



**República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG**

**Trabajo de Titulación para la obtención del título de:
Licenciado en Administración de Empresas**

**Tema:
"El papel del liderazgo transformacional en la mejora sostenida de la
productividad organizacional"**

**Autor/a:
Bryan Patricio Camacho Suquilanda**

**Director de trabajo de titulación:
PhD. Patricia Saltos Zuñiga**

**Octubre – 2024
Guayaquil - Ecuador**

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi mayor agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este importante camino académico y personal. En primer lugar, a mi familia, por su amor incondicional, apoyo constante y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar los sueños. A mi novia, por su paciencia, comprensión y por ser mi compañera en cada paso, brindándome su aliento en los momentos más desafiantes. A mi hijo pequeño, mi mayor inspiración y motivación para seguir adelante y dar siempre lo mejor de mí.

A mis amigos de la Universidad, por los buenos momentos compartidos y por su compañerismo. Ustedes hicieron de esta etapa una experiencia inolvidable.

Y, por supuesto, a los profesores que me guiaron y enseñaron a lo largo de esta travesía académica.

Gracias por compartir su conocimiento y por motivarme a seguir aprendiendo y superándome.

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo a mi familia, quienes con su amor y apoyo incondicional han sido mi pilar fundamental en todo momento. A mi novia, por ser mi compañera y motivación constante, y a mi hijo pequeño, mi mayor fuente de inspiración y razón para seguir adelante con perseverancia y esfuerzo.

También dedico este logro a mis amigos de la Universidad, quienes hicieron de esta etapa una experiencia única y llena de aprendizajes compartidos.

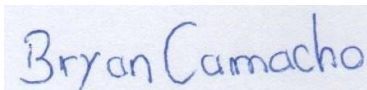
Finalmente, dedico este trabajo a mis profesores, por su guía y enseñanzas que me ayudaron a crecer tanto personal como profesionalmente.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Bryan Patricio Camacho Suquilanda, con cédula de identidad 0706957180, declaro que el presente trabajo de investigación titulado "El papel del liderazgo transformacional en la mejora sostenida de la productividad organizacional", es de mi entera autoría. Toda la información contenida en este documento ha sido obtenida mediante la recopilación de datos originales y fuentes debidamente citadas, respetando los principios éticos de la investigación académica.

Reconozco que cualquier infracción en este sentido será de mi entera responsabilidad y entiendo las implicaciones legales y académicas que puedan derivarse de cualquier acto de plagio o falta de originalidad en mi trabajo.

Guayaquil, octubre 2024.

A handwritten signature in blue ink that reads "Bryan Camacho".

Bryan Patricio Camacho Suquilanda
0706957180

TÍTULO DEL ARTÍCULO

"EL PAPEL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA MEJORA SOSTENIDA DE LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL"

Bryan Patricio Camacho Suquilanda

bryancamacho.bc19@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación analiza cómo el liderazgo transformacional contribuye a la mejora continua de la productividad organizacional; teniendo como objetivo principal el evaluar como los líderes que inspiran, motivan y desafían a sus equipos suelen influir en la eficiencia y efectividad de los procesos internos de la empresa. Se examinó las características principales del liderazgo transformacional, incluida la innovación, la visión compartida y el estímulo intelectual, que promueven un entorno de trabajo más positivo y comprometido, a través de un enfoque descriptivo. Los hallazgos indicaron que esta clase de liderazgo tiene un impacto significativo en la productividad porque promueve la creatividad, el compromiso y el desarrollo profesional de los empleados de la empresa. En definitiva, el liderazgo transformacional además de mejorar el rendimiento individual, también fortalece el desempeño global de la organización, convirtiéndolo en un pilar fundamental para conseguir una mejora continua y sostenida.

INTRODUCCIÓN

La dinámica que rodea al entorno empresarial contemporáneo genera una creciente demanda de líderes capaces de promover cambios e innovación dentro de las organizaciones. En este contexto, el liderazgo transformacional surge como un enfoque primordial para abordar los desafíos de la era moderna y promover un éxito a largo plazo. Esta clase de liderazgo normalmente se diferencia gracias a su capacidad de inspirar y motivar a los seguidores hacia la obtención de las metas compartidas, así como por su habilidad de fomentar un cambio positivo y significativo en la cultura y el desempeño organizacional.

