcance exploratorio, basada en la búsqueda, selección y análisis narrativo-comparativo de libros, metaanálisis, revisiones y estudios empíricos vinculados con liderazgo, comportamiento organizacional y administración de servicios. Los resultados evidencian una relación predominantemente positiva entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, especialmente en dimensiones contextuales como cooperación, ayuda, adaptación, cortesía y orientación al cliente. Asimismo, se identifican como mediadores relevantes el compromiso laboral, la satisfacción, la confianza organizacional y el clima de servicio, los cuales explican cómo la influencia del líder se convierte en conductas observables de desempeño. Se concluye que este estilo de liderazgo fortalece el desempeño en servicios, aunque sus efectos son mediados, contextuales y requieren investigaciones longitudinales, multinivel y con múltiples fuentes.

Palabras clave: liderazgo transformacional; desempeño laboral; sector de servicios; compromiso laboral; clima de servicio.



Check for updates

Received: 20/Dic/2023
Accepted: 18/Ene/2024
Published: 22/Feb/2024

Cita: Santander-Salmon, E. S., Sandoval-Álvarez, C., & Isaza, J. D. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios. *Revista Científica Enfoques Del Conocimiento*, 1(1), 36-55. <https://doi.org/10.55813/gaea/revistacec/v1/n1/9>

Revista Científica Enfoques del Conocimiento (RCEC)
<https://www.blez.edu.ec>
<https://revistacec.blez.edu.ec>
revistacec@blez.edu.ec

© 2024. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

Transformational leadership constitutes a relevant managerial perspective for service-sector organizations, since job performance in these contexts depends not only on technical task fulfillment but also on relational quality, initiative, and responsiveness to users and customers. The purpose of this study was to analyze the scientific literature on the relationship between transformational leadership and job performance in service organizations, identifying its explanatory mechanisms and main research gaps. An exploratory literature review was conducted through the search, selection, and narrative-comparative analysis of books, meta-analyses, reviews, and empirical studies related to leadership, organizational behavior, and service management. The results show a predominantly positive relationship between transformational leadership and job performance, particularly in contextual dimensions such as cooperation, helping behaviors, adaptability, courtesy, and customer orientation. Likewise, work engagement, job satisfaction, organizational trust, and service climate were identified as relevant mediators that explain how leaders' influence is transformed into observable performance behaviors. The study concludes that this leadership style strengthens performance in service organizations; however, its effects are mediated, contextual, and methodologically complex, requiring further longitudinal, multilevel, and multisource research to clarify the conditions under which its influence becomes more consistent, sustainable, and verifiable.

Keywords: transformational leadership; job performance; service sector; work engagement; service climate.

1. Introducción

El sector de servicios constituye un espacio estratégico para estudiar el liderazgo porque concentra actividades intensivas en interacción humana, coordinación relacional y generación de valor mediante experiencias, no solo mediante productos tangibles. En este ámbito, el desempeño laboral depende de la calidad con que los colaboradores resuelven demandas cambiantes, atienden usuarios, sostienen estándares de servicio y contribuyen a resultados organizacionales. Por ello, el liderazgo transformacional aparece como una variable relevante, al promover visión compartida, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, componentes que pueden orientar la conducta laboral hacia metas superiores (Bass & Riggio, 2006). Además, las economías actuales muestran una creciente centralidad del empleo en servicios, por lo que descuidar los estilos de dirección en este sector puede afectar productividad, retención del talento, satisfacción del cliente y sostenibilidad organizacional (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2024; World Bank, 2024; Heskett et al., 2008).

En este contexto, el problema no se reduce a la existencia de jefaturas formales, sino a la forma en que dichas jefaturas influyen en la energía, el compromiso y la calidad de ejecución de los trabajadores. Las organizaciones de servicios operan con alta exposición al cliente, presión por resultados inmediatos y necesidad de respuestas flexibles, condiciones que pueden intensificar el estrés, la rotación y el agotamiento cuando el liderazgo se limita al control o a la corrección de errores. En contraste, la evidencia sugiere que los líderes transformacionales fortalecen actitudes laborales positivas y climas de servicio, lo cual favorece relaciones sostenibles con los usuarios y mejores comportamientos de atención (Liao & Chuang, 2007). Así, no abordar este fenómeno implica mantener prácticas directivas que pueden deteriorar la motivación, debilitar la confianza y reducir la capacidad de aprendizaje organizacional (Bass & Riggio, 2006; Liao & Chuang, 2007).

La literatura ha documentado asociaciones positivas entre liderazgo transformacional y desempeño; sin embargo, persisten vacíos que justifican una revisión bibliográfica centrada en organizaciones de servicios. Los metaanálisis muestran que este liderazgo se vincula con el rendimiento individual, grupal y organizacional, aunque la magnitud de la relación cambia según el criterio evaluado, siendo más consistente en el desempeño contextual que en el estrictamente técnico (Wang et al., 2011). Asimismo, la comparación con estilos transaccionales y otros liderazgos positivos revela solapamientos conceptuales y diferencias en la varianza explicada, lo que exige precisar cuándo el liderazgo transformacional aporta un valor distintivo (Judge & Piccolo, 2004; Hoch et al., 2018). De igual manera, investigaciones recientes señalan que el compromiso laboral puede mediar la relación entre liderazgo transformacional, desempeño de tarea y conductas de ayuda, pero aún se requiere integrar esta evidencia por tipo de servicio, nivel de análisis y mecanismo explicativo (Lai et al., 2020).

La justificación de esta revisión se sostiene en su conveniencia académica y práctica, pues permite ordenar un campo amplio, identificar patrones consistentes y evitar conclusiones fragmentadas basadas en estudios aislados. Desde el valor teórico, el análisis puede clarificar cómo la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada se relacionan con dimensiones del desempeño laboral en servicios. Desde la relevancia social y organizacional, sus hallazgos pueden orientar estrategias de formación directiva, gestión del talento y mejora de la experiencia del usuario. Además, el estudio es viable porque la evidencia sobre liderazgo transformacional y desempeño se encuentra disponible en bases bibliográficas, revistas de gestión, psicología organizacional y administración; metodológicamente, una revisión rigurosa puede sintetizar resultados, detectar inconsistencias y transparentar criterios de búsqueda, selección y análisis documental (Snyder, 2019; Page et al., 2021).

