

**COMPONENTES Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL ÁREA COMERCIAL DE
EMPRESAS DE SERVICIOS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA
EN COLOMBIA**

Línea de profundización: Mercadeo de servicios

Grupo de Investigación Mercadeo I+2

Jeison Fabian Díaz Rodríguez 100061441

Asesor temático: Edwin Leonardo Ortegón Cortazar PhD

Noviembre 2025

Resumen

El liderazgo es cada vez más influyente en todas las áreas de una empresa; sin embargo, en el área comercial de las empresas de servicios en Colombia se ha consolidado como un factor estratégico para alcanzar objetivos en entornos altamente competitivos. No obstante, la literatura sobre estilos y componentes de liderazgo presenta dispersión teórica, lo que generaliza el concepto y dificulta su aplicación práctica y según Banks et al. (2018) la falta de integración entre los marcos teóricos de liderazgo genera confusión y dificulta la acumulación de conocimiento empírico.

Con el fin de hallar conceptualización con mayor evidencia científica disponible y condensarla con un modelo de revisión sistemática de literatura (RSL) bajo los lineamientos del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021). La búsqueda de artículos se realizó en bases

indexadas de uso académico con un rango temporal de 15 años siendo este (2010-2025), incluyendo artículos diversos idiomas incluyendo en español, que fuesen relacionados con liderazgo tanto en el área comercial como en la de ventas.

El análisis compara los hallazgos literarios sobre diferentes estilos de liderazgo con el modelo presentado por Fischer y Sitkin (2023), encontrando relaciones de enfoque positivo en los liderazgos; transformacional, ético, servicial y empoderador inclinados frente factores como la motivación, la innovación y el cumplimiento de objetivos comerciales. También se identifican vacíos en métricas específicas y escasa representación latinoamericana, destacando la necesidad de estudios que fortalezcan la evidencia empírica en contextos regionales y consoliden patrones de liderazgo eficaces para empresas de servicios en Colombia.

Palabras clave: “gerencia de mercadeo”, “estilos de liderazgo”, “componentes del liderazgo”, “liderazgo en ventas”, “desempeño comercial”, “empresas de servicios”.

Abstract

Leadership is increasingly influential in all areas of a company; however, in the commercial area of service companies in Colombia, it has become a strategic factor for achieving objectives in highly competitive environments. Nevertheless, the literature on leadership styles and components exhibits theoretical dispersion, which generalizes the concept and hinders its practical application. According to Banks et al. (2018), the lack of integration among leadership theoretical frameworks generates confusion and impedes the accumulation of empirical knowledge.

In order to find a conceptualization with the strongest available scientific evidence and condense it using a systematic literature review (SLR) model under the PRISMA

(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guidelines (Page et al., 2021), the search for articles was conducted in indexed databases for academic use, covering a 15-year period (2010-2025). Articles in various languages, including Spanish, related to leadership in both the commercial and sales areas were included.

The analysis compares the literature on different leadership styles with the model presented by Fischer and Sitkin (2023), finding positive focus relationships between transformational, ethical, servant, and empowering leadership styles and factors such as motivation, innovation, and achievement of business objectives. It also identifies gaps in specific metrics and limited representation from Latin America, highlighting the need for studies that strengthen empirical evidence in regional contexts and consolidate effective leadership patterns for service companies in Colombia.

Key words: “marketing management”, “leadership styles”, “leadership components”, “sales leadership”, “commercial performance”, “service companies”.

Introducción

El ser humano, como ser social, requiere comunicarse y relacionarse para adaptarse a un entorno compartido con individuos de distintos pensamientos, pero con un objetivo común: alcanzar un bienestar personal a través del trabajo colectivo. En el área comercial, dentro de una empresa prestadora de servicios en Colombia, es importante comprender que tan grande es el relacionamiento interpersonal existente entre empleados y líderes para lograr determinar si tienen influencia en el cumplimiento de los objetivos comerciales propuestos por las mismas. En este tipo de

organizaciones, el éxito depende no solo de las estrategias de liderazgo planteadas, sino directamente del desarrollo individual de los líderes y su capacidad para reconocer el potencial de sus equipos y trabajarlo en bien común de la organización a la que se vaya a emplear. Aunque el sector tercerizado de servicios en Colombia tiende a crecer y generar empleos, enfrenta varios retos referentes a la alta competitividad en el mercado de servicios y la necesidad de atender las crecientes exigencias de los clientes que contratan a este tipo de empresas. Por ello, se requiere contar con líderes capaces de articular la estrategia organizacional con la motivación y el desempeño de sus equipos, generando un impacto positivo en los resultados empresariales (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

A pesar de que hoy en día los avances frente a la comprensión de los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño organizacional son más robustos, la literatura evidencia una brecha notable en la escasez de revisiones sistemáticas que logren integrar y comparar los componentes conductuales, intencionales y de ejecución aplicados al área comercial. La mayoría de los estudios aborda el liderazgo desde enfoques muy dispersos y empíricos sin articular ninguno de los hallazgos en una síntesis teórica consolidada (Banks et al., 2018; Dinh et al., 2014; Fischer & Sitkin, 2023). Por ello, este artículo desarrolla una RSL orientada a identificar, analizar y precisar los componentes clave de los estilos de liderazgo y sus efectos que directa o indirectamente inciden en el desempeño del área comercial y de ventas en empresas de servicios en Colombia, mediante una revisión sistemática de literatura, con el fin de fundamentar la propuesta inicial de una escala multidimensional aplicable a este contexto, fortaleciendo el campo de la Gerencia Estratégica de Mercadeo.