Sin embargo, a pesar de su ya reconocida relevancia, aún persisten dudas sobre el verdadero impacto del liderazgo transformacional en la productividad organizacional. Aunque existen numerosas investigaciones que demuestran una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y diversos indicadores de desempeño, aún existen vacíos en cuanto a los mecanismos específicos a través de los cuales esta clase de liderazgo interactúa positivamente con la productividad y el éxito a largo plazo de las organizaciones.

Por lo tanto, la presente investigación busca abordar esta brecha de conocimiento y contribuir a una comprensión más profunda y matizada del impacto del liderazgo transformacional en la productividad organización, además se pretende explorar las mejores prácticas y estrategias para potenciar el impacto del liderazgo transformacional en la productividad, teniendo en cuenta el contexto específico en el que se desarrolla el liderazgo y las características particulares de cada organización. Al hacerlo, se espera que esto produzca información y sugerencias útiles para que las organizaciones aprovechen al máximo el potencial del liderazgo transformacional como motor de cambio y crecimiento.

En este caso la investigación busca responder a la pregunta: ¿En qué medida el liderazgo transformacional influye positivamente en la productividad de las organizaciones? Ya que la interrogante surge al observar cómo es que en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, no surgen nuevas ideas para impulsar el rendimiento y la innovación.

Como justificación tenemos la necesidad imperante de comprender a fondo el impacto del liderazgo transformacional en la productividad de las organizaciones. Si bien existe una gran literatura que sugiere una relación positiva entre ambos conceptos, aún existen dudas sobre la naturaleza y la magnitud de esta influencia. Por lo que es importante abordar esta cuestión para proporcionar a líderes y gestores empresariales una comprensión más concisa de cómo poder maximizar el rendimiento y la eficacia de sus equipos y organizaciones.

Teniendo como objetivo general el analizar el impacto del liderazgo transformacional en la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales. Para conseguirlo, se plantean los siguientes objetivos específicos: analizar las características del liderazgo transformacional; medir la relación entre este tipo de liderazgo y los indicadores de productividad; e identificar estrategias efectivas para implementar y sostener el liderazgo transformacional.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

El liderazgo transformacional ha captado considerable atención en la literatura organizacional como un factor determinante para impulsar la mejora continua y sostenida de la productividad dentro de las organizaciones. Este estilo de liderazgo, definido por su capacidad para inspirar y motivar a los seguidores hacia la consecución de metas más allá de las expectativas inmediatas, se centra en el desarrollo de una visión compartida, la estimulación de la innovación y el fomento del crecimiento personal y profesional de los empleados (Avolio & Gardner, 2020; Banks et al., 2016).

Investigaciones recientes han subrayado que el liderazgo transformacional no solo está asociado con mejoras en los indicadores tradicionales de rendimiento, como la eficiencia operativa y la rentabilidad económica, sino que también influye en aspectos clave como la adaptabilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno (Masa'deh et al., 2017; Walumbwa et al., 2018). Además, investigaciones como las de Masa'deh et al. (2017) han demostrado que el liderazgo transformacional influye positivamente en la creatividad de los empleados al fomentar una orientación hacia el aprendizaje dentro de la organización.

Además de los beneficios directos en la eficiencia y la creatividad, el liderazgo transformacional también juega un papel significativo en la creación de un clima organizacional que favorece la satisfacción y el compromiso de los empleados (Walumbwa et al., 2018). Este compromiso, a su vez, está asociado con una mayor productividad y una menor rotación de personal, lo cual es fundamental para mantener la competitividad y la estabilidad organizacional a largo plazo (Avolio & Gardner, 2020).

Bajo lo leído anteriormente, concluimos que la investigación contemporánea respalda la idea de que el liderazgo transformacional no solo es un motor para mejorar la productividad organizacional a corto plazo, sino que también establece las bases para un crecimiento sostenido y adaptativo en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

Marco Referencial

Hoy en día las empresas enfrentan el desafío de mantener un rendimiento sostenible mientras buscan aumentar su productividad. Dentro de este escenario, el liderazgo transformacional ha surgido como una estrategia clave para influir en el desempeño organizacional y generar un ambiente favorable para el logro de objetivos. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad de inspirar, motivar y fomentar la confianza en los empleados, promoviendo así una mayor implicación y rendimiento. En la industria automotriz, Vargas-Salgado y Gómez-Bull (2021) demostraron que el liderazgo transformacional influye positivamente en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo, lo que sugiere que este estilo de liderazgo es particularmente valioso en sectores altamente técnicos y competitivos.