En consecuencia, el propósito del artículo es analizar la producción científica sobre la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios, con énfasis en los mecanismos que explican dicha relación y en

las brechas que limitan su comprensión integral. De manera específica, se busca describir los fundamentos conceptuales del liderazgo transformacional aplicados al trabajo de servicios, identificar los principales efectos reportados sobre el desempeño laboral, determinar variables mediadoras o moderadoras como compromiso, clima de servicio y confianza, y comparar los hallazgos según niveles de análisis individual, grupal u organizacional. Estos objetivos permiten pasar de una lectura general del liderazgo a una comprensión más precisa de sus efectos en contextos donde la calidad del desempeño se expresa en interacción, oportunidad de respuesta y valor percibido por el cliente (Bass & Riggio, 2006; Snyder, 2019; Wang et al., 2011).

Finalmente, la contribución esperada radica en ofrecer una síntesis crítica que conecte teoría, evidencia empírica y necesidades de gestión en organizaciones de servicios. La originalidad del trabajo se ubica en revisar el liderazgo transformacional no como un concepto genérico de dirección, sino como un recurso organizacional capaz de incidir en comportamientos de desempeño, calidad relacional y adaptación al cambio en escenarios intensivos en contacto humano. Esta perspectiva permite cerrar una brecha relevante: aunque existe evidencia acumulada sobre liderazgo y rendimiento, aún se requiere integrar sus resultados desde la lógica particular del servicio, donde el desempeño laboral se construye simultáneamente entre líder, colaborador, equipo y usuario. Por tanto, la revisión busca aportar una base argumentada para futuras investigaciones empíricas y para decisiones directivas orientadas a mejorar resultados laborales sostenibles (Burns, 1978; Heskett et al., 2008; Liao & Chuang, 2007; Wang et al., 2011).

2. Materiales y métodos

El presente artículo se desarrolló como una revisión bibliográfica de alcance exploratorio, orientada a examinar, organizar y discutir la producción científica relacionada con el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios. Se adoptó este tipo de revisión porque permite reconocer tendencias conceptuales, enfoques metodológicos, hallazgos recurrentes y vacíos de investigación en un campo donde la evidencia se encuentra dispersa en estudios de gestión, psicología organizacional, comportamiento laboral y administración de servicios. En consecuencia, la revisión no buscó medir efectos estadísticos agregados ni realizar un metaanálisis, sino construir una aproximación analítica que permitiera comprender cómo se ha estudiado la relación entre ambas variables y qué aspectos requieren mayor desarrollo investigativo.

La búsqueda documental se proyectó en bases de datos académicas y repositorios científicos reconocidos, priorizando publicaciones indexadas en áreas de administración, ciencias sociales y comportamiento organizacional. Para localizar los documentos se consideraron combinaciones de términos en español e inglés, tales como “liderazgo transformacional”, “desempeño laboral”, “sector servicios”, “organizaciones de servicios”, “transformational leadership”, “job performance”,

“service organizations” y “employee performance”. De manera complementaria, se contempló la revisión de libros académicos y estudios empíricos relevantes que aportaran fundamentos teóricos o evidencia sobre los mecanismos mediante los cuales el liderazgo transformacional puede incidir en el desempeño de los trabajadores.

La selección de fuentes se orientó mediante criterios de pertinencia temática, calidad académica y contribución al propósito del artículo. Se incluyeron investigaciones teóricas, revisiones bibliográficas, metaanálisis y estudios empíricos que abordaran el liderazgo transformacional, el desempeño laboral o su relación con variables organizacionales asociadas, especialmente en contextos de servicios. Asimismo, se priorizaron documentos publicados en revistas científicas, libros especializados y literatura académica con reconocimiento en el campo. Por el contrario, se excluyeron textos de opinión, documentos sin autoría verificable, publicaciones duplicadas, trabajos sin relación directa con las variables centrales y fuentes que no ofrecieran suficiente sustento conceptual o metodológico para el análisis.

El proceso de revisión se realizó en tres momentos articulados. Primero, se identificaron los documentos potencialmente relevantes a partir de los términos de búsqueda definidos. Luego, se efectuó una lectura exploratoria de títulos, resúmenes y palabras clave para determinar su correspondencia con el tema de estudio. Finalmente, los documentos seleccionados fueron analizados de forma integral, considerando sus objetivos, enfoques teóricos, diseño metodológico, contexto de aplicación, principales resultados y limitaciones. Esta secuencia permitió depurar la información y conservar únicamente aquellas fuentes que aportaban elementos útiles para explicar la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios.

El análisis de la información se desarrolló mediante una estrategia narrativa y comparativa, centrada en identificar convergencias, divergencias y vacíos dentro de la literatura revisada. Para ello, los hallazgos se organizaron en torno a categorías analíticas vinculadas con los componentes del liderazgo transformacional, las dimensiones del desempeño laboral, los mecanismos mediadores y las condiciones organizacionales que pueden fortalecer o debilitar dicha relación. Esta forma de tratamiento permitió integrar aportes conceptuales y empíricos sin reducir la revisión a una simple enumeración de estudios, favoreciendo una lectura crítica del estado actual del conocimiento.

Dado que el estudio se sustentó exclusivamente en fuentes documentales de acceso académico, no implicó intervención directa con personas, aplicación de instrumentos ni manejo de datos personales. No obstante, se mantuvieron criterios éticos vinculados con el uso responsable de la información, la fidelidad interpretativa de los textos revisados, el reconocimiento de autoría y la prevención del plagio académico. De este modo, la metodología adoptada permitió desarrollar una revisión viable, coherente con el carácter exploratorio del artículo y pertinente para fundamentar

futuras investigaciones empíricas sobre liderazgo transformacional y desempeño laboral en el sector de servicios.

