

The Impact of Hybrid Transformational Leadership on the Performance of Private Companies. A systematic review between the years 2020 – 2024

Double-blind peer review of authors is not guaranteed if authors are listed.

After acceptance, you upload the final version with authors and their affiliations

Diego Fernando Pauca Quispe¹  Gisela Analy Fernandez Hurtado² 

^{1,2}First and Second Author's Private University of the North, Peru, ¹N00211523@upn.pe;
²gisela.fernandez@upn.pe.

Abstract – *This systematic review examines the influence of hybrid transformational leadership, where technology plays a fundamental role in the performance of collaborators within organizations, in a work environment characterized by digitalization and uncertainty, the adaptation capacity of workers has been become a key factor for organizational success. Through an exhaustive analysis of scientific literature published in the last decade in databases such as Scopus, sixty relevant studies were identified. The findings reveal that hybrid transformational leadership, by integrating technological tools and motivational strategies, strengthens the confidence, commitment and sense of purpose of employees, boosting their performance, productivity and a positive organizational culture.*

Keywords- *Hybrid leadership, job performance, teamwork, systematic review.*

El Impacto del Liderazgo transformacional híbrido en el desempeño de empresas privadas. Una revisión sistemática entre los años 2020 – 2024

La revisión por pares doble ciego de los autores no está garantizada si se incluyen los nombres de los autores.

Después de la aceptación, debes subir la versión final con los autores y sus afiliaciones.

Diego Fernando Pauca Quispe¹; Gisela Analy Fernandez Hurtado²

¹, ²Primer y segundo autor, Universidad Privada del Norte, Perú

¹N00211523@upn.pe; ²gisela.fernandez@upn.pe.

Resumen - Esta revisión sistemática examina la influencia del liderazgo transformacional híbrido, donde la tecnología juega un papel fundamental en el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones, en un entorno laboral caracterizado por la digitalización y la incertidumbre, la capacidad de adaptación de los trabajadores se ha convertido en un factor clave para el éxito organizacional. A través de un análisis exhaustivo de literatura científica publicada en la última década en bases de datos como Scopus, se identificaron sesenta estudios relevantes. Los hallazgos revelan que el liderazgo transformacional híbrido, al integrar herramientas tecnológicas y estrategias motivacionales, fortalece la confianza, el compromiso y el sentido de propósito de los colaboradores impulsando su desempeño, la productividad y una cultura organizacional positiva.

Palabras claves – Liderazgo híbrido, desempeño laboral, trabajo en equipo, revisión sistemática.

I. INTRODUCCIÓN

Se destaca la relevancia del liderazgo transformacional híbrido en los entornos laborales modernos, especialmente por su capacidad de equilibrar la dirección estratégica con el cuidado emocional hacia los colaboradores [1], [36]. Este enfoque enfatiza no solo el cumplimiento de objetivos organizacionales, sino también el bienestar de los colaboradores, especialmente en contextos de trabajo remoto [2], [26]. La combinación de liderazgo orientado a los resultados y una gestión basada en el afecto resulta fundamental para fomentar la adaptación, la motivación y la cohesión en los colaboradores [4], [48].

Resulta especialmente relevante analizar la relación entre el liderazgo y la innovación, dado que se ha planteado que el liderazgo tiene el potencial de fomentar un comportamiento participativo entre los individuos involucrados en procesos de innovación [5], [7]. La sovetización digital se presenta como una disciplina emergente en la innovación de modelos de negocio, en la cual centrado en los empleados, además se observa que el nivel de compromiso de los colaboradores está directamente relacionado con la percepción que tienen sobre dicho liderazgo ético, así como con factores clave como una comunicación auténtica y la capacidad de satisfacer de manera efectiva las necesidades de los empleados en estas organizaciones [6], [8].

La gestión de los líderes transformacionales tiene la capacidad de influir a los colaboradores moldeando sus motivos, aspiraciones, valores y metas, alineándolos con la identidad y visión de la organización [9], [52]. Este estilo de liderazgo se centra en motivar y empoderar a las personas para que alcancen su máximo potencial junto a la TI, ya que es fundamental en la actualidad por los cambios que se pueden generar constantemente [10], [36]. Así mismo, promoviendo el trabajo híbrido con el propósito de mejorar en aspectos de respuesta rápida y eficiente y un compromiso con los objetivos colectivos, a través de la visión y un genuino interés por el crecimiento y desarrollo individual [11], [37]. De la misma manera, estos líderes inspiran a sus equipos y fomentan una cultura organizacional positiva, los objetivos personales y organizacionales se integran de manera armoniosa, fortaleciendo tanto el desempeño individual como el colectivo [12], [34]. El desempeño junto con la innovación organizacional se convierte en un pilar clave impulsado por el liderazgo transformacional, que actúa como un elemento fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la organización [13], [55]. El liderazgo centrado en las relaciones ha mostrado resultados favorables en entornos organizacionales donde prevalece una mayor flexibilidad, esto incluye horarios laborales adaptables, espacios de trabajo dinámicos y modalidades de trabajo remoto, dicho enfoque fortalece la

conexión entre líderes y colaboradores, promoviendo un ambiente más inclusivo y productivo [14], [3]. De igual manera la post pandemia ha generado una separación física entre líderes y subordinados, lo que dificulta el proceso de empoderamiento, los líderes enfrentan mayores desafíos para motivar a los colaboradores cuando estos no comprenden plenamente la situación o no adoptan una perspectiva crítica [15], [54].