El liderazgo transformacional también está vinculado a la capacidad de generar confianza organizacional y aumentar el compromiso laboral, como lo argumentan Vásquez Pailaqueo, Inostroza Naranjo y Acosta Antognoni (2021) en su estudio realizado en trabajadores millennials en Chile. Estos resultados son significativos, ya que evidencian que el impacto del liderazgo transformacional no solo se refleja en el rendimiento directo, sino también en la forma en que los empleados se comprometen con su entorno laboral y cómo este compromiso impulsa el desempeño general.

Además, estudios sobre liderazgo carismático, como el de Shamir, House y Arthur (1993), han mostrado que el efecto motivacional de estos líderes no solo mejora el desempeño individual, sino que también refuerza la autoestima y el sentido de propósito de los empleados. Esto refuerza la idea de que el liderazgo transformacional tiene un impacto profundo en el autoconcepto de los trabajadores, lo que a su vez mejora la productividad organizacional al aumentar su implicación y lealtad.

En cuanto a la justicia organizacional, se ha demostrado que los empleados responden de manera más positiva cuando perciben que las decisiones y políticas dentro de la organización son justas. Shao et al. (2013) indican en su revisión meta-analítica que la justicia organizacional, en sus diferentes formas, influye significativamente en las actitudes y comportamientos de los empleados. Este aspecto es crucial en relación con el liderazgo transformacional, ya que los líderes que adoptan este estilo tienden a ser percibidos como justos y equitativos, lo que mejora el clima organizacional y, en última instancia, la productividad.

Walumbwa, Hartnell y Oke (2018) señalan que los líderes transformacionales, al promover un clima de justicia y servicio, generan efectos positivos en el comportamiento organizacional y fomentan una cultura basada en la equidad, lo que contribuye a la productividad sostenida. Asimismo, Zhu et al. (2011) destacan que este tipo de liderazgo, al fortalecer la identidad moral de los empleados, promueve un comportamiento ético más estable, lo que resulta en mayor efectividad organizacional. Lo que quiere decir que, ambos estudios resaltan cómo el liderazgo transformacional es clave tanto para el rendimiento como para la estabilidad y cohesión organizacional.

En este marco, se puede observar que el liderazgo transformacional no solo influye directamente en la productividad, sino que también afecta diversos aspectos del ambiente laboral que contribuyen indirectamente a mantener altos niveles de rendimiento. La capacidad de este tipo de liderazgo para mejorar la satisfacción, el compromiso y la justicia percibida, junto con su impacto en la transferencia de conocimiento y la confianza organizacional, refuerza su relevancia como factor clave en la mejora sostenida de la productividad organizacional.

Variables de Estudio

- **Liderazgo Transformacional:** Se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a los empleados, fomentar la innovación, establecer una visión compartida y promover el desarrollo personal y profesional dentro de la organización. Según Coronado Espinoza (2023), este tipo de liderazgo tiene un impacto significativo en la cultura organizacional, promoviendo un entorno colaborativo y orientado al crecimiento continuo. Asimismo, estudios previos como los de Cruz-Ortiz et al. (2013) subrayan que el liderazgo transformacional es clave para el éxito organizacional, ya que genera un mayor compromiso entre los empleados.
- **Productividad Organizacional:** Se refiere a cómo una organización utiliza sus recursos con eficiencia y efectividad para lograr sus objetivos estratégicos. García-Morales et al. (2008) destacan que las empresas con líderes transformacionales tienden a mejorar su productividad al fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional, lo que permite un mejor uso de los recursos y una alineación más clara con las metas organizacionales.

- **Clima Organizacional:** Este término se refiere al entorno psicológico y emocional dominante en una organización, el cual se ve afectado por el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos (Eisenbeiß & van Knippenberg, 2015). Un clima positivo, donde los empleados se sientan apoyados y valorados, refuerza la satisfacción y el desempeño laboral.
- **Compromiso Organizacional:** Se refiere al grado en que los trabajadores se identifican con los objetivos y valores de la organización. Delgado-Bello y Gahona Flores (2022) muestran que los líderes transformacionales incrementan el compromiso organizacional al crear una mayor conexión emocional entre los empleados y la visión de la organización, lo que también reduce la intención de abandono.