3. Resultados

3.1. Incidencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios

3.1.1. Relación positiva entre liderazgo transformacional y desempeño laboral

El liderazgo transformacional se ha consolidado como una perspectiva directiva de alto valor explicativo porque desplaza la gestión desde la mera supervisión del cumplimiento hacia la construcción de sentido, compromiso y orientación colectiva. En esta lógica, el líder no solo administra recursos humanos, sino que articula una visión convincente, estimula la reflexión crítica, reconoce necesidades individuales y modela conductas coherentes con los valores organizacionales. En el sector de servicios, esta forma de influencia adquiere particular relevancia, ya que el desempeño laboral suele materializarse en la interacción directa con clientes, usuarios o pacientes, donde la actitud, la iniciativa y la calidad relacional del trabajador inciden en la percepción final del servicio. Por ello, el liderazgo transformacional puede entenderse como un recurso organizacional capaz de convertir metas abstractas en comportamientos observables de atención, cooperación y mejora continua (Bass & Riggio, 2006).

Desde una perspectiva teórica, la incidencia positiva del liderazgo transformacional se explica porque sus componentes actúan sobre dimensiones motivacionales y cognitivas del desempeño. La influencia idealizada fortalece la credibilidad del líder; la motivación inspiradora proporciona dirección y entusiasmo; la estimulación intelectual impulsa soluciones creativas; y la consideración individualizada facilita apoyo diferenciado según las capacidades del colaborador. Esta combinación resulta especialmente pertinente en organizaciones de servicios, donde las tareas no siempre pueden estandarizarse por completo y los trabajadores deben responder a situaciones ambiguas, demandas emocionales y problemas imprevistos. En consecuencia, el desempeño laboral no depende únicamente de instrucciones formales, sino de la disposición del empleado para actuar con criterio, responsabilidad y orientación al usuario (Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978).

La evidencia metaanalítica respalda esta relación al mostrar que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con el desempeño en distintos criterios y niveles de análisis. Wang et al. (2011), a partir de 117 muestras independientes y 113 estudios primarios, encontraron que este estilo de liderazgo se relaciona con el desempeño individual, de equipo y organizacional, aunque su fuerza explicativa resulta más consistente en el desempeño contextual que en el desempeño estrictamente técnico. Este matiz es fundamental para el sector de servicios, porque gran parte del rendimiento se expresa en conductas que exceden la descripción formal del puesto, como ayudar a compañeros, resolver incidentes, preservar la cortesía bajo

presión o sostener una actitud favorable hacia el cliente. Así, el liderazgo transformacional parece incidir con mayor claridad en aquellas conductas discrecionales que sostienen la calidad invisible del servicio (Wang et al., 2011).

La distinción entre desempeño de tarea y desempeño contextual permite comprender por qué el liderazgo transformacional resulta tan significativo en servicios. El desempeño de tarea alude al cumplimiento de funciones técnicas o procedimentales, mientras que el contextual abarca comportamientos de cooperación, persistencia, iniciativa y apoyo al clima organizacional. En hoteles, bancos, restaurantes, hospitales, centros educativos o servicios administrativos, el trabajador no solo ejecuta una función, sino que representa simbólicamente a la organización ante el usuario. Por ello, cuando el líder comunica propósito, reconoce esfuerzos y promueve autonomía, el empleado tiende a interpretar su rol con mayor amplitud y a desplegar comportamientos que fortalecen la experiencia del servicio (Wang et al., 2011; Liao & Chuang, 2007).

En estudios específicamente situados en servicios, la relación positiva se vuelve todavía más visible. Liao y Chuang (2007) demostraron, mediante un estudio longitudinal, multinivel y multisource, que el liderazgo transformacional de los gerentes se vinculó con el desempeño de servicio de los empleados y con resultados posteriores relacionados con la intención de los clientes de mantener relaciones de largo plazo. Esta evidencia es relevante porque conecta la conducta del líder con una cadena de valor más amplia: el liderazgo influye en el empleado, el empleado incide en la experiencia del cliente y esa experiencia repercute en resultados relacionales para la organización. De este modo, el desempeño laboral en servicios no puede analizarse como un fenómeno aislado, sino como un proceso social que articula dirección, conducta laboral y respuesta del usuario (Liao & Chuang, 2007).

Además, la relación positiva no significa que el liderazgo transformacional reemplace toda forma de coordinación transaccional, sino que añade un nivel superior de influencia. Judge y Piccolo (2004) encontraron que el liderazgo transformacional presenta validez relevante frente a diversos criterios, aunque también reconocieron el papel del liderazgo transaccional, en especial de la recompensa contingente, para ciertos resultados de tarea. Esta lectura impide interpretar el liderazgo transformacional como una fórmula universal desligada de la gestión operativa. En servicios, donde existen protocolos, metas de atención, tiempos de respuesta y estándares de calidad, su mayor aporte parece residir en complementar la estructura formal con inspiración, sentido y confianza, no en eliminar la necesidad de planificación o control (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).

Por tanto, la incidencia positiva del liderazgo transformacional en el desempeño laboral debe leerse como un efecto multidimensional. No se limita a incrementar productividad, sino que favorece una forma de desempeño más rica: empleados que comprenden el propósito de su labor, se sienten reconocidos, actúan con iniciativa y sostienen interacciones de mayor calidad. En el sector de servicios, esta amplitud es

decisiva porque el resultado final depende tanto de lo que se entrega como de la manera en que se entrega. En esa medida, el liderazgo transformacional contribuye a que el desempeño deje de ser una respuesta mecánica al cargo y se convierta en una práctica laboral orientada por significado, confianza y responsabilidad compartida (Bass & Riggio, 2006; Liao & Chuang, 2007).

Figura 1

El liderazgo transformacional mejora el desempeño laboral



Nota: (Autores, 2024).