Este tipo de empresas, operan en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la globalización de la oferta y el aumento de la subcontratación en temas comerciales y de mercadeo, factores que exigen una mayor orientación al cliente (OECD, 2023; Consejo Privado de Competitividad, 2023; World Bank, 2023). En este contexto, el área comercial se convierte en uno de los pilares estratégicos en el desarrollo de estas empresas, pues es el puente que comunica a la estrategia corporativa con el cliente y define las decisiones organizacionales para transformarlas en resultados tangibles. Sin embargo, detrás de la obtención de resultados y del rendimiento de la fuerza de ventas, sobresale un factor determinante para lograr ello: el liderazgo.

El liderazgo en el ámbito comercial no solo se limita a dirigir equipos ni a reportar resultados a la alta gerencia; implica también la capacidad de movilizar, motivar, inspirar, acompañar y alinear la capacidad de los colaboradores hacia un propósito común, fomentando amor propio, compromiso y sentido de pertenencia (Lee & Suh, 2022). Estudios recientes confirman que la manera en que un líder representa su rol influye directamente en los resultados referentes a la productividad, la innovación y la retención del talento (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016). Los meta-análisis evidencian que los comportamientos de liderazgo positivo como; los estilos transformacional y servicial generan efectos transformacionales intuitivos sobre la creatividad, el compromiso y la estabilidad emocional del personal (Banks et al., 2021; Liu et al., 2023; Paudel & Gautam, 2023). No obstante, los hallazgos siguen siendo bastante dispersos y poco medibles debido a que estos estilos se han estudiado de manera aislada, bajo distintas conceptualizaciones, contextos y metodologías, dificultando su aplicación práctica.

Basado en ello, el modelo que presenta Fischer y Sitkin (2023) adquiere relevancia al proponer un marco integrador en el que se puede comprender el concepto del liderazgo desde cuatro dimensiones orientadoras: qué hace un líder (contenido conductual), por qué lo hace (intenciones subyacentes), cómo lo hace (calidad de la ejecución) y qué logra (efectos organizacionales). De esta manera se evidencia claridad conceptual y una ruta más llevadera para lograr evaluar que tan efectivos son los estilos de liderazgo en el área comercial, especialmente en empresas de servicios tercerizados.

Pese a estos avances a nivel de conceptualización, existen vacíos científicos que limitan la consolidación de marcos teóricos que integren información relevante sobre el liderazgo y su influencia. Diversas revisiones señalan dispersiones entre los enfoques transformacional, ético, servicial y auténtico, lo que dificulta su articulación conceptual (Banks et al., 2021; Dinh et al., 2014). Hoch y Dulebohn (2022) evidencian que existe poca o ninguna representación dentro de contextos comerciales o de servicios, mientras que Krasikova et al. (2013) advierte la falta de integración conceptual entre estudios de liderazgo constructivo y destructivo. Estas limitaciones precisamente justifican la necesidad de realizar revisiones sistemáticas que sintetizen la evidencia científica y académica para fortalecer el conocimiento aplicado al liderazgo en empresas de servicios y hacerlo práctico.

Asimismo, la literatura muestra que hace falta manera de medir y vincular los estilos de liderazgo con indicadores de desempeño comercial (KPI's) adicional de la escasa representación de investigaciones latinoamericanas, especialmente en Colombia, dificultando el generalizar modelos aplicables a estos entornos. Estos vacíos

no permiten condensar la evidencia disponible y limitan la creación de estrategias que pueden ir alineadas a la realidad de las empresas prestadoras de servicios en el país.

Por ello, el presente artículo propone una RSL basada en la metodología PRISMA con el objetivo de integrar y analizar los estilos y componentes de liderazgo más influyentes en el área comercial, ofreciendo claridad teórica y utilidad práctica a la gerencia estratégica de mercadeo de este tipo de empresas. Adicional busca generar un doble aporte: uno al ámbito empresarial, al ofrecer evidencia que puede aplicarse para optimizar la gestión comercial, y dos al académico, al dar un orden lógico a este campo de estudio que se evidencia bastante fragmentado.

Asimismo, se permite identificar los vacíos de conocimiento existentes para proponer líneas de investigación futuras, especialmente en contextos latinoamericanos, donde el liderazgo en empresas de servicios no ha sido lo suficientemente explorado pese a su relevancia para la creación de valor y la gestión de la experiencia del cliente (Lee & Suh, 2022; Phipps & Prieto, 2021; Hernández-Perlines & Ariza-Montes, 2021).

En coherencia con el propósito principal trabajado, se desarrollaron tres objetivos específicos que orientaron y guiaron el proceso de revisión sistemática. En primer lugar, se examinó la literatura académica y empírica indexada relacionada con los estilos de liderazgo aplicados al área comercial y de ventas en empresas de servicios de contexto local e internacional, identificando enfoques conceptuales y evidencias clave reportadas desde distintos contextos organizacionales. En segundo lugar, se identificaron las dimensiones, componentes y variables mayormente utilizadas y asociadas a estos estilos de liderazgo, especialmente a las que se vinculan directamente al desempeño comercial, la satisfacción del cliente, la motivación laboral y

los resultados de ventas. Finalmente, se sintetizaron los hallazgos obtenidos para estructurar una propuesta inicial de escala multidimensional que integra los componentes de liderazgo relevantes para el contexto de los equipos comerciales en empresas de servicios, constituyéndose en el principal aporte de esta RSL.