METODOLOGÍA

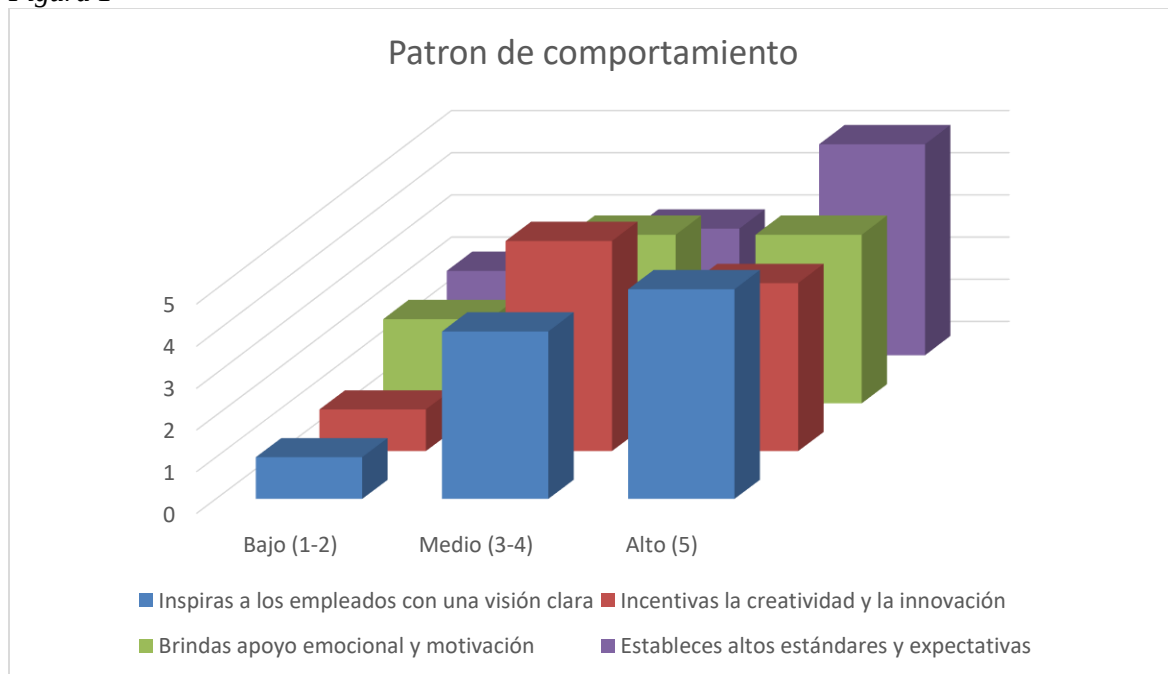
El diseño de la investigación fue no experimental porque se observaron los fenómenos en su contexto natural en lugar de manipular variables. El enfoque fue mixto (cuantitativo y cualitativo), lo que permitió una comprensión completa a través del análisis de datos numéricos y la interpretación de percepciones y actitudes. El alcance fue descriptivo, donde fue necesario detallar y caracterizar el impacto del liderazgo transformacional en la eficacia y eficiencia de los procesos organizativos.

Para concluir a partir de observaciones específicas y validar teorías actuales, el método lógico deductivo fue apropiado. Además de revisar los registros relacionados con la productividad, se diseñaron encuestas dirigidas a los líderes y sus empleados sobre sus percepciones y actitudes. Para la recolección de datos, se empleó dos encuestas bajo la escala de Likert como técnica principal, una dirigida a una muestra de 10 jefes de distintas empresas, y otra dirigida a una muestra de 45 empleados de distintas empresas. [\(Anexos\)](#).

RESULTADOS

Tras realizar las encuestas pertinentes podemos revelar que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo significativo en la productividad y la dinámica organizacional. Se analizó los resultados de 10 jefes con diferentes estilos de liderazgos encuestados ([Anexo 1](#)), de los cuales la mayoría aportó datos que indican parecer que se consideran o trabajan mediante el liderazgo transformacional, aunque en algunos casos los datos no coincidían. Por lo cual se utilizó un análisis cualitativo de contenido para identificar patrones en las estrategias de liderazgo, y un análisis descriptivo para comparar los enfoques y su influencia en los equipos de trabajo.