En la actualidad, se vienen ofreciendo valiosas perspectivas para líderes y gerentes en el contexto de la digitalización y su impacto en el desempeño laboral, debido a que, en el marco de la transformación digital el liderazgo juega un papel crucial al promover un entorno psicológico seguro y al desarrollar equipos con competencias digitales que permitan gestionar eficazmente los cambios tecnológicos [17], [46]. Para mejorar el desempeño laboral, los líderes deben contar con habilidades digitales avanzadas, experiencia en el ámbito tecnológico, una visión estratégica clara y la capacidad de prever desafíos, esto les permite no solo impulsar la transformación digital, sino también mitigar riesgos potenciales y adaptarse de manera efectiva a un entorno digital en constante evolución [16], [18]. Se enfoca en desarrollar líderes capaces de inspirar y motivar a sus equipos para alcanzar su máximo rendimiento y cumplir con los objetivos organizacionales [19], [45]. En el contexto del desempeño laboral que orienta a las empresas en su proceso de transformación digital, la TLT sostiene que la implementación de este tipo de liderazgo y la adopción de tecnologías digitales pueden potenciar el desempeño empresarial, este progreso se logra integrando tecnologías en todas las áreas de las operaciones comerciales [20], [33]. El liderazgo se ha convertido en un esfuerzo colectivo que se basa en la cooperación y la interacción entre todos los niveles de la organización [21], [37].

En las últimas décadas, muchas organizaciones enfrentan dificultades debido a la ausencia de un liderazgo eficaz capaz de adaptarse a entornos híbridos (combinación de trabajo presencial y remoto), lo que provoca problemas en la motivación, comunicación y alineación de objetivos [22], [50]. Además, la transformación digital y las nuevas dinámicas laborales exigen un tipo de liderazgo que combine habilidades digitales con competencias emocionales para guiar a los empleados de manera eficaz [23], [38].

El liderazgo transformacional híbrido se ha convertido en una estrategia fundamental en la gestión empresarial [24]. Asimismo, integrando la comunicación presencial con el uso de herramientas digitales para mejorar la coordinación de equipos y su correcta aplicación puede proporcionar ventajas competitivas y fortalecer un entorno de trabajo dinámico y productivo [25], [42].

Por todo lo expuesto previamente, se plantea dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación. ¿Cuál es el impacto del liderazgo transformacional híbrido en el desempeño de empresas privadas?

Del mismo modo, se formularon las siguientes preguntas complementarias, las cuales contribuirán a responder las preguntas específicas.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas privadas al implementar el liderazgo transformacional híbrido?

¿Cómo influye el liderazgo transformacional híbrido en la innovación dentro de las empresas privadas?

¿Cuáles son los países con mayor literatura sobre el Impacto del Liderazgo transformacional híbrido y el desempeño en empresas privadas?

¿Cuáles son los años y base datos con mayor auge de investigación sobre el Impacto del Liderazgo transformacional híbrido y el desempeño en empresas privadas?

De esta manera, el objetivo general de esta investigación es analizar el impacto del liderazgo transformacional híbrido en el desempeño de las empresas privadas y busca evaluar cómo este estilo de liderazgo impacta la motivación, la productividad y la innovación dentro de organizaciones con entornos laborales híbridos. Además, se pretende identificar los principales desafíos y oportunidades que surgen en la implementación de este enfoque. Finalmente, el estudio busca proporcionar recomendaciones para optimizar la gestión del liderazgo transformacional híbrido en el ámbito empresarial.

II. METODOLOGIA

La metodología es la búsqueda de literatura científica a través de un metaanálisis siguiendo de manera meticulosa las pautas del modelo PRISMA. Este modelo ofrece directrices claras para la planificación, realización y presentación de revisiones sistemáticas. Con este enfoque, se identificaron y seleccionaron estudios relevantes que cumplieran con los criterios establecidos [26], [35]. La búsqueda se centra en artículos que garantice la calidad y validez de la información recopilada, y facilitando resultados múltiples de investigación. Así mismo, se obtuvo una base sólida de evidencia que respalda los hallazgos de la revisión, permitiendo así una interpretación más precisa y contextualizada de los datos analizados.

Los estudios seleccionados debían cumplir con ciertos requisitos, como estar directamente relacionados con las variables de análisis, que incluyeran opiniones y comentarios acerca del liderazgo y su influencia en la resiliencia dentro de un equipo, así mismo cumplía mi pregunta de investigación y por los datos relacionados que se logró entrelazar.

Con base en esta ecuación de búsqueda se determinaron criterios de elegibilidad con el propósito de asegurar la calidad de los estudios seleccionados para su análisis. Para ello, se establecieron criterios de inclusión y exclusión, los cuales se presentan a continuación en la Tabla I.

TABLA I CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

Criterios de Inclusion	Descripción
CI1	Las investigaciones deben examinar al menos un aspecto relacionado con el impacto del liderazgo transformacional híbrido.
CI2	Los estudios deben aplicar metodologías cuantitativas para evaluar el liderazgo en entornos híbridos.
CI3	Las publicaciones deben demostrar un impacto significativo en el desempeño empresarial, incluyendo factores como productividad, innovación y compromiso laboral.
CI4	Las investigaciones deben contener al menos uno de los siguientes términos clave: liderazgo transformacional, liderazgo híbrido, desempeño laboral, motivación laboral y tecnología.
Criterios de Exclusion	Descripción
CE1	Estudios publicados antes del año 2019.
CE2	Investigaciones que no pertenezcan a las categorías de "Artículo" o "Revisión" en revistas científicas indexadas.
CE3	Estudios que no hayan sido publicados en su versión final o que aún se encuentren en etapa de prepublicación.
CE4	Investigaciones escritas en un idioma distinto al español.

Para la presente revisión de literatura, se emplearon estrategias de búsqueda diseñadas para identificar estudios relevantes sobre el impacto en los colaboradores, ejecutivos y líderes que influye el liderazgo transformacional híbrido y el trabajo en equipo, se construyeron ecuaciones de búsqueda utilizando combinaciones de palabras claves, haciendo una combinación de palabras entrelazadas y operadores booleanos, tales como: ["Performance and transformational" and "impact and hybrid"] OR ["Leadership and Performance" and "Creativity and productivity"] OR ["leadership and technology " and "Leadership and Communication"] OR ["Leadership and hybrid"] OR ["Transformational and Leadership organization" and " Teamwork and Leadership"] OR ["leadership" and "Team"] OR. Estas ecuaciones se utilizaron en las bases de datos seleccionados, SCOPUS, con un enfoque en estudios publicados entre los años 2020 y 2024.