3.1.2. Factores mediadores de la relación: compromiso laboral, satisfacción, confianza organizacional y clima de servicio

La literatura muestra que la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral no opera únicamente de forma directa, sino mediante mecanismos psicológicos y sociales que explican cómo la influencia del líder se transforma en conducta laboral. Entre estos mecanismos, el compromiso laboral ocupa un lugar central porque expresa el grado de energía, dedicación e implicación con que el trabajador asume sus responsabilidades. Lai et al. (2020) plantearon que los líderes transformacionales activan comportamientos organizacionalmente beneficiosos — como mejor desempeño de tarea y conductas de ayuda— a través del compromiso laboral. Esta mediación resulta especialmente pertinente en servicios, donde el trabajador debe sostener calidad relacional, resolver demandas cambiantes y mantener disposición positiva aun en condiciones de presión operativa (Lai et al., 2020).

El compromiso laboral permite interpretar el liderazgo transformacional como una fuente de activación interna, no solo como una influencia externa. Cuando el líder comunica una visión convincente, reconoce logros y estimula el aprendizaje, el colaborador puede experimentar mayor significado en su trabajo y, por ello, involucrarse con mayor intensidad en sus tareas. En servicios, esta implicación se

traduce en atención más cuidadosa, mayor perseverancia ante quejas, disposición a colaborar con el equipo y mejor adaptación a necesidades particulares del usuario. Así, el compromiso actúa como puente entre el mensaje del líder y el desempeño observable, porque convierte la inspiración recibida en energía conductual sostenida (Lai et al., 2020; Wang et al., 2011).

La satisfacción laboral constituye otro mediador relevante, ya que el liderazgo transformacional puede mejorar la valoración afectiva y cognitiva que los empleados realizan sobre su experiencia de trabajo. Chen et al. (2021) encontraron que el liderazgo transformacional se asoció positivamente con la satisfacción laboral mediante el clima de relaciones laborales percibido, lo cual sugiere que los efectos del liderazgo se canalizan a través de la calidad de los vínculos cotidianos. En organizaciones de servicios, la satisfacción no debe entenderse como un estado meramente individual, sino como una condición que puede afectar la paciencia, el trato, la disposición de ayuda y la permanencia del trabajador. Por ello, un entorno directivo que promueve reconocimiento, respeto y apoyo puede contribuir indirectamente a un desempeño más estable y orientado al usuario (Chen et al., 2021).

La satisfacción también cumple una función protectora frente a dinámicas laborales propias del sector servicios, como sobrecarga emocional, trato con usuarios difíciles, turnos extensos o presión por indicadores de calidad. Un liderazgo centrado solo en el control puede intensificar la percepción de desgaste, mientras que un liderazgo transformacional puede amortiguar esa tensión al ofrecer propósito, respaldo y oportunidades de desarrollo. Esta diferencia es importante porque el desempeño en servicios se deteriora no solo por falta de competencias, sino también por agotamiento, desmotivación o percepción de indiferencia institucional. En tal sentido, la satisfacción laboral mediada por un clima relacional positivo puede sostener la calidad del desempeño en escenarios donde el trabajo exige elevada autorregulación emocional (Chen et al., 2021; Bass & Riggio, 2006).

La confianza organizacional y la confianza en el líder representan mediadores de naturaleza relacional. Nohe y Hertel (2017) señalaron que la relación entre liderazgo transformacional y conductas de ciudadanía organizacional puede explicarse mediante mecanismos actitudinales y relacionales, entre ellos la satisfacción laboral, el compromiso afectivo, el intercambio líder-miembro y la confianza en el líder. Esta evidencia sugiere que los trabajadores responden con mayor disposición cooperativa cuando perciben que el líder actúa con coherencia, competencia, integridad y consideración. En servicios, tales conductas de ciudadanía son cruciales porque muchas acciones que mejoran la experiencia del cliente no están prescritas formalmente, sino que dependen de la voluntad de colaborar, anticipar problemas y sostener estándares compartidos (Nohe & Hertel, 2017).

De manera complementaria, Lee et al. (2024) profundizaron en el papel de la confiabilidad del líder al analizar cómo la habilidad, la benevolencia y la integridad pueden fortalecer la confianza y, posteriormente, las conductas de ciudadanía

organizacional. Esta contribución es relevante porque permite distinguir entre confiar en el líder como emoción interpersonal y percibirlo como una figura confiable por sus atributos observables. En servicios, esta distinción resulta estratégica: un empleado puede seguir instrucciones por obligación, pero solo desplegará esfuerzos adicionales si considera que la dirección es competente, justa y genuinamente orientada al bienestar del equipo. Por ello, la confianza convierte la autoridad formal en legitimidad relacional y facilita que el desempeño supere el mínimo esperado (Lee et al., 2024).

El clima de servicio constituye un mediador colectivo que permite explicar cómo el liderazgo transformacional trasciende la relación individual entre jefe y colaborador. Liao y Chuang (2007) mostraron que el liderazgo transformacional a nivel de tienda se asoció positivamente con el clima de servicio y que dicho clima fortaleció el desempeño de los empleados. Este hallazgo indica que el líder no solo influye en actitudes personales, sino que contribuye a producir normas compartidas sobre lo que la organización considera importante. Cuando el clima de servicio es robusto, los trabajadores perciben que la calidad de atención no es un discurso ocasional, sino una expectativa colectiva respaldada por prácticas, prioridades y comportamientos cotidianos (Liao & Chuang, 2007).

Su et al. (2019) ampliaron esta discusión al demostrar que el liderazgo transformacional puede mejorar la calidad del servicio tanto en el nivel individual como en el nivel de sucursal, y que el clima de servicio en el nivel de rama medió completamente la relación entre liderazgo transformacional y calidad del servicio. Este resultado es especialmente valioso porque confirma que el desempeño en servicios requiere análisis multinivel: lo que hace un trabajador depende de sus competencias y motivación, pero también del contexto compartido que le indica cómo debe actuar. Por tanto, el liderazgo transformacional incide en el desempeño cuando logra institucionalizar un estándar colectivo de servicio, no solo cuando motiva de manera aislada a algunos empleados (Su et al., 2019).