En este sentido, este documento analiza los estilos y componentes de liderazgo identificados en estudios publicados en los últimos 15 años, con el fin de condensar la evidencia internacional y condensar implicaciones aplicables al contexto colombiano. El análisis se fundamenta y contrasta frente a el modelo teórico de Fischer y Sitkin (2023), que organiza los comportamientos de liderazgo en las cuatro dimensiones clave anteriormente descritas: contenido conductual, intenciones subyacentes, calidad de la ejecución y efectos organizacionales, ofreciendo un marco conceptual aplicable para al diseño de estudios empíricos, instrumentos de medición y estrategias de gestión comercial que pueden ser orientadas al fortalecimiento de la fuerza de ventas y de mercadeo encaminado al logro de objetivos estratégicos en las empresas de servicios en Colombia.

Revisión de literatura

El liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes (de Bustamante & Barreat, 1996). Desde mediados del siglo XX, diversas teorías han intentado explicar este fenómeno, aportando marcos conceptuales que, aunque no siempre se ajustan al entorno comercial actual, son esenciales para comprender su evolución. En el ámbito organizacional, el liderazgo ha sido objeto de estudio constante debido a su incidencia directa en la productividad, el

compromiso y los resultados empresariales, especialmente en sectores orientados al servicio y la interacción humana.

El estudio conceptual del liderazgo y su relación con el desempeño comercial ha revisado desde múltiples enfoques teóricos clásicos sobre la conducta, comportamiento humano y la motivación laboral. La teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1954) sostiene que el rendimiento de los colaboradores depende de factores motivacionales de manejo interno como; logro, reconocimiento y responsabilidad y de factores externos vinculados a condiciones laborales, salariales y el trato en beneficio a su núcleo familiar. Modelo que asocia a los estilos de liderazgo con la activación de estos motivadores dentro de los equipos comerciales, generando compromiso y productividad. De forma complementaria, la teoría de las necesidades de McClelland (1961, reed. 1998) menciona tres impulsos básicos; logro, vinculación y poder, los cuales relacionan al liderazgo con la orientación a resultados y las dinámicas de relaciones interpersonales.

Siguiendo el curso del concepto, Maxwell (1996) concibe el liderazgo como una influencia personal basada en habilidades no solo prácticas sino relacionales y comunicativas, importantes en la gestión y administración de equipos junto con la construcción de confianza entre las partes. Desde el mercadeo estratégico, Kotler y Keller (2006) destacan el rol del líder como un factor clave en las empresas de servicios, en donde es primordial la interacción y un buen trato para generar valor corporativo, fidelización y sentido de pertenencia. Por otra parte, Chiavenato (2007) complementa esta afirmación al resaltar que la eficacia aplicada en el área comercial depende directamente de cómo los líderes dirigen, comunican y motivan a sus

subalternos, garantizando una sana competitividad continua y por ende perdurabilidad laboral.

En las últimas dos décadas, la investigación ha profundizado el concepto del liderazgo dentro de contextos específicos, afianzando estilos y dimensiones observables que llegan a explicar con mayor precisión su influencia sobre el desempeño en el área comercial. Fischer y Sitkin (2023) con su modelo conectan la teoría con métricas que pueden ser observables en ventas y servicios, facilitando la comparación de estilos de liderazgo y sus efectos positivos o negativos dentro de la obtención de objetivos.

Estudios demuestran que ciertos estilos de liderazgo generan efectos positivos en los colaboradores relacionados con la motivación, la innovación y el desempeño comercial. En este contexto, tenemos al liderazgo transformacional; el cual inspira y motiva a los equipos a ejercer más allá del interés propio, promoviendo el esfuerzo adicional y el compromiso “la milla extra” (Strukan et al., 2017; Murphy et al., 2020). El empoderador; refleja autonomía y autoeficacia, impulsando aún más la innovación y la responsabilidad en la recuperación del servicio de cara al cliente (Amundsen & Martinsen, 2014; Ye et al., 2022). Por su parte, el auténtico; promueve transparencia y coherencia en la relación que se tiene entre el líder y su equipo, fortaleciendo la confianza en si mismos y el desempeño comercial (Walumbwa et al., 2008; Shahzad et al., 2022). El de servicio prioriza el bienestar del equipo y la orientación al cliente, reforzando la diferenciación estratégica y la satisfacción (Liden et al., 2008; Eva et al., 2019; Aryee et al., 2023). Finalmente, el ético refuerza la integridad, el esfuerzo, la

confianza y el compromiso de los colaboradores (Brown et al., 2005; DeConinck, 2015; Bedi et al., 2016).

Por el contrario, existen estilos con efectos negativos; como el destructivo, caracterizado por conductas abusivas y orientadas solo al interés personal por parte del líder, lo que reduce el compromiso y aumenta la rotación de empleados (Krasikova et al., 2013). Por otro lado, el tóxico genera climas laborales no aptos para el desarrollo integral de los colaboradores y generan malas prácticas desde el miedo y desalineación cultural (Boddy & Croft, 2016), mientras que el liberal o laissez-faire refleja la falta de dirección y la baja productividad (Reyes, 2023). El autocrático, aunque puede generar buenos resultados con inmediatez, afecta directamente la motivación y el compromiso a mediano y largo plazo generando deserción (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Adicional, la evidencia empírica confirma que los estilos de liderazgo impactan importantes pilares de desarrollo de una organización como los son las áreas comerciales, ventas, orientación al cliente, innovación y branding interno. En ventas, el liderazgo transformacional y ético fortalecen la orientación al cliente y los resultados (DeConinck, 2015; Jaramillo et al., 2015). En servicios, los estilos empoderador y de servicio mejoran notablemente la satisfacción, retención y recuperación de clientes (Ye et al., 2022; Aryee et al., 2023). En innovación, los estilos auténtico y ético promueven creatividad y coherencia de marca (Lee & Suh, 2022; Bock et al., 2015).