Por otro lado, se excluyeron aquellos estudios publicados en años anteriores al 2019 porque no tenían relevancia alguna, así mismo que su información podría estar desactualizada frente a los rápidos cambios en las plataformas digitales y el comportamiento de los consumidores, se excluyeron los estudios que no se ajustaban al formato IMRD. También se descartaron aquellos que no mostraban una relación clara con las variables principales de la investigación, ya que no tenía una relación dentro de la investigación, para asegurar la relevancia y precisión de los datos analizados. Para esta revisión, se seleccionó una base de datos confiable que es de alta calidad: SCOPUS, Debido a su extensa recopilación de estudios académicos revisados por pares y su importancia en investigaciones científicas y sociales, esta fuente se consideró altamente relevante para la investigación de datos recolectados.

El proceso de selección de estudios en SCOPUS se llevó a cabo utilizando una metodología rigurosa, asegurando la calidad y relevancia de los estudios incluidos. En SCOPUS, se identificaron inicialmente 6,067 artículos mediante ecuaciones de búsqueda específicas sobre el liderazgo y la resiliencia en el desempeño laboral. Tras aplicar varios filtros avanzados y con detalle, se redujo en registro duplicados eliminados a 1200 estudios, de los cuales posteriormente se eliminaron los elegibles por herramientas de automatización a 1000, luego los eliminados por otras razones fueron 1200, quedando en registros examinados 2,667 artículos, así mismo en los registros excluidos se visualiza a 680, con un informe para recuperar quedando 1,987 artículos, luego de los informes no recuperados a 780, en los informes evaluados para elegibilidad se detalla a 1,207, se identificaron como artículos antiguos 650, no respondían a la pregunta de investigación 420, no cumplían con el IMRD 70 artículos, después se restó los que no son del sector empresarial del estudio que fueron 7 artículos.

Asimismo, no se llegó a incluir otra base adicional de datos dentro de los artículos ya que se tenía bastante información con SCOPUS teniendo una información clara, pero durante el proceso estuvo presente Web of Science con algunas informaciones puntuales que no se llegó a concluir. Posteriormente se pudo llevar a cabo solo una base de datos SCOPUS proporcione una selección robusta de artículos que cumplieron con los criterios de elegibilidad establecidos.

Finalmente, tras la evaluación de su contenido en el análisis se llegó a obtener 60 artículos seleccionados que contribuía con el tema en específico. Por ello, en el análisis final se garantizó un enfoque exhaustivo y actualizado sobre el tema. Se explica el proceso de la extracción de datos desde la plataforma virtual de la UPN donde se pudo acceder a la base de datos SCOPUS, como primer paso la herramienta principal fue la biblioteca virtual, ya que su acceso fue muy bueno y amigable, posteriormente las palabras claves fueron fundamental “leadership and resilience”. Por otro lado, la selección de todos los artículos que se reflejó en SCOPUS, se descargó en la opción CSV seguidamente en Export, donde se descargó en formato CSV, Por ello se ordenó en la opción datos, de un archivo de texto CSV. Del mismo modo, se importa de la carpeta obtenida y los datos se queda ordenado automáticamente de acuerdo con los filtros de manera manual.

“Engineering, Artificial Intelligence, and Sustainable Technologies in service of society”. Hybrid Event, Mexico City, July 16 - 18, 2025

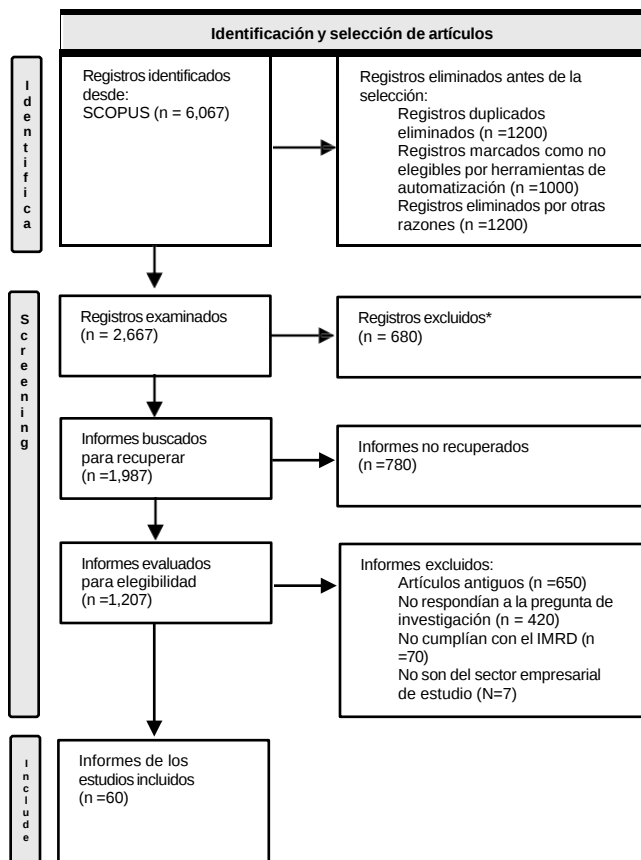


Fig.1 Proceso de Revisión Prisma

III. RESULTADOS

La Figura 2 representa la base de datos utilizada en este artículo de revisión sistemática corresponde a SCOPUS, dado que permitió acceder a una amplia variedad de información y artículos recientes, comprendidos entre los años 2020 y 2025. Se logró recopilar una cantidad significativa de datos, lo que aportó un alcance relevante y positivo al estudio. Por otro lado, si bien se identificaron publicaciones del año 2019 y de periodos anteriores, estas no fueron incluidas en el análisis, ya que el objetivo era contar con información actualizada y referencias que sirvieran como guía para la investigación. Asimismo, se obtuvieron un total de 60 revistas relacionadas con el tema de liderazgo transformacional híbrido y su impacto en el desempeño de empresas privadas. En consecuencia, los resultados reflejados en el gráfico presentan una visión clara y objetiva del mensaje que se busca transmitir.