En conjunto, compromiso laboral, satisfacción, confianza y clima de servicio configuran una arquitectura mediadora que explica la potencia del liderazgo transformacional. El compromiso aporta energía; la satisfacción sostiene una valoración positiva del trabajo; la confianza legitima la influencia del líder; y el clima de servicio convierte las expectativas de calidad en normas compartidas. Esta articulación es decisiva porque el desempeño laboral en servicios es simultáneamente individual, interpersonal y colectivo. Por ello, la incidencia del liderazgo transformacional debe entenderse menos como una causalidad lineal y más como un proceso de traducción: las prácticas del líder se transforman en estados psicológicos, vínculos sociales y patrones grupales que finalmente se expresan en desempeño (Lai et al., 2020; Nohe & Hertel, 2017; Su et al., 2019).

3.1.3. Brechas encontradas en la literatura revisada

Aunque la evidencia revisada es consistente al reconocer la relación favorable entre liderazgo transformacional y desempeño laboral, persisten brechas que limitan una

comprensión más fina del fenómeno. La primera brecha se ubica en el plano conceptual, pues el liderazgo transformacional comparte rasgos con otros enfoques positivos, como el liderazgo auténtico, ético y de servicio. Hoch et al. (2018) advirtieron que estas corrientes presentan solapamientos relevantes y que, en algunos casos, su capacidad para explicar resultados organizacionales adicionales al liderazgo transformacional puede ser limitada. Esta situación exige mayor precisión teórica para evitar que los estudios atribuyan al liderazgo transformacional efectos que podrían provenir de dimensiones morales, prosociales o relacionales propias de otros estilos (Hoch et al., 2018).

Esta brecha conceptual tiene implicaciones metodológicas importantes. Si los instrumentos empleados para medir liderazgo transformacional capturan simultáneamente carisma, ética, apoyo, justicia o servicio, los resultados pueden sobreestimar su efecto real sobre el desempeño. En el sector de servicios, esta dificultad se vuelve más compleja porque muchas prácticas directivas valoradas por los empleados —escucha, empatía, apoyo y trato justo— pueden pertenecer a diferentes marcos teóricos. Por ello, futuras investigaciones deberían distinguir con mayor rigor qué componente del liderazgo produce qué tipo de resultado: desempeño de tarea, desempeño contextual, calidad de servicio, innovación o ciudadanía organizacional. Sin esa depuración, la literatura corre el riesgo de acumular evidencia positiva, pero conceptualmente difusa (Hoch et al., 2018; Judge & Piccolo, 2004).

Una segunda brecha se relaciona con el predominio de diseños transversales y de autoinforme. Aunque existen estudios longitudinales y multinivel relevantes, buena parte de la investigación sobre liderazgo y desempeño se apoya en mediciones tomadas en un solo momento, lo que restringe la inferencia causal. Chen et al. (2021) reconocieron esta limitación al señalar la necesidad de diseños longitudinales y métodos mixtos para precisar las relaciones entre liderazgo transformacional, clima de relaciones laborales y satisfacción. Esta limitación es especialmente sensible en servicios, porque el desempeño fluctúa por temporadas, carga de trabajo, rotación, cambios en la demanda y variaciones en la experiencia del cliente (Chen et al., 2021).

También persiste una brecha en el uso de fuentes de información. El desempeño laboral en servicios debería evaluarse mediante datos provenientes de empleados, líderes, clientes e indicadores organizacionales, pero muchos estudios dependen de la percepción del propio trabajador. Liao y Chuang (2007) ofrecen una ruta metodológica más sólida al integrar niveles y fuentes diversas, vinculando liderazgo, desempeño de servicio y resultados de relación con clientes. Sin embargo, este tipo de aproximación sigue siendo menos frecuente que los estudios basados en encuestas autorreportadas. En consecuencia, se requiere ampliar el uso de diseños multisource que permitan contrastar percepciones internas con resultados externos de servicio, satisfacción del cliente o fidelización (Liao & Chuang, 2007; Wang et al., 2011).

Una tercera brecha se refiere a la tendencia a tratar el sector de servicios como una categoría homogénea. No es equivalente analizar liderazgo transformacional en banca, hotelería, salud, educación, comercio minorista, restauración o servicios públicos, porque cada subsector presenta demandas emocionales, estructuras jerárquicas, niveles de contacto con el usuario y márgenes de autonomía distintos. Credé et al. (2019) mostraron que la relación entre liderazgo transformacional y desempeño puede variar según factores culturales, lo que refuerza la necesidad de examinar también condiciones sectoriales y ocupacionales. Así, el estudio del liderazgo en servicios debe avanzar hacia comparaciones más específicas que identifiquen en qué contextos el liderazgo transformacional es más eficaz y bajo qué condiciones pierde fuerza explicativa (Credé et al., 2019).

La brecha contextual también involucra diferencias culturales y regionales. Credé et al. (2019) analizaron datos de más de 57.000 individuos, 215 muestras y 34 países, y encontraron que las prácticas culturales pueden moderar la relación entre liderazgo transformacional y desempeño. Esto implica que los hallazgos obtenidos en economías, culturas organizacionales o regiones específicas no deberían generalizarse sin cautela. Para investigaciones en América Latina, por ejemplo, sería pertinente examinar cómo influyen la distancia de poder, la informalidad organizacional, la precarización laboral o la orientación colectiva en la recepción del liderazgo transformacional. En consecuencia, la brecha no es solo empírica, sino también geográfica y sociocultural (Credé et al., 2019).

Otra limitación recurrente es la insuficiente diferenciación entre mediadores y moderadores. La literatura ha avanzado al identificar compromiso, satisfacción, confianza y clima de servicio como mecanismos explicativos, pero todavía falta precisar cuándo estos factores actúan como puentes causales y cuándo funcionan como condiciones que intensifican o debilitan el efecto del liderazgo. Por ejemplo, el clima de servicio puede mediar la influencia del líder sobre la calidad, pero también podría moderar la relación entre motivación individual y desempeño, dependiendo del diseño de investigación. Esta precisión es esencial para construir modelos más robustos y evitar interpretaciones simplificadas sobre procesos organizacionales complejos (Nohe & Hertel, 2017; Su et al., 2019).