Estos hallazgos evidencian de manera notable que el liderazgo es solo es influyente en el desempeño interno de una organización, sino también en la gestión que realiza de manera externa el área de mercadeo en la relación con los clientes. El

liderazgo transformacional se asocia con compromiso y lealtad de marca, al promover un propósito compartido y de autenticidad (Morhart, Herzog & Tomczak, 2009; Kumar & Pansari, 2016). El servicial impulsa el nivel de interacción y la satisfacción que tiene el consumidor mediante la empatía y el valor percibido que tiene por su oferta en servicio o producto (Liden et al., 2015; Lee & Suh, 2022). Los estilos ético y empoderador confirman la relación existente entre promesa de valor de la marca y la experiencia del cliente, fortaleciendo la confianza y reputación de la marca o empresa (Brown et al., 2005; Amundsen & Martinsen, 2014). En conjunto, la literatura confirma que el liderazgo actúa como un factor mediador clave entre la cultura organizacional y los resultados del mercadeo relacional, influyendo en la experiencia del cliente y en la sostenibilidad de las empresas orientadas al servicio.

Pese a la abundante existencia de literatura en contextos europeos y asiáticos, los estudios sobre liderazgo comercial en Latinoamérica, y en particular en Colombia, son escasos. Investigaciones como la de Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala (2016) destacan la necesidad de fortalecer la producción de estudios científicos y académicos a nivel regional y diseñar métricas generalizables que reflejen la realidad del liderazgo en el contexto latinoamericano. Dicho esto, la literatura revela brechas asociadas con la falta de claridad en las funciones del líder, la falta de motivación y compromiso de las fuerzas de ventas sumado a la no toma de decisiones estratégicas, factores que afectan la estabilidad laboral y el desempeño organizacional de los equipos de trabajo.

Estas limitaciones evidencian la necesidad de generar líderes con visión gerencial, que cuenten con gran capacidad de influencia y conocimiento técnico que alineen los objetivos estratégicos con el desarrollo del talento humano dentro de la

organización. En consecuencia, el liderazgo trasciende la autoridad formal regular, lo que implica influir positivamente en las personas, potenciar su desempeño y contribuir a la obtención de metas y cumplimiento de objetivos organizacionales (Maxwell, 1996).

Sin embargo, Aun se perciben vacíos sobre como articular los estilos de liderazgo con la gestión comercial en empresas de servicios, especialmente en contextos latinoamericanos como se ha mencionado anteriormente. A partir de ello, esta revisión plantea la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los principales enfoques y corrientes teóricas presentes en la literatura reciente sobre los estilos y componentes de liderazgo con relación al desempeño comercial y la gestión de ventas en empresas de servicios?

Estrategia metodológica

Con el propósito de integrar y consolidar conceptos con la mayor evidencia científica y literaria disponible, este estudio corresponde y se realiza por medio de una revisión sistemática de literatura (RSL), desarrollada bajo los lineamientos de la guía internacional PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021). El proceso metodológico se estructuró bajo el modelo y checklist oficial del British Medical Journal junto con las recomendaciones de González y Ortégón-Cortázar (2025), quienes resaltan la importancia de emplear protocolos de revisión sistemática y generar análisis bibliométricos que sean transparentes y sobre todo replicables, especialmente en investigaciones de mercadeo en América Latina. Este modelo contempla las fases de definición desde la pregunta de investigación, búsqueda, selección, extracción y síntesis de la información relevante, hasta asegurar buenas prácticas de transparencia y trazabilidad en la búsqueda de información. Con

esto se garantizan tres ejes clave relevantes para la escogencia de literatura: la pertinencia, el contenido y la replicabilidad, pilares que permiten evaluar la rigurosidad de la literatura científica sobre el tema a tratar, en este caso los estilos y componentes de liderazgo en áreas comerciales de empresas de servicios.

En cuanto a la búsqueda bibliográfica, esta se llevó a cabo en bases de datos indexadas de índole académico y de libre acceso al servicio de investigación. Aunque inicialmente se empleó Scopus, hubo la necesidad de ampliar el alcance temático y conceptual frente a la baja representación sobre el tema y se realizó una búsqueda mixta en diversas plataformas académicas, entre ellas; Web of Science, Elsevier/ScienceDirect, Wiley Online Library y MDPI SAGE Journals, Taylor & Francis. De esta manera se permitió reunir un número considerable de fuentes más amplio y diverso, fortaleciendo la validez, exhaustividad y pertinencia del proceso de revisión.

Para hallar literatura en español y de contexto latinoamericano, se incluye Google Scholar y Redalyc/Scielo, quienes proporcionaron artículos que, a pesar de la falta de información relevante, se utilizaron para complementar conceptos sobre los tipos de liderazgo en cuanto a los componentes de este en un contexto con áreas demográficas diferentes a los estudios hallados.

Palabras clave:

Español: “gerencia de mercadeo”, “estilos de liderazgo”, “componentes del liderazgo”, “liderazgo en ventas”, “desempeño comercial”, “empresas de servicios”.

Inglés: “marketing management”, “leadership styles”, “leadership components”, “sales leadership”, “commercial performance”, “service companies”.