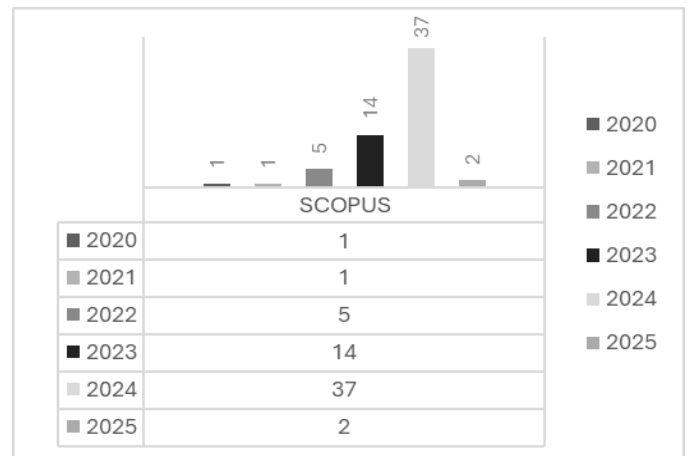


Fig.2. Gráfico de Base de datos, número de revistas y año de publicación.

Por otro lado, como se puede observar en la Figura 3, se detalla la cantidad exacta de los datos encontrados, en primera línea con mayor alcance se encuentra el enfoque explicativo con un total de 37 artículos académicos, seguido por un alcance correlacional de 22 artículos analizados. Estos alcances permiten reconocer tendencias, causas y explicaciones de las variables para validar las preguntas e hipótesis formuladas, y así tomar decisiones informadas en torno al tema de estudio. De igual manera, se visualizó 33 países encontrados con información robusta sobre el tema relacionado, siendo Estados Unidos y China, los países con mayores estudios explicativos, seguido de Indonesia y Sudáfrica.



Fig.3. Gráfico por países y alcance.

En la figura N4 se observa dos datos importantes para poder identificar los diferentes métodos analizados como el enfoque metodológico y el instrumento, así mismo, se centra

en identificar y analizar las causas de los diferentes efectos y artículos investigados. A través del proceso de los cuestionarios y entrevistas donde permiten una evaluación objetiva y precisa de las variables en estudio que se ha recolectado 60 en total. Este método facilita la recolección de información de un amplio grupo de participantes como colaboradores, jefes y líderes, asegurando que los resultados reflejen fielmente las experiencias y realidades. Por ello, el análisis permite validar hipótesis y establecer relaciones claras entre los diferentes factores. Esta metodología es útil para ya que respalde las conclusiones del estudio y contribuyendo la toma de decisiones basada en datos objetivos.

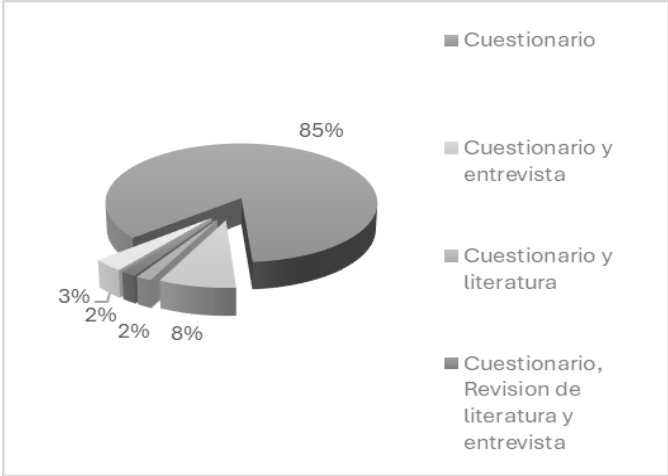


Fig.4. Instrumentos y enfoque metodológico.

En la tabla 2 se observa tres datos importantes para poder identificar los diferentes métodos analizados como el alcance, enfoque metodológico y el instrumento, así mismo, se centra en identificar y analizar las causas de los diferentes efectos y artículos investigados. A través del proceso de los cuestionarios y entrevistas donde permiten una evaluación objetiva y precisa de las variables en estudio que se ha recolectado 60 en total. Este método facilita la recolección de información de un amplio grupo de participantes como colaboradores, jefes y líderes, asegurando que los resultados reflejen fielmente las experiencias y realidades. Por ello, el análisis estadístico de los datos permite validar hipótesis y establecer relaciones claras entre los diferentes factores. Esta metodología es útil para aportar evidencia concreta que respalde las conclusiones del estudio y contribuyendo la toma de decisiones basada en datos objetivos.

TABLA 2

DISEÑO, DEL ALCANCE, ENFOQUE METODOLÓGICO Y INSTRUMENTOS DE LOS ARTÍCULOS ANALIZADOS

Nº	Alcance	Enfoque	Instrumento
1	Explicativo	Mixto	Cuestionario y entrevista
2	Correlacional	Mixto	Cuestionario, revisión de literatura y entrevista
3	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
4	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
5	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
6	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
7	Correlacional	Mixto	Cuestionario y entrevista
8	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
9	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario y entrevista
10	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
11	Explicativo	Mixto	Cuestionario y literatura
12	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
13	Descriptivo	Cualitativo	Entrevista
14	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
15	Explicativo	Mixto	Cuestionario y entrevista
16	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
17	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
18	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
19	Explicativo	Cualitativo	Entrevista
20	Explicativo	Mixto	Cuestionario y entrevista
21	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
22	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
23	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
24	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
25	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
26	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
27	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
28	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
29	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
30	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
31	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
32	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
33	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario

34	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
35	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
36	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
37	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
38	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
39	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
40	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
41	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
42	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
43	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
44	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
45	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
46	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
47	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
48	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
49	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
50	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
51	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
52	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
53	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
54	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
55	Correlacional	Mixto	Cuestionario
56	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
57	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
58	Explicativo	Cuantitativo	Cuestionario
59	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario
60	Correlacional	Cuantitativo	Cuestionario

El liderazgo transformacional híbrido enfrenta diversos desafíos que pueden impactar el desempeño organizacional, entre estos, se identifican deficiencias en la formación y habilidades digitales de los líderes, así como dificultades en la motivación del personal. Además, la comunicación presenta barreras, falta de claridad en los objetivos y escasa retroalimentación, en cuanto a la tecnología, la insuficiencia de herramientas digitales y la baja inversión en plataformas colaborativas generan limitaciones a los líderes y colaboradores.