Figura 1



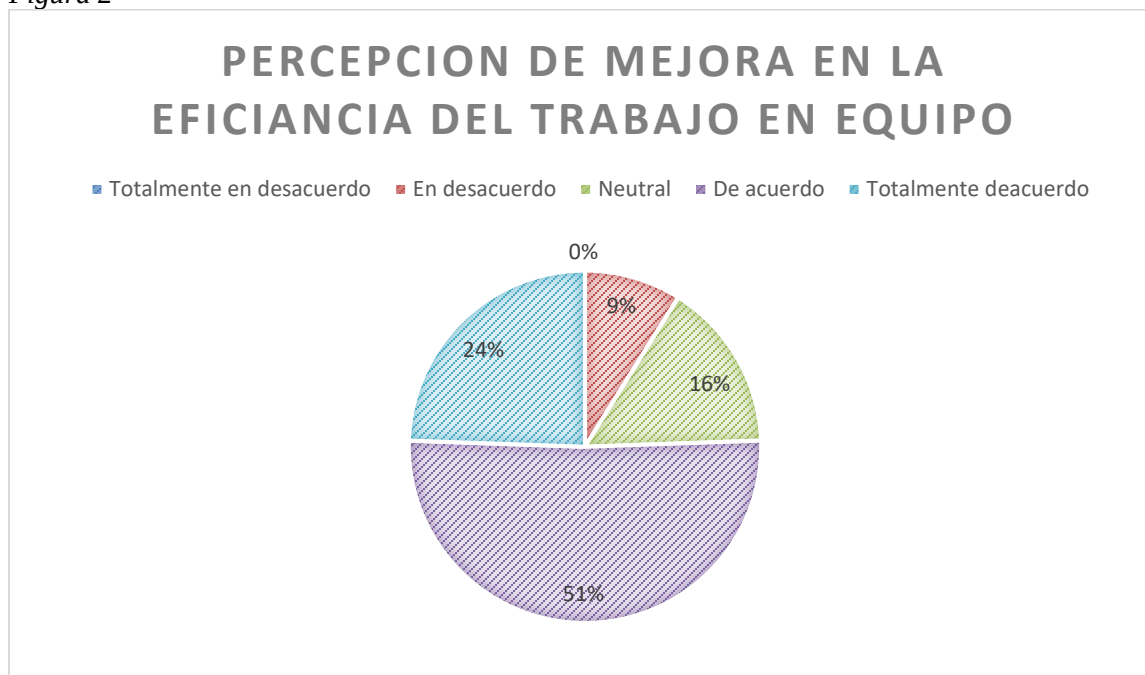
Nota: Elaboración propia. (Resultados de la pregunta 1, apartado A)

Los resultados nos muestran que estos líderes aplican técnicas que motivan a sus trabajadores, ya que fomentan la participación activa y ayudan a cada miembro a crecer a nivel personal. Con estas estrategias creas un ambiente de trabajo donde la productividad y el

compromiso son elevados. Algo a destacar de estos líderes es que estos líderes es que tienen la habilidad para mantener una comunicación abierta, reconocer los logros constantemente y manejar la resistencia al cambio con empatía, lo que lleva a mejoras significativas en la eficiencia del trabajo y en la satisfacción de los empleados. Algunos de los jefes compartieron que gracias a la introducción de nuevas tecnologías, mejoras en la colaboración y la adopción de horarios más flexibles, vieron aumentos en la productividad según ellos entre “moderado” y “significativo”.

Para la encuesta realizada a los trabajadores ([Anexo 2](#)), en la cual se encuestó a un total de 45 empleados, se obtuvieron resultados que efectivamente muestran que, cuando tienen un líder transformacional, las percepciones sobre el trabajo en equipo mejoran.

Figura 2



Nota: Elaboración propia. (Resultados de la pregunta 4)

Puesto que, para entender estos resultados, se aplicó un enfoque de codificación temática que ayudó a identificar patrones y categorías clave. Se compararon constantemente los datos para verificar la coherencia de los resultados, centrándose en qué tan frecuentemente y con qué intensidad se mencionaban ciertas estrategias y su impacto percibido en el equipo.