Ecuación de búsqueda:

("leadership styles" OR "leadership components" AND ("sales leadership" OR "commercial performance" OR "service firms" OR "service companies") AND ("performance" OR "outcomes" OR "results"))

Base de datos	Ecuación de búsqueda
Scopus / WoS	TITLE-ABS-KEY ("leadership styles" OR "leadership components" OR "managerial leadership" OR "sales leadership") AND TITLE-ABS-KEY ("service companies" OR "commercial area" OR "sales teams" OR "marketing management") AND PUBYEAR > 2009 AND PUBYEAR < 2026
EBSCOhost	("leadership style*" OR "ethical leadership" OR "transformational leadership" OR "servant leadership") AND ("sales performance" OR "commercial management" OR "service sector")
Redalyc	("estilos de liderazgo" OR "liderazgo comercial" OR "liderazgo en ventas" OR "empresas de servicios") AND ("desempeño comercial" OR "gerencia de mercadeo")
Google Scholar	allintitle: ("leadership" AND "sales" AND "service companies" AND "marketing performance")

Tabla 1. *Elaboración propia, ecuación de búsqueda.*

En todas las bases se testearon sinónimos y truncamientos (service company, sales team, leadership style) para maximizar sensibilidad sin perder precisión.

El Rango temporal utilizado fue entre 2010 y 2025. La fecha de última búsqueda: 5 de noviembre de 2025.

Se justifica este rango temporal desde la evolución del marco conceptual sobre el liderazgo hasta siglo XXI, especialmente con la aparición de nuevos modelos como; el transformacional, empoderador y ético. Sin embargo, se incorporaron cinco antecedentes históricos fuera de este rango de autores clásicos como Herzberg,

McClelland, Maxwell, Chiavenato y Kotler & Keller, únicamente como referencias teóricas, para dar dirección conceptual y no dentro del cuerpo analítico.

Idiomas de la búsqueda: inglés y español.

Para la presente Revisión Sistemática de Literatura (RSL) se establecieron criterios de inclusión orientados a garantizar la pertinencia y relevancia del estudio. De esta manera se seleccionaron artículos desarrollados empíricamente, junto a revisiones sistemáticas revisadas por pares evaluadores que abordaran estilos y componentes de liderazgo directamente vinculados al área comercial o de ventas en empresas de servicios. Asimismo, se incluyeron varias publicaciones que evidencian efectos del liderazgo en variables como el desempeño comercial, la innovación, la motivación y la productividad de equipos de ventas o servicio, además de literatura clásica reconocida como respaldo conceptual, aunque sin evidencia empírica, como la de autores clave (Kotler, Chiavenato, Herzberg, Maxwell, ONU, entre otros).

En cuanto a los criterios de exclusión, se descartan estudios generalizados en contextos distintos al comercial o de servicios, sectores como el de la educación, política, salud o psicología del consumidor, así como aquellos cuyo enfoque generara dispersiones por ser variables independientes como clima laboral o trabajo individual sin conexión con la gestión comercial. Adicional, se excluyeron los trabajos sobre estilos o componentes de liderazgo con evidencia insuficiente, cero replicabilidad y baja aplicación práctica, aquellos que no demostraran relevancia ni generalización dentro del ámbito de las empresas de servicios.

Proceso de selección de literatura:

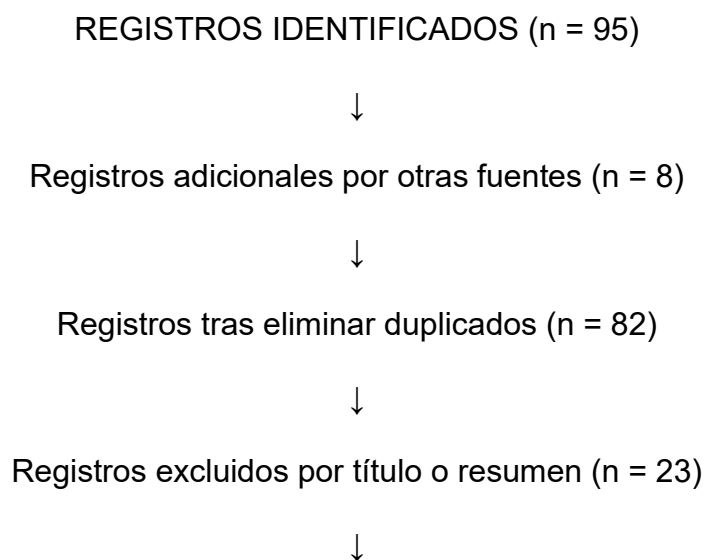
La búsqueda inicial permitió identificar 95 artículos, estudios y registros en las bases de datos mencionadas. Tras la depuración y selección por pertinencia hablando de título y resumen, se excluyeron 36 artículos, netamente por la descripción de los criterios anteriormente mencionado.

De los 59 artículos restantes que fueron evaluados desde el título y resumen y que seguido fueron incorporados en la síntesis cualitativa, se revisa la pertinencia al tema del estudio por medio de la lectura total del texto, arrojando un total de 46 artículos, siendo estos los que cumplieron con los criterios de inclusión.

Adicional se anexan 12 artículos como base y referencia histórica para otorgar antecedentes que refuercen y respalden estudios o conceptos generalizables con importancia en el liderazgo y su incidencia en el desarrollo comercial de empresas prestadoras de servicios en Colombia.

Este flujo de información se detalla en el diagrama PRISMA, que resume cada etapa del proceso:

Figura 1.



Textos completos evaluados para elegibilidad (n = 59)



Textos excluidos por falta de relación directa o ausencia de resultados medibles (n = 13)



ESTUDIOS INCLUIDOS EN LA SÍNTESIS FINAL (n = 46)

Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de selección e inclusión de estudios. El flujo de información se elaboró de acuerdo con las directrices del modelo PRISMA 2020 Adaptado de Page et al. (2021) y de González & Ortega-Cortázar (2025).