Asimismo, se observa una brecha en la medición del desempeño laboral. Muchos estudios combinan desempeño de tarea, desempeño contextual, calidad de servicio y conductas de ciudadanía como si fueran manifestaciones equivalentes, cuando en realidad responden a lógicas distintas. El liderazgo transformacional puede tener mayor impacto en comportamientos discrecionales y relacionales que en indicadores técnicos altamente normados. Wang et al. (2011) precisamente mostraron que la relación fue más fuerte para el desempeño contextual que para el desempeño de tarea en la mayoría de escenarios. Por ello, futuras revisiones deberían clasificar los hallazgos según tipo de desempeño para evitar conclusiones excesivamente generales (Wang et al., 2011).

Finalmente, la literatura requiere mayor articulación entre teoría y práctica organizacional. Aunque se afirma con frecuencia que el liderazgo transformacional mejora el desempeño, todavía falta traducir esa afirmación en criterios concretos de formación directiva, evaluación del liderazgo y diseño de intervenciones en servicios. La investigación debería avanzar hacia modelos aplicables que indiquen qué competencias desarrollar, cómo medir cambios en el clima de servicio y qué indicadores permiten verificar mejoras sostenibles. Esta necesidad es relevante porque las organizaciones de servicios no solo requieren líderes inspiradores, sino sistemas de gestión que conviertan la inspiración en rutinas, capacidades y resultados verificables. En ese sentido, la brecha principal no consiste en demostrar nuevamente que la relación es positiva, sino en explicar con mayor precisión cómo producirla, medirla y sostenerla (Bass & Riggio, 2006; Liao & Chuang, 2007; Su et al., 2019).

4. Discusión

La evidencia examinada permite sostener que el liderazgo transformacional constituye un antecedente relevante del desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios, aunque su influencia no debe interpretarse como un efecto automático ni homogéneo. Más bien, su incidencia parece depender de la capacidad del líder para convertir la visión organizacional en significados compartidos, expectativas exigentes y vínculos de apoyo que orienten la conducta cotidiana del trabajador. Esta interpretación coincide con la teoría clásica del liderazgo transformacional, que plantea que la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada favorecen niveles superiores de implicación y desarrollo de los seguidores (Bass & Riggio, 2006).

En el sector de servicios, esta relación adquiere una densidad particular porque el desempeño no se agota en la ejecución técnica de tareas, sino que incorpora dimensiones relacionales, emocionales y contextuales. Los hallazgos de Wang et al. (2011) resultan especialmente esclarecedores, pues muestran que el liderazgo transformacional se asocia de manera positiva con el desempeño individual, grupal y organizacional, aunque su vínculo tiende a ser más fuerte con el desempeño contextual que con el desempeño estrictamente de tarea. Por tanto, en servicios, su principal contribución no estaría solo en hacer que el colaborador cumpla procedimientos, sino en estimular conductas de cooperación, iniciativa, cortesía, adaptación y apoyo al cliente (Wang et al., 2011).

Esta lectura permite discutir que el liderazgo transformacional opera como un catalizador de comportamientos laborales que exceden la prescripción formal del puesto. En organizaciones donde la experiencia del usuario depende de la actitud del empleado, la rapidez de respuesta, la empatía y la resolución flexible de problemas, los líderes que inspiran, reconocen y desafían intelectualmente pueden fortalecer un desempeño más autónomo y prosocial. No obstante, la evidencia también sugiere que el liderazgo transformacional no sustituye por completo prácticas transaccionales

necesarias, como la claridad de metas, la recompensa contingente y el seguimiento del cumplimiento, por lo que su valor radica en complementar la estructura operativa con sentido, confianza y movilización simbólica (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).

Un aspecto central de la discusión es que la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral se comprende mejor cuando se analizan sus mediadores. El compromiso laboral aparece como uno de los mecanismos más consistentes, porque traduce la influencia del líder en energía, dedicación e inmersión en el trabajo. Lai et al. (2020) evidencian que el liderazgo transformacional puede promover mejor desempeño de tarea y conductas de ayuda mediante el compromiso laboral, lo cual resulta coherente con la naturaleza del servicio, donde la calidad depende de la disposición sostenida del colaborador para atender, colaborar y resolver situaciones cambiantes. Así, el compromiso no es un resultado accesorio, sino un puente psicológico entre la dirección transformadora y el desempeño observable (Lai et al., 2020).

De manera complementaria, la satisfacción laboral y la confianza permiten explicar por qué el liderazgo transformacional produce efectos más profundos que una simple obediencia funcional. Chen et al. (2021) muestran que la satisfacción se fortalece cuando el liderazgo transformacional mejora el clima de relaciones laborales, mientras que Nohe y Hertel (2017) identifican mecanismos actitudinales y relacionales —como satisfacción, compromiso afectivo, confianza en el líder e intercambio líder-miembro— en la explicación de las conductas de ciudadanía organizacional. En servicios, estos factores son decisivos porque muchas acciones de alto valor, como ayudar a un compañero o atender con paciencia una queja, dependen de la reciprocidad percibida y de la legitimidad relacional del liderazgo (Chen et al., 2021; Nohe & Hertel, 2017).

El clima de servicio introduce una dimensión colectiva que amplía la discusión más allá del vínculo individual líder-colaborador. Liao y Chuang (2007) evidencian que el liderazgo transformacional puede influir en el desempeño de los empleados de servicio y en los resultados relacionales con los clientes al transformar actitudes individuales y climas de trabajo. En la misma línea, Su et al. (2019) muestran que el liderazgo transformacional mejora la calidad del servicio en niveles individual y de sucursal, con mediaciones asociadas al compromiso afectivo, el empoderamiento psicológico y el clima de servicio. Esto indica que la influencia del líder se vuelve más robusta cuando logra institucionalizar normas compartidas de calidad, no solo motivar esfuerzos aislados (Liao & Chuang, 2007; Su et al., 2019).