De esta manera, el diagrama de Ishikawa refleja cómo el liderazgo transformacional híbrido está influenciado por múltiples factores que pueden impactar el rendimiento organizacional, abarcando áreas como liderazgo,

comunicación y tecnología. Estos factores contribuyen a la resistencia al cambio, reduciendo la autonomía y el compromiso de los empleados, gestión adecuada de este liderazgo puede mejorar el desempeño organizacional, promoviendo la innovación y el trabajo en equipo.

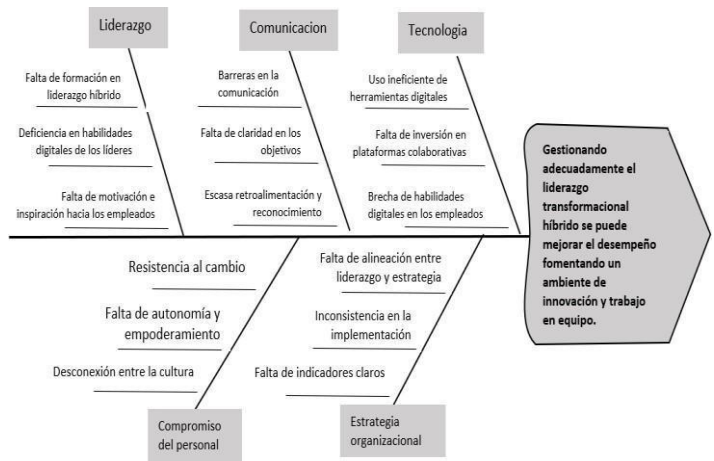


Fig. 5. Diagrama de Ishikawa que muestra las principales causas y efectos del liderazgo transformacional híbrido

IV. DISCUSION

Se evidencio que el liderazgo híbrido ha experimentado una transformación significativa en los entornos laborales actuales, combinando la gestión presencial con herramientas digitales para optimizar la productividad, esta evolución ha permitido una mayor flexibilidad en la dirección de equipos, favoreciendo la adaptación a contextos cambiantes (30), (58). De esta manera el liderazgo híbrido ha evolucionado significativamente en los entornos laborales modernos, integrando prácticas tradicionales con enfoques digitales para gestionar equipos tanto presenciales como remotos, ha permitido a los líderes abordar los desafíos de la comunicación y coordinación en estructuras de trabajo flexibles, fomentando una cultura de confianza y autonomía entre los empleados (28), (60).

De igual manera el liderazgo democrático, similar al transformacional, valora la participación de los empleados en la toma de decisiones, promoviendo un ambiente de colaboración y respeto mutuo con una visión más amplia de cambio y desarrollo organizacional (29), (41). De la misma manera este enfoque promueve la creatividad y el compromiso, ya que los colaboradores se sienten valorados y escuchados, puede enfrentar desafíos en situaciones que requieren decisiones rápidas, donde el proceso participativo podría ralentizar la respuesta organizacional (31), (3).

Así mismo la motivación laboral influye significativamente en la productividad de los colaboradores en una empresa privada. se sugiere que, al fomentar una mayor

motivación entre los trabajadores, las organizaciones pueden lograr mejoras notables en su rendimiento y eficiencia (35), (39). Del mismo modo el motivar es un factor clave en la productividad, ya que impulsa a los colaboradores a realizar tareas con mayor esfuerzo y dedicación, cuanto mayor es el nivel de motivación, mayor es la energía y el enfoque que se dedica a las actividades, esta relación directa entre motivación y productividad demuestra cómo el entusiasmo y el compromiso mejoran el rendimiento (40), (27).

La brecha de habilidades digitales entre empleados y líderes es una preocupación crítica en el mercado laboral actual, a pesar de contar con un porcentaje alto de colaboradores comprometidos y líderes de igual forma, se tiene que evaluar constantemente con capacitaciones y adaptación de ambas partes en un entorno laboral impulsado con mayor frecuencia la tecnología y la globalización dentro de la empresa (32), (43). De tal manera, que la discrepancia entre las habilidades requeridas y las disponibles subraya la necesidad urgente de programas de formación y desarrollo que equipen a los colaboradores con las competencias digitales necesarias para enfrentar los desafíos del entorno laboral actual (34), (47).

V. CONCLUSIONES

En conclusión, la presente investigación tuvo como objetivo principal examinar la influencia del liderazgo transformacional híbrido en el desempeño de las empresas privadas, así como analizar las tendencias actuales en este ámbito. Los hallazgos más significativos indican que la combinación de enfoques presenciales y digitales en el liderazgo ha favorecido la colaboración, el compromiso organizacional y la innovación. La aplicación de estrategias como la gestión ágil, la comunicación omnicanal y las metodologías participativas ha contribuido a una mayor eficiencia operativa y ha optimizado la toma de decisiones en contextos empresariales dinámicos. Asimismo, el avance de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, el análisis de datos en tiempo real y la automatización de procesos, ha fortalecido la capacidad de adaptación de las organizaciones, incrementando su productividad y competitividad.