Los artículos que fueron seleccionados para el análisis cualitativo se registraron en una matriz de extracción en Excel, donde se visualizan variables importantes como: autor, año, título, revista, contexto (ventas o servicios), estilo de liderazgo, herramientas aplicadas (CASP, JBI o MMAT), el reporte de riesgo y decisión final para la inclusión o exclusión del mismo. Este procedimiento aseguró la trazabilidad y transparencia de los datos además de la uniformidad en los criterios de revisión.

Cada uno de estos artículos fue evaluado mediante herramientas de evaluación metodológica, en donde se utilizó CASP (Critical Appraisal Skills Programme) para los estudios cualitativos, centrado en la validez, rigor y relevancia. Para los de enfoque cuantitativo y estudios analíticos, el instrumento del Joanna Briggs Institute (JBI), aplicado a diseños observacionales y experimentales que tuvieran validez numérica y métricas. Para los mixtos, se utiliza la Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT, 2018/2022), la cual se orienta a medir la calidad de cada variable y su integración metodológica.

Se clasifican de los 46 artículos revisados, su diseño metodológico, siendo evaluados por dos revisores independientes: Jeison Fabián Díaz Rodríguez, autor principal de la RSL y Humberto Cuéllar, ingeniero de sistemas y líder de desarrollo de proyectos en Ecopetrol. Ambos aplicaron las listas de chequeo de forma autónoma y compararon resultados para garantizar la fidelidad y consistencia de los hallazgos. Las discrepancias se resolvieron por consenso mutuo, obteniéndose un índice de acuerdo Cohen's $\kappa = 0.87$, valor que se considera alto según Landis y Koch (1977). Los estudios se categorizaron en alta calidad ($\geq 70\%$), moderada (50–69 %) y limitada ($< 50\%$), consolidando un proceso de revisión riguroso, transparente y replicable.

Valor κ	Nivel de acuerdo	Interpretación
< 0.00	Sin acuerdo	Aleatorio o contradictorio
0.01–0.20	Ligero	Coincidencias débiles
0.21–0.40	Aceptable	Coincidencias moderadas
0.41–0.60	Moderado	Coincidencias notables
0.61–0.80	Sustancial	Coincidencias altas
0.81–1.00	Casi perfecto	Coincidencia excelente

Tabla 2. Estadística de concordancia Cohen's K

Este valor refleja que existe consistencia en las evaluaciones realizadas por cada uno, reforzando la validez y fiabilidad del proceso en lo que tiene que ver en la revisión de calidad de la presente RSL.

Procedimiento de análisis y síntesis la evidencia

El diseño como RSL requiere que el procedimiento de análisis sea riguroso y garantice la coherencia entre la evidencia recopilada y el objetivo principal de identificar, analizar y condensar la información relevante.

El análisis comparativo temático se realizó como una extracción sistemática de datos clave (estilo de liderazgo, componentes, métrica de desempeño y dirección del efecto) tal como se muestra más adelante en la tabla 3, donde se logra identificar patrones de convergencia y divergencia en la literatura. en cuanto a la condensación conceptual y estructural, para dar cumplimiento al objetivo de condensar la evidencia y superar la dispersión teórica, los hallazgos temáticos fueron directamente contrastados bajo el modelo sistémico de liderazgo propuesto por Fischer y Sitkin (2023) modelo que actuó como marco conceptual integrador y permitió organizar la evidencia científica y literaria fragmentada desde sus cuatro dimensiones: contenido conductual, intenciones subyacentes, calidad de la ejecución y efectos organizacionales.

Dado que se encuentran hallazgos heterogéneos entre los estudios, lo que impidió la realización de un metaanálisis cuantitativo. En su lugar, se aplicó una síntesis narrativa estructurada (SWiM), que permitió comparar la dirección y consistencia de los efectos observados en las variables de desempeño comercial y de servicio.

N°	Autor(es) y año	País / Región	Sector	(n)	Diseño	Instrumento / Escala	Estilo de liderazgo	KPI / Outcome principal	Dirección del efecto
1	Schwepker & Good (2010)	EE.UU.	Ventas B2B	284	Cuantitativo transversal	MLQ (Bass & Avolio)	Transformacional	Ética y desempeño comercial	Positivo
2	Panagopoulos & Avlonitis (2010)	Grecia	Ventas	302	Cuantitativo correlacional	Propio (liderazgo contingente)	Contingente	Desempeño y efectividad de ventas	Positivo
3	Jaramillo, Mulki & Marshall (2013)	EE.UU.	Ventas minoristas	Meta (31 estudios)	Meta-análisis	Varias (MLQ, LMX)	Transformacional	Satisfacción y retención	Positivo