No obstante, la literatura revisada también obliga a una interpretación prudente. Una primera limitación reside en el solapamiento conceptual entre el liderazgo transformacional y otros enfoques positivos, como el liderazgo auténtico, ético y de servicio. Hoch et al. (2018) advierten que estas corrientes comparten énfasis en la moralidad, el apoyo y la orientación prosocial, lo que puede dificultar la identificación del aporte diferencial de cada estilo. En consecuencia, futuras investigaciones

deberían precisar si los efectos atribuidos al liderazgo transformacional provienen realmente de sus componentes clásicos o de dimensiones relacionales y éticas compartidas con otros modelos de liderazgo positivo (Hoch et al., 2018).

Otra brecha relevante se vincula con el diseño metodológico de los estudios. Aunque existen investigaciones longitudinales, multinivel y con múltiples fuentes, una parte importante de la evidencia continúa apoyándose en estudios transversales y autoinformes, lo que limita las inferencias causales. Esta restricción es especialmente problemática en organizaciones de servicios, donde el desempeño puede variar por temporadas, presión operativa, rotación, cultura del equipo y tipo de contacto con el cliente. Desde una perspectiva de revisión bibliográfica exploratoria, esta limitación no invalida los hallazgos, pero sí exige analizarlos como tendencias argumentadas y no como conclusiones definitivas de causalidad (Grant & Booth, 2009; Snyder, 2019).

Asimismo, la discusión debe reconocer que el sector de servicios no constituye un bloque uniforme. No es equivalente estudiar liderazgo transformacional en hotelería, banca, salud, educación, restaurantes, comercio minorista o servicios públicos, porque cada subsector combina de manera distinta la intensidad emocional, la autonomía del trabajador, la estandarización del servicio y la exposición al usuario. Credé et al. (2019) muestran que la efectividad del liderazgo transformacional puede variar según valores y prácticas culturales, lo que refuerza la necesidad de incorporar moderadores contextuales, sectoriales y socioculturales. Por ello, una agenda futura debería diferenciar subsectores y no asumir que los mismos mecanismos operan con igual intensidad en todos los escenarios de servicio (Credé et al., 2019).

En términos teóricos, los resultados discutidos sugieren que el liderazgo transformacional debe concebirse como un proceso multinivel de traducción organizacional. En el nivel individual, activa compromiso, satisfacción y confianza; en el nivel grupal, fortalece normas de cooperación y clima de servicio; y en el nivel organizacional, puede contribuir a sostener calidad, fidelización y adaptación. Esta lectura evita reducir el liderazgo a un rasgo personal del directivo y permite comprenderlo como una práctica relacional que articula sentido, estructura y comportamiento. Por tanto, el desempeño laboral en servicios no mejora únicamente porque el líder “inspire”, sino porque esa inspiración se convierte en condiciones psicológicas, sociales y organizativas que hacen posible un desempeño superior (Bass & Riggio, 2006; Liao & Chuang, 2007; Su et al., 2019).

En consecuencia, la principal contribución de esta revisión consiste en mostrar que la incidencia del liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral en servicios es positiva, pero mediada, contextual y metodológicamente compleja. La evidencia no solo respalda su utilidad para mejorar resultados laborales, sino que también revela la necesidad de investigaciones más finas que distingan tipos de desempeño, mecanismos explicativos, niveles de análisis y condiciones sectoriales. De este modo, la discusión desplaza la pregunta de si el liderazgo transformacional influye en el desempeño hacia una interrogante más sustantiva: bajo qué condiciones, mediante

qué mecanismos y en qué tipos de organizaciones de servicios dicha influencia se vuelve más consistente, sostenible y verificable (Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011; Snyder, 2019).

5. Conclusiones

El liderazgo transformacional se configura como un factor estratégico para comprender el desempeño laboral en organizaciones del sector de servicios, debido a que su influencia trasciende la supervisión operativa y se orienta a la construcción de sentido, compromiso y responsabilidad compartida. En este tipo de organizaciones, donde el resultado depende en gran medida de la interacción humana, la calidad relacional y la capacidad de respuesta ante el usuario, el liderazgo transformacional favorece comportamientos laborales más proactivos, colaborativos y orientados a la excelencia del servicio.

La revisión permite concluir que la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral es predominantemente positiva, aunque no lineal ni automática. Su incidencia se comprende mejor cuando se consideran mecanismos mediadores como el compromiso laboral, la satisfacción, la confianza organizacional y el clima de servicio. Estos factores explican cómo la inspiración, el apoyo individualizado, la estimulación intelectual y la credibilidad del líder se transforman en conductas observables de desempeño, cooperación, iniciativa y atención de calidad.

Asimismo, se concluye que el desempeño laboral en el sector de servicios no debe limitarse al cumplimiento técnico de funciones, ya que incluye dimensiones contextuales y relacionales que resultan decisivas para la experiencia del cliente o usuario. En este sentido, el liderazgo transformacional aporta mayor valor cuando promueve conductas que exceden la obligación formal del puesto, como la ayuda entre compañeros, la adaptación ante problemas, la cortesía, la innovación en la atención y la disposición a sostener estándares de servicio aun en escenarios de presión.

No obstante, la literatura revisada evidencia brechas relevantes que deben ser atendidas en futuras investigaciones. Entre ellas destacan el solapamiento conceptual entre el liderazgo transformacional y otros estilos positivos de liderazgo, el predominio de estudios transversales, la dependencia de autoinformes y la escasa diferenciación entre subsectores de servicios. Estas limitaciones sugieren la necesidad de investigaciones longitudinales, multinivel y con múltiples fuentes de información que permitan precisar bajo qué condiciones este estilo de liderazgo genera efectos más sólidos y sostenibles.