El uso de herramientas digitales para la gestión del talento, el seguimiento del desempeño y la implementación de modelos de trabajo híbridos ha proporcionado mayor flexibilidad y cohesión en los equipos de trabajo, reduciendo la rotación laboral y promoviendo un ambiente organizacional positivo. Además, la integración de sistemas colaborativos basados en plataformas digitales ha mejorado la distribución de tareas, acortado los tiempos de respuesta y fomentado la colaboración entre las distintas áreas dentro de la empresa. A través de esta revisión, se ofrece un análisis detallado sobre las estrategias de liderazgo híbrido más efectivas en la actualidad, resaltando su impacto en la eficiencia organizacional y proporcionando un marco de referencia para futuras

investigaciones en el ámbito de la gestión empresarial. Sin embargo, esta investigación se enfocó en estudios publicados en inglés y español, lo que podría haber excluido aportes relevantes en otros idiomas. Además, el análisis se limitó a investigaciones de los últimos años, por lo que ciertos avances recientes en liderazgo y desempeño organizacional pueden no haber sido considerados, para futuras investigaciones se sugiere examinar el impacto de los modelos de liderazgo híbrido en sectores específicos, evaluar la influencia de la cultura corporativa en su implementación y explorar la combinación de enfoques tradicionales y digitales para maximizar su eficiencia y eficacia. Los resultados obtenidos evidencian la relevancia del liderazgo transformacional híbrido en la optimización del desempeño dentro de las empresas privadas, aportando información valiosa para líderes de las diferentes áreas.

Por lo tanto, comprender y fortalecer el liderazgo transformacional híbrido resulta fundamental para el desarrollo sostenible de las empresas privadas en un entorno cada vez más digitalizado y constante al cambio. Su correcta implementación permitirá no solo mejorar la eficiencia organizacional, sino también fomentar una cultura de innovación y resiliencia ante los constantes cambios del mercado. La implicancia práctica y teórica que otorga esta investigación es que permitirá a las empresas comprender cómo el liderazgo transformacional híbrido influye en el rendimiento organizacional. Brinda herramientas para fortalecer la gestión del talento y fomentar entornos laborales más adaptativos y colaborativos. Además, ofrece una base conceptual útil para futuras estrategias de liderazgo. Este enfoque puede marcar una diferencia significativa en la competitividad empresarial.

Desde el enfoque teórico, esta investigación aporta una visión renovada del liderazgo, considerando su evolución según las demandas actuales del entorno empresarial. Proporciona información actualizada que enriquece el estudio del liderazgo transformacional híbrido. Esto abre nuevas posibilidades para el análisis académico. Así mismo, ofrece un marco útil para que futuros investigadores aborden estas variables emergentes en el ámbito organizacional.

AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la guía necesaria para llevar a cabo esta revisión sistemática, permitiéndome continuar a pesar de las exigencias de una jornada laboral extensa. También expreso mi gratitud a mi familia por su constante apoyo y a mi docente Gisela, quien estuvo dando soporte todo este proceso. Su aliento y paciencia han sido fundamentales para lograr este objetivo.

REFERENCES

- [1] Arce, R., & Cortellazzo, L. 2025 Human resource management review, 35[1], 101058. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058>. King, B. Zhu, and S. Tang, "Optimal path planning," *Mobile Robots*, vol. 8, no. 2, pp. 520-531, March 2001.
- [2] Zada, M., Saeed, Y. O. & Zada, S. 2024. Examining the nexus between servant leadership and employee task performance: The moderated mediation model. *Communication in Humanities and Social Sciences*, 11[1], 1559. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-04052-8#Sec1>
- [3] Arce, M., Arias, Y., & Barkhuizen, E. S. 2023. The development and validation of a digital leadership competency scale. *Acta Comercial*,