4	Krasikova, Green & LeBreton (2013)	EE.UU.	Multisectorial	—	Teórico	Conceptual	Destructivo	Rotación, clima, estrés	Negativo
5	Amundsen & Martinsen (2014)	Noruega	Servicios corporativos	327	Cuantitativo correlacional	ELQ	Empoderador	Compromiso y desempeño	Positivo
6	Podsakoff et al. (2014)	EE.UU.	Ventas y servicios	—	Metodológico	N/A	N/A	Medición de liderazgo	N/A
7	Goh, Elliott & Quon (2015)	Singapur	Servicios	310	Cuantitativo correlacional	ALQ	Auténtico	Satisfacción cliente	Positivo
8	Jaramillo, Bande & Varela (2015)	España	Ventas	220	Cuantitativo correlacional	MLQ	Transformacional	Ventas y compromiso	Positivo
9	DeConinck (2015)	EE.UU.	Ventas B2B	210	Cuantitativo transversal	ELS (Brown et al.)	Ético	Actitudes y desempeño de ventas	Positivo
10	Bock et al. (2015)	Alemania	Servicios de marketing	245	Cuantitativo correlacional	Adaptado	Transformacional	Innovación comercial	Positivo
11	Menguc, Auh & Shih (2016)	Australia	Retail / servicios	298	Cuantitativo correlacional	MLQ	Transformacional	Orientación al mercado	Positivo
12	Boddy & Croft (2016)	Reino Unido	Consultoría	15	Cualitativo (caso)	Entrevistas	Tóxico	Clima, rotación	Negativo
13	Bedi, Alpaslan & Green (2016)	Global	Meta-análisis	83	Cuantitativo meta-analítico	ELS	Ético	Resultados organizacionales	Positivo
14	Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala (2016)	Colombia	Servicios financieros	185	Cuantitativo transversal	Adaptado	Ético / Servicial	Cumplimiento comercial	Positivo
15	Chughtai (2016)	Irlanda	Educación / servicios	132	Cuantitativo transversal	SLQ	Servicial	Confianza y desempeño	Positivo
16	Strukan, Nikolić & Sefić (2017)	Bosnia y Herzegovina	Ventas minoristas	215	Cuantitativo correlacional	MLQ	Transformacional	Motivación y ventas	Positivo
17	Panagopoulos, Rapp, Ogilvie & Vlachos (2017)	EE.UU. / Grecia	Ventas	312	Cuantitativo correlacional	Propio	Contingente	Eficiencia comercial	Positivo
18	Tepper (2017)	EE.UU.	Multisectorial	—	Revisión narrativa	—	Abusivo	Bienestar laboral	Negativo
19	Eva et al. (2019)	Global	Servicios / salud	RS L (130)	Revisión sistemática	Varias	Servicial	Desempeño y compromiso	Positivo
20	Murphy, Gao & Anderson (2020)	Canadá	Servicios financieros	352	Cuantitativo correlacional	MLQ	Transformacional	Esfuerzo y desempeño	Positivo
21	Lee, Lyubovnikova, Tian & Knight (2020)	Global	Multisectorial	56 estudios	Meta-análisis	SLQ	Servicial	Resultados agregados	Positivo
22	Yuan, Lin, Chen & Li (2020)	China	Servicios hoteleros	305	Cuantitativo transversal	SLQ	Servicial	Ciudadanía organizacional	Positivo
23	Banks et al. (2021)	Global	Meta-análisis	165 estudios	Meta-analítico	Varias	Ético / Servicial	Desempeño comercial	Positivo
24	Legood et al. (2021)	Global	Meta-análisis	60 estudios	Meta-analítico	Varias	Confianza / Transformacional	Desempeño y satisfacción	Positivo

25	Inyang & Jaramillo (2021)	EE.UU.	Ventas B2B	275	Cuantitativo analítico	ELS	Ético	Satisfacción del cliente	Positivo
26	Canavesi & Minelli (2021)	Italia	Servicios	RS L (58)	Revisión sistemática	Varias	Servicial	Clima y desempeño	Positivo
27	Ruiz-Palomino, Yáñez-Araque & Jiménez-Estévez (2021)	España	Servicios	198	Cuantitativo correlacional	SLQ	Servicial	Clima ético	Positivo
28	Ma, Wang & Sun (2022)	China	Servicios hoteleros	256	Cuantitativo transversal	ELS	Ético	Service recovery	Positivo
29	Shahzad et al. (2022)	Pakistán	Tecnología / ventas	340	Cuantitativo multinivel	ALQ	Auténtico	Innovación comercial	Positivo
30	Lee & Suh (2022)	Corea del Sur	Telecomunicaciones	420	Cuantitativo correlacional	ELS	Ético	CSAT / branding interno	Positivo
31	Ye, Lyu, Chen & Li (2022)	China	Servicios	355	Cuantitativo correlacional	ELQ	Empoderador	OCB / compromiso	Positivo
32	Aryee, Walumbwa & Seidu (2023)	Ghana	Servicios públicos	281	Cuantitativo multinivel	SLQ	Servicial	Orientación al cliente	Positivo
33	Fischer & Sitkin (2023)	Global	Teórico	—	Conceptual	Modelo propuesto	Auténtico / Conductual	Marco de liderazgo	—
34	Kalra, Agnihotri & Itani (2023)	India	Ventas / servicios	312	Cuantitativo correlacional	ELS	Ético	Engagement y desempeño	Positivo
35	Coimbra & Proença (2023)	Portugal	Servicios	184	Cuantitativo correlacional	Coaching Leadership Scale	Coaching	Desempeño comercial	Positivo
36	Reyes (2023)	México	Ventas / pymes	20	Cualitativo	Entrevistas	Liberal	Productividad y autonomía	Mixto
37	Banks, McCauley, Gardner & Guler (2016)	Global	Meta-análisis	81 estudios	Meta-analítico	Varias	Destructivo	Desempeño / rotación	Negativo
38	Sahadev, Purani & Malhotra (2024)	India	Servicios de marketing	263	Cuantitativo correlacional	ELQ	Empoderador	Creatividad y service recovery	Positivo
39	Cheng, Li & Zheng (2025)	China	Hotelería	278	Cuantitativo correlacional	ELQ	Empoderador	Service recovery performance	Positivo
40	Hunter et al. (2013)	EE.UU.	Retail	200	Cuantitativo de campo	MLQ	Transformacional	Desempeño en ventas	Positivo
41	Agnihotri, Dingus, Hu & Krush (2016)	EE.UU.	B2B / ventas	274	Cuantitativo correlacional	ALQ	Auténtico	Innovación de ventas	Positivo
42	Eva et al. (2019)	Global	Servicios	130 estudios	Revisión sistemática	Varias	Servicial	Satisfacción y desempeño	Positivo
43	Tepper (2017)	EE.UU.	Multisectorial	—	Revisión narrativa	—	Abusivo	Bienestar laboral	Negativo
44	Ma et al. (2022)	China	Hotelería	256	Cuantitativo transversal	ELS	Ético	Service recovery	Positivo
45	Ye et al. (2022)	China	Servicios	355	Cuantitativo correlacional	ELQ	Empoderador	OCB / compromiso	Positivo
46	Escandón-Barbosa &	Colombia	Servicios financieros	185	Cuantitativo transversal	Adaptado	Ético / Servicial	Cumplimiento comercial	Positivo