Ya que los resultados muestran que el liderazgo transformacional se asocia perfectamente con las mejores en la productividad y el compromiso del equipo, se recomienda instaurar programas de desarrollo de habilidades para líderes (actuales y potenciales) donde se fomente la práctica de esta clase de liderazgos. Se sugiere implementar capacitaciones en comunicación efectiva, motivación intrínseca y gestión del cambio, así como crear un sistema de reconocimiento formal dentro de la organización para reforzar estos comportamientos positivos.

Área de Mejora	Acción Recomendada	Objetivo
Desarrollo de Habilidades de Liderazgo	Implementar programas de desarrollo para líderes actuales y potenciales.	Fomentar la adopción del liderazgo transformacional.
Capacitación en Comunicación Efectiva	Desarrollar talleres y capacitaciones en habilidades de comunicación clara y empática.	Mejorar la interacción entre líderes y colaboradores.
Motivación Intrínseca	Entrenar a los líderes en estrategias de motivación intrínseca, como el reconocimiento y la autonomía.	Aumentar la motivación interna de los empleados.
Gestión del Cambio	Ofrecer formación en herramientas y técnicas para gestionar el cambio organizacional.	Facilitar la adaptación a cambios internos o externos.
Sistema de Reconocimiento Formal	Crear un sistema estructurado para reconocer logros y comportamientos.	Reforzar comportamientos positivos entre líderes y empleados.

CONCLUSIONES

La conclusión de este proyecto investigativo sobre el liderazgo transformacional y su impacto en la productividad es que este estilo de liderazgo influye positivamente en la eficiencia y efectividad de los procesos al motivar y empoderar a los empleados, fomentando la creatividad, la participación activa y la mejora continua. Se cumplió con los objetivos propuestos, demostrando que los líderes transformacionales utilizan estrategias como el reconocimiento, la retroalimentación positiva y la comunicación abierta para alinear a sus equipos con los objetivos organizacionales, reducir la resistencia al cambio y mejorar los resultados.

Las implicaciones de este estudio sugieren que las organizaciones que desarrollan habilidades de liderazgo transformacional llegan a lograr una mayor productividad, mejorando la satisfacción y el compromiso de sus trabajadores. Por lo que se sugiere implementar programas de formación para fomentar este estilo de liderazgo y establecer sistemas de comunicación y reconocimiento efectivos. Adicionalmente, se plantea la necesidad de continuar investigando cómo el liderazgo transformacional interactúa con otros estilos en diversos contextos y cómo las tecnologías emergentes podrían potenciar su impacto en equipos remotos o híbridos. Estos resultados fomentan seguir desarrollando el liderazgo transformacional como una herramienta clave para mejorar la productividad y el desempeño organizacional de manera sostenida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89–122. DOI: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S241506222020000400006&lang=es

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2020). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 37-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-103423>

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325. <https://doi.org/10.1002/job.2042>

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2013). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 25(2), 204-215. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.783735>

Coronado Espinoza, J. J. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95–101. DOI: <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.v14.n31.a1>

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & M. Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13–32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>

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. *CIT Informacion Tecnologica*, 33(6), 11–20. DOI: <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000600011>

Eisenbeiß, S. A., & van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 182–195. <https://doi.org/10.1002/job.1960>

García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2008). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), 510–530. <https://doi.org/10.1108/02635570810869806>

Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 59–64. DOI: <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., & Nawaz, A. (2014). Impact of transformational leadership on organizational innovation: Moderating role of organizational culture. *Journal of Business Strategies*, 31(1), 1-22.

Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., Tarhini, A., & Aqqad, N. O. (2017). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Business Research*, 74, 74-81. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.004>

Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1473-8>

Molina-Cazorla, J. A., & Claver-Cortés, E. (2016). The relationship between intellectual capital and firms' financial performance: A study on the Spanish Stock Exchange. *Journal of Business Research*, 69(5), 1664-1669. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.055>

Moriano, J. A., Molero, F., Lévy-Mangin, J. P., & Palací, F. J. (2011). Liderazgo transformacional y comportamiento organizativo: El papel mediador de la cultura organizativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 117-129.

Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 33(2), 95–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 39(1), 263-301.
<https://doi.org/10.1177/0149206311433848>

Vargas-Salgado, M. M.; Gómez-Bull, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (90), 11-26. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n90.2021.2850>

Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, 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), 1–17. DOI: <https://doi.org/10.5354/07190581.2021.55066>

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2018). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 511-521.
<https://doi.org/10.1037/apl0000285>

Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of leadership on follower moral identity: The roles of transformational and transactional leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(2), 150-163.
<https://doi.org/10.1177/1548051810382014>

ANEXOS

Anexo 1. Formato Entrevista – Jefes/Supervisores

Datos Generales:

1. Cargo del encuestado:

- ☐ Gerente General
- ☐ Gerente de Área
- ☐ Supervisor
- ☐ Otro: _____

2. Tiempo en el cargo:

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1-3 años
- ☐ 4-6 años
- ☐ Más de 6 años

3. Sector de la empresa:

- ☐ Manufactura
- ☐ Servicios
- ☐ Comercio
- ☐ Tecnología
- ☐ Otro: _____

Sección A: Percepción del Liderazgo Transformacional

4. ¿Con qué frecuencia practicas los siguientes comportamientos en tu rol como líder?

(1 = Nunca, 5 = Siempre)

Comportamiento	1	2	3	4	5
----------------	---	---	---	---	---

a) Inspiras a los empleados con una visión clara.

b) Incentivas la creatividad y la innovación.

c) Brindas apoyo emocional y motivación.

d) Estableces altos estándares y expectativas.

5. ¿Consideras que tus habilidades de liderazgo transformacional han mejorado la productividad de tu equipo?

- ☐ ☐ Sí, significativamente
- ☐ ☐ Sí, moderadamente
- ☐ ☐ No, no ha tenido un impacto notable
- ☐ ☐ No estoy seguro

6. ¿Qué tan importante crees que es el liderazgo transformacional en la productividad de la organización?

- ☐ ☐ Muy importante
- ☐ ☐ Importante
- ☐ ☐ Poco importante
- ☐ ☐ No importante

Sección B: Impacto en la Productividad Organizacional

- 7. ¿Qué impacto percibes que tiene tu liderazgo en los siguientes aspectos de la productividad? (1 = Muy negativo, 5 = Muy positivo)**

Aspecto de Productividad 1 2 3 4 5

- a) Eficiencia operativa
- b) Calidad del trabajo
- c) Compromiso del equipo
- d) Resolución de problemas

- 8. ¿Utilizas algún indicador para medir la productividad de tu equipo? Si es así, ¿cuáles?**

- ☐ Sí: _____
- ☐ No

- 9. ¿Cómo describirías el cambio en la productividad de tu equipo desde que implementaste un estilo de liderazgo transformacional?**

- ☐ Aumentó significativamente
- ☐ Aumentó moderadamente
- ☐ Se mantuvo igual
- ☐ Disminuyó

10. ¿Consideras que tus empleados responden positivamente a tu estilo de liderazgo transformacional?

- ☐ Sí, de manera general
- ☐ Solo algunos miembros
- ☐ No, la respuesta es negativa
- ☐ No estoy seguro

Sección C: Mejora Continua y Retroalimentación

11. ¿Qué estrategias usas para fomentar el desarrollo y la mejora continua de tu equipo?

- ☐ Capacitación y desarrollo
- ☐ Reconocimiento y recompensas
- ☐ Coaching y mentoría
- ☐ Otro: _____

12. ¿Recibes retroalimentación sobre tu estilo de liderazgo de parte de tus empleados?

- ☐ Sí, regularmente
- ☐ Sí, ocasionalmente
- ☐ No

13. En tu opinión, ¿qué aspectos de tu liderazgo transformacional podrían mejorarse para impactar más en la productividad?

Anexo 2. Formato Entrevista – Empleados

Perfil del encuestado:

- Cargo: _____
- Años de servicio en la empresa: _____
- Área o departamento: _____

Preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia su líder establece una visión clara y motivadora para el equipo?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ A menudo
- ☐ Siempre

2. ¿Considera que su líder promueve la innovación y la creatividad en su equipo?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

3. ¿En qué medida su líder se preocupa por su desarrollo profesional y personal?

- ☐ Nada
- ☐ Poco
- ☐ Moderadamente
- ☐ Mucho
- ☐ Completamente

4. ¿Cree que el estilo de liderazgo de su jefe contribuye a mejorar la eficiencia del trabajo en equipo?

- ☐ Totalmente en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ De acuerdo
- ☐ Totalmente de acuerdo

5. ¿Su líder reconoce y valora su esfuerzo y desempeño?

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ A veces
- ☐ A menudo
- ☐ Siempre