- 23[1], a1057. <https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1057>
- [4] Ramirez, J., Lozano, J., Peñaflor, Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. 2023. Liderazgo, comunicación y satisfacción laboral para el compromiso de los empleados y la sostenibilidad de las empresas familiares en América Latina. *Ciencias Administrativas*, 13[6], 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- [5] Geibel, H. V. & Otto, K. 2022. Commitment is the key: A moderated mediation model linking leaders' resources, work commitment, and transformational leadership behavior. *Magazine name*, 126[4]. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00332941221074256>
- [6] Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. 2024. La influencia del liderazgo digital en la creatividad individual y el rendimiento de los empleados: Una perspectiva a través del lente generacional. *Behavioral Sciences*, 14[1], 3. <https://doi.org/10.3390/bs14010003>
- [7] Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. & Noorderhaven, N. 2022. Inclusive leadership and employee work engagement: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17[1], 124-139. https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/65111409/Inclusive_leadership_and_employee_work_engagement.pdf
- [8] Tran, H. M. N., Le, D. V., Que, A. P. N., Chau, T. N., & Thao, T. L. T. 2024. La relación entre el estilo de liderazgo transformacional, la creatividad laboral y los resultados de desempeño laboral de los empleados en empresas emergentes vietnamitas. *World Scientific Publishing: Human Resource Management*, 15[2], 55-69. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800503.20241502>
- [9] Schmidt, J., Alavi, S., Springer, S., & Gubaca, J. H. 2024. Percepciones individuales sobre la emergencia del liderazgo en el sector B2B y su impacto en el rendimiento percibido del equipo de ventas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. <https://doi.org/10.1080/08853134.2024.2377979>
- [10] Alasiri, Y. & AlKubaisy, Z. 2022. Explorando el papel del liderazgo, el entorno laboral, la alineación de TI y el rendimiento de la empresa en la transformación digital: Un estudio en las empresas del sector privado en la región occidental de Arabia Saudita. *Business Review*, 7[2]. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.500>
- [11] Jacobsen, D. I. 2024. Room for leadership? A comparison of perceived managerial job autonomy in public, private, and hybrid organizations. *Revista Internacional de Gestión Pública*, 27[2], 92–108. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2077491>
- [12] Ormazza, Cevallos, M. G., Lozano Jaramillo, G. A., Chávez Franco, J. A. & Andrade Vera, S. A. 2024. Liderazgo transformacional: un enfoque efectivo para el rendimiento laboral de las pymes ecuatorianas. *Revista de Estudios Empresariales*, 10[2], 15-30. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.50>
- [13] Gaan, Y. A. & Dagar, V. 2024. Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *Revista Europea de Gestión*, 4[23], 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>
- [14] Cheng, J., Bonetti, F., de Regt, A., Ribeiro, J. L. & Plangger, K. 2024. Principles of responsible digital implementation: Developing operational business resilience to reduce resistance to digital innovations. *Organizational Dynamics*, 53[2], 101043. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101043>
- [15] Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J. & Nurimansjah, R. A. 2024. The role of ethical leadership in employee behaviors and their commitment to the organization. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, Artículo a 2373. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2373>
- [16] Putra, F. C. F., Pandza, K. & Arroyo, A. 2024. Strategic leadership in liminal space: Framing exploration of digital opportunities at hierarchical interfaces. *Revista de Emprendimiento Estratégico*, 18[1], 165–199. <https://doi.org/10.1002/sej.1465>
- [17] Y. Jaafar, M., Mubarak, Y. & Khan, A. 2024. Project manager's leadership behavioural practices – A systematic literature review. *Tecnologías de la Información y Gestión*, 25[2], 145–159. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.12.005>
- [18] Arias, A., De La Fuente Anuncibay, R., & Cuesta Gómez, J. L. 2023. Technology and leadership for the cultural integration of the United Arab Emirates and Paraguay. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28[10], 967–987. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.7>
- [19] Arce, A. 2025. Developing artificial intelligence AI capabilities for data-driven business model innovation: Roles of organizational adaptability and leadership. *Revista de Gestión de Ingeniería y Tecnología - JET-M*, 75, 101851. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101851>
- [20] Loignon, C., A. Johnson, M. & Veestraeten, M. 2024. A window into your status: Environment-based social class's effect on virtual leadership. *Liderazgo Trimestral*, 35[2], 101735. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101735>
- [21] LaGree, D., Houston, B. & Shin, H. 2021. The Respect Effect: Respectful Communication at Work Boosts Resilience, Engagement, and Job Satisfaction Among Early-Career Employees. *Journal Name*, 60[3]. <https://doi.org/10.1177/23294884211016529>
- [22] Laradi, S. & Elfekair, A. B. 2024. Understanding sustainable outcomes in the digital age: The vital role of digital leadership in leveraging the impact of green innovations. *Uncertain Supply Chain Management*, 12[4], 2413–2428. <https://scopus.bibliotecaupn.elogim.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85201408107&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2C%22BUST%22%2Ct%2Bscosubtype%2C%22ar%22%2Ct&s=TITLE-ABS-KEY%28leadership+and+technology%29&sessionSearchId=43269649145c35ebee60a9677aadcafb&relpos=105>
- [23] Guo, X., Tan, Y. & Xi'an, Y. 2024. Leaders let's get agile! Observing agile leadership in successful digital transformation projects. *Horizonte de negocios*, 67[4], 439–452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>
- [24] Él, Z., Huang, Y., Choi, H. & Bilgihan, A. 2024. Building organizational resilience with digital transformation. *Revista de Gestión de Servicios*, 34[1], 147–171. <https://emerald.bibliotecaupn.elogim.com/insight/content/doi/10.1108/josm-06-2021-0216/full/pdf?title=building-organizational-resilience-with-digital-transformation>
- [25] Gouda, G. K. & Tiwari, B. 2024. The effect of ambidextrous CIO leadership on strategic alignment through knowledge integration mechanisms. *Database for Advances in Information Systems*, 55[4], 12–52. <https://doi.org/10.1145/3701613.3701616>
- [26] Y. Yo, Y., Canción, J. & Puerro. 2024. Dynamics of imitation versus innovation in technological leadership change: Latecomers' catch-up strategies in diverse technological regimes. *Research Policy*, 53[9], 105056. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105056>
- [27] Prayag, G., Muskat, B. & Dassanayake, C. 2024. Liderando para la resiliencia: Fomentando la resiliencia de los empleados y de la organización en empresas turísticas. *Journal of Travel Research*, 63[3], 659–680. <https://doi.org/10.1177/00472875231164984>
- [28] Senadiki, A., Au Yong, H. N., Ganapatia, T. & Ogbeibu, Y. 2024. Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Revista de Desarrollo Empresarial y Socioeconómico*, 4[2], 161–177. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>
- [29] Khattak, S. I., Ali, M., Khan, M., Kakar, A. S. & Mehmood, M. A. 2024. Amplifying IT project success ratio: The role of transformational leadership, proactive behavior, and psychological empowerment. *Economía de la Ingeniería*, 35[3], 316–327. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.35.3.33394>
- [30] Arias, A., Khan, A. & Tahir, A. 2024. When and how green transformational leadership leads to green technology innovation: The mediation effect of green innovation capability. *Revista Internacional de Gestión de la Innovación*, 28(3-4), 2450010. <https://www.worldscientific.com/doi/10.1142/S1363919624500105>
- [31] Porter, C., O. L. H., Amber, B. & Stoverink, A. C. 2024. The effects of shared leadership and collective efficacy on team performance and learning: The mediating role of team action processes. *Journal Name. Publicación anticipada en línea*. <https://doi.org/10.1177/10596011241236994>
- [32] Mitchell, R., von Stieglitz, S., Gu, J., Boyle, B. & Ocampo, A. C. G. 2024. Facing adversity with open minds: Team personality composition facilitates shared leadership and team resilience. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12568>
- [33] Soares, Galvão, Júnior, G., Peña, R., Nunes de Sousa Alencar Vasconcelos, V., Ferreira da Silva, L., & De Amaral Gonçalves, M. L. 2024. Elements and practices of managing digital transformation projects to support business agility: A systematic review of the literature. *Journal Name*,