Hurtado-Ayala (2016)								
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabla 3. *Elaboración propia con base en los estudios incluidos en la RSL. Se observan patrones consistentes de asociación positiva entre estilos de liderazgo transformacional, ético, servicial y empoderador con indicadores de desempeño comercial y satisfacción del cliente.*

De este modo, se logra determinar que la información encontrada es coherente con el tema y permite analizar tanto los efectos positivos de los estilos de liderazgo (transformacional, ético, de servicio, empoderador, auténtico) como los riesgos de estilos disfuncionales que llevan a la parte negativa como el liderazgo (destrutivo, tóxico, liberal extremo, autocrático).

Este procedimiento explícito vincula directamente la técnica de síntesis (SWiM) con el marco teórico (Fischer y Sitkin), demostrando cómo la revisión se transforma en una conclusión estructural y aplicable, lo que garantiza la coherencia con los objetivos planteados.

Los 46 estudios revisados encuentran diferencias entre si en circunstancias, diseño, contexto, instrumentos de medición y métricas de resultado, por tal motivo se adopta el enfoque SWiM propuesto por Campbell et al. (2020), el cual permite realizar una síntesis estructurada de resultados no combinables estadísticamente para que cumpla y este dentro de los parámetros del modelo PRISMA.

La aplicación del enfoque SWiM se realizó en tres etapas principales. En primer lugar, se emplea una agrupación por temática de cada uno de los estudios encontrados con base en los estilos de liderazgo analizados: transformacional, ético, de

servicio, empoderador, auténtico. Esta clasificación permitió observar patrones y similitudes consistentes de relación entre cada estilo y los indicadores de desempeño comercial o de servicio.

En segundo lugar, se aplicó una técnica conteo de resultados con la cual se logra identificar la dirección de incidencia del efecto reportado en cada estudio como positiva, negativa o mixta, de acuerdo con los resultados principales a los que se desea llegar (KPI). Los hallazgos permitieron identificar que el mayor porcentaje se direcciona hacia las positivas con un 83%, donde los estilos transformacional, ético, servicial y empoderador mostraron asociaciones favorables con la motivación, el compromiso y el cumplimiento comercial.

Por el contrario, los estilos destructivo, abusivo y liberal presentaron efectos negativos y fueron asociados a climas laborales adversos, rotación de personal y pérdida de comunicación lineal organizacional.

En tercer lugar, se elaboró una síntesis narrativa estructurada, lo cual permitió integrar los hallazgos de estudios cuantitativos, cualitativos y teóricos en un marco más entendible y coherente. Para facilitar la interpretación visual de los hallazgos, se utilizaron harvest plots (Ogilvie et al., 2008), una herramienta de representación gráfica recomendada por el enfoque SWiM (Campbell et al., 2020)

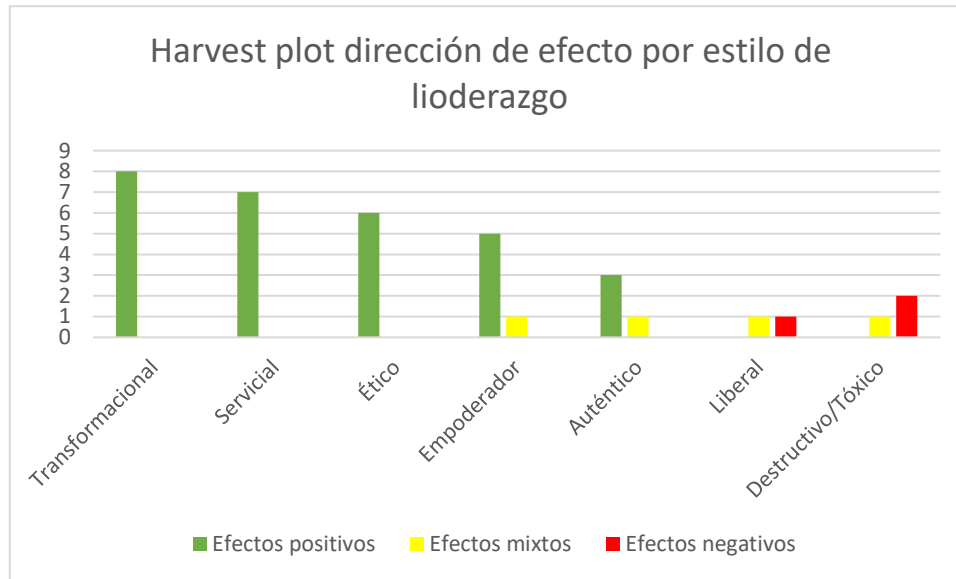


Gráfico 1. Elaboración propia, dirección del efecto por estilo de liderazgo.

Se puede observar que las barras verdes reflejan efectos positivos, asociados con un incremento del desempeño comercial, la satisfacción del cliente, la innovación o la retención del talento; las barras amarillas representan efectos mixtos o no concluyentes, en los que el liderazgo presenta resultados diferenciados según el contexto o la variable de medición y las barras rojas indican efectos negativos, relacionados con prácticas de liderazgo