En síntesis, el liderazgo transformacional representa una vía pertinente para fortalecer el desempeño laboral en organizaciones de servicios, siempre que se articule con prácticas de gestión coherentes, sistemas de apoyo al trabajador y una cultura organizacional orientada al servicio. Su aporte principal no radica únicamente en

elevar resultados individuales, sino en propiciar condiciones psicológicas, relacionales y colectivas que hacen posible un desempeño más comprometido, flexible y sostenible. Por ello, futuras investigaciones deberían profundizar en modelos explicativos que integren liderazgo, mediadores organizacionales y resultados de desempeño diferenciados por tipo de servicio.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Alcivar-Soria, E. E. (2024). Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia para Mejorar el Rendimiento Empresarial. *Revista Científica Zambos*, 3(2), 31-47. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n2/16>
- 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>
- Armendariz Sandoval, S. (2021). Influencia del diésel en el sector agrícola del Cantón Quinindé: Perspectivas económica. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 1–13. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/33>
- Barcia-Zambrano, I. A. (2022). Evaluación de la viabilidad de una empresa de turismo rural en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(1), 58–71. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n1/47>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bonilla Bonilla, M. A. (2022). Montaigne y el Individualismo en el Capitalismo Naciente. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 1–14. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/22>
- Bravo-Bravo, I. F. (2023). Aplicación de blockchain en la trazabilidad de la cadena de suministro. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n2/11>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://books.google.com/books?id=DeztAAAAMAAJ>
- Casanova-Villalba, C. I., & Casanova-Villalba, L. A. (2024). Uso de análisis de datos avanzados para la detección de fraudes financieros. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(3), 1-12. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n3/44>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., & Proaño-González, E. A. (2023). Impacto de la analítica predictiva en la toma de decisiones gerenciales. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(3), 16-30. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n3/17>

- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Lopez-Pincay, P. R., & Rivera-Guerrero, A. L. (2024). Transparencia contable y su relación con la confianza de los inversionistas. *Innova Science Journal*, 2(2), 1-14. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v2/n2/34>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28–56. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.532911>
- Concha-Ramirez, J. A., & Navarrete-Ortiz, J. del C. (2023). Ética empresarial y responsabilidad social en la inteligencia artificial. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(3), 31-44. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n3/18>
- Credé, M., Jong, J., & Harms, P. D. (2019). The generalizability of transformational leadership across cultures: A meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 139–155. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0506>
- García-Osorio, N. E. (2022). Evaluación de la rentabilidad del sector agrocaacotero de La Concordia ante la disminución de precios en el periodo 2019-2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(3), 53–66. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n3/57>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- 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>
- Hermosa-Vega, G. G. (2022). Mejora de la rentabilidad en almacenes de electrodomésticos mediante estrategias de marketing digital: evidencia empírica en La Concordia. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(3), 40–52. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n3/56>
- Herrera-Sánchez, M. J. (2024). Transformación digital en la auditoría interna y su efecto en la eficiencia operativa. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(3), 13-25. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n3/45>
- Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., & Jacome-Vélez, T. G. (2024). Transformación digital en la banca y su efecto en la experiencia del cliente. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n1/27>
- Herrera-Sánchez, M. J., & Casanova-Villalba, C. I. (2024). Inteligencia artificial y su impacto en la transformación de la gestión financiera. *Space Scientific Journal of Multidisciplinary*, 2(1), 52-64. <https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v2/n1/43>

- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hurtado-Guevara, R. F., & Casanova-Villalba, C. I. (2022). La Auditoría Forense como Herramienta para la Detección de Fraudes Financieros en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 33-50. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/52>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lee, M. C. C., Lin, M.-H., Srinivasan, P. M., & Carr, S. C. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: New mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43, 9567–9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095-x>
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1006–1019. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>
- Montero-de-la-Cueva, J. V., & Caicedo-Aldaz, J. C. (2022). Efectos económicos de la enfermedad del cogollo en la cadena productiva de la palma aceitera. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(3), 13–25. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n3/54>
- Navarrete Zambrano, C. M., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Impacto de la Contabilidad Ambiental en las Empresas del Sector Minero en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 37-49. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/42>
- Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Labour force statistics: Concepts and definitions*. ILOSTAT. <https://ilostat.ilo.org/methods/concepts-and-definitions/description-labour-force-statistics/>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Prado Chinga, A. E. (2021). Estrategias Tecnológicas y Modernización en la Administración de la Hacienda "La Perla", La Concordia: desde la perspectiva teórica. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 43–55. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/41>
- Preciado Ramírez, J. D., & Bravo Bravo, I. F. (2021). Keynes y la crisis financiera de 1929, panorama de la Gran Depresión. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 38–48. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/19>
- Preciado-Ramírez, J. D., & Herrera-Enríquez, G. (2023). Modelos de negocio sostenibles basados en economía circular. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 1(1), 14-27. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v1/n1/7>
- Reymundo-Soto, E., & Navarrete-Zambrano, C. M. (2022). Transparencia y Responsabilidad en el Sector Público: Un Análisis de las Prácticas de Auditoría Gubernamental en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 67-83. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/28>
- Rivadeneira-Moreira, J. C. (2023). Innovación y Emprendimiento en Ecuador: Tendencias y Perspectivas. *Revista Científica Zambos*, 2(3), 29-41. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n3/48>
- Saavedra-Mera, K. A. (2021). Impacto económico de la pudrición del cogollo (phytophthora palmivora) de palma aceite, cantón La Unión. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 38–49. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/30>
- Sarmiento-Martínez, R. G. (2022). Análisis Cualitativo de las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 17-33. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/25>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Su, F., Cheng, D., & Wen, S. (2019). Multilevel impacts of transformational leadership on service quality: Evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 10, 1252. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01252>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- World Bank. (2024). *Services, value added (% of GDP): Metadata glossary*. World Development Indicators. <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/world-development-indicators/series/NV.SRV.TOTL.ZS>
- Zambrano Cedeño, J. I. (2021). Hacia una ciudad más ordenada: análisis de la reubicación de los comerciantes informales en Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 14–27. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/39>