- volume issue, article number. <https://doi.org/10.5585/2024.26374>
- [34] Gutiérrez, J., Lettner, Y. & Guettel, Y. 2024. The future of leadership: New digital skills or old analog virtues? *Revista de Estrategia Empresarial*, 45[1], 10–16. <https://doi.org/10.1108/jbs-06-2022-0093>
- [35] Woznyj, H. M., Stewart, O. J. & Beck, T. E. 2024. Stronger Together: Building Nonprofit Resilience Through Networking with Shared Mission and Organizational Humility. *Nonprofit Management & Leadership*, 34, 753–775. <https://doi.org/10.1002/nml.21590>
- [36] Buła, P., Thompson, A. & Zak, A. A. 2023. Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Krakow University of Economics*. Received 28 December 2022; Revised 28 April 2023; Accepted 26 May 2023. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CEMJ-12-2022-0277/full/pdf?title=nurturing-teamwork-and-team-dynamics-in-a-hybrid-work-model>
- [37] Hadi, Y., Arroyo, L., Kirana, K., Lada, S. B. & Rahmawati, C. H. T. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *Calidad - Acceso al Éxito*, 25[199], 74–83. https://admin.calitatea.ro/assets/Documents/Archive/PDF/20231204_b70d adff-6254-4e9c-aba6-b7397c5cbcc5.pdf
- [38] Alhawamdeh, H., Hijazi, H. A., Frayhat B. A. M., Shiyab, F. S., & Al-Okaily, M. 2024. The effect of knowledge management on organizational performance in the service sector: The role of transformational leadership as the moderating. *Gestión Inicierta de la Cadena de Suministro*, 12[3], 2031–2040. https://www.growingscience.com/uscm/Vol12/uscm_2024_28.pdf
- [39] Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N. A., & Udin, U. 2020. Increasing teamwork, organizational commitment and effectiveness through the implementation of collaborative resolution. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7[6], 427–437. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.427>
- [40] Gigliotti, R. A. 2024. Simposio: Liderazgo generativo y el pivote social, emocional y pragmático de la crisis a la post-crisis. *Journal of Leadership Studies*, 18[1], 1–64. <https://doi.org/10.1002/jls.21889>
- [41] El-Kassar, A.-N., Smart, P. & Ferraris, A. 2024. Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: Evidence from South Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 41[3], 1285–1312. https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-022-09856-3?utm_source=getftr&utm_medium=getftr&utm_campaign=getftr_pilot&getftr_integrator=scopus. Participative leadership, ethical climate and responsible innovation perceptions: evidence from South Korea
- [42] Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. 2024. Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Heliyon*, 10[16], e36026. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026>
- [43] Al-Ayed, S. 2024. Green innovation influenced by employee innovative work behavior via moderating role of innovative leaderships. *Gestión y Negocios Coherentes*, 11[1], 2393741. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2393741>
- [44] Melean, Romero, R. A., Manosalvas Vaca, C. A., Guerrero Bejarano, M. A., Mercado Hermenegildo, A., & De la Torre Tejada, J. A. 2023. Estilos de liderazgo en empresas ecuatorianas: Aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). *Business: Theory and Practice*, 24(2). <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18987>
- [45] Atuahene, Y., Xi, Y. & Ahotovi, T. A. 2024. Impact of psychological safety and inclusive leadership on online learning satisfaction: The role of organizational support. *Communication in Humanities and Social Sciences*, 11(1), 685. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-03196-x>
- [46] Cheng, Z., M. Bonetti, F. de Regt, A. Ribeiro, J. L. & Plangger, K. 2024. Principles of responsible digital implementation: Developing operational business resilience to reduce resistance to digital innovations. *Organizational Dynamics*, 53[2], 101043. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101043>
- [47] Ghayas, M., M. Khan, M. M. S., Singh, E. P., & Alajlani, S. E. A. 2023. Paternalistic leadership and organizational commitment: Evidence from the information technology sector. *Revisión de la Estrategia Empresarial y Corporativa*, 4[3], 159–166. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i3art16>
- [48] Klasmeier, K. N. & Rowold, J. 2022. A diary study on shared leadership, teamwork engagement, and goal achievement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95, 36–59. <https://doi.org/10.1111/joop.12371>
- [49] Kaur Bagga, Y., Gera, S., & Haque, S. N. (202). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams.
- [50] Management Review in Asia and the Pacific, 28[2], 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- [51] Zhang, Y., Xiao, Y., Gao, Y., Sol, M., & Sol, X. 2024. Information and communication technology availability demand and leadership behavior: A daily diary experience sampling method analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103845. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103845>
- [52] Silberg, S., Stehlik, L., & Silberg, M. 2024. Evaluating teamwork effectiveness through team context, morale, and norms from the perspective of team members. *TEM Journal*, 13[2], 1256–1264. <https://doi.org/10.18421/TEM132-39>
- [53] Limpo, L., & Junaid, J. 2023. Influence of empowering and ethical leadership on employees' job satisfaction, performance, and organizational commitment. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11[1], 22–36. <https://doi.org/10.18488/73.v11i1.3241>
- [54] Tvedt, I. M., Tommelein, I. D., & Klakegg, O. J. 2023.
- [55] Organizational values in support of leadership styles that foster organizational resilience: A process perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16[2], 258–278. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0121>
- [56] Mercader, V., Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R. & Popescu, C. R. G. 2021. A focus on ethical value under the vision of leadership, teamwork, effective communication and productivity. *J. Risk Financial Manag.*, 14[11], Artículo 522. <https://doi.org/10.3390/jrfm14110522>
- [57] Gwamanda, N., & Mahembe, B. 2023. The influence of ethical leadership and climate on employee work commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2108. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>
- [58] Y. Sol, X. M., 2024. The influence of transactional leadership style on employees' innovation ability. *Nurture*, 18[1]. <https://doi.org/10.55951/nurture.v18i1.550>
- [59] Fontalvo, R. R. H. H., & De La Puente, M. 2023. Exploring the impact of strategic leadership on the sustainability of technology-centric companies: An in-depth case study from Colombia's northern coast. *Revista Académica de Estudios Interdisciplinarios*, 12[5], 308–320. <https://doi.org/10.36941/ajis-2023-0146>
- [60] Lehtonen, M., J. 2024. Shared leadership and sociomateriality in design projects: Integrating objects and values. *Ella Ji*, 10[1], 94–119. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2024.05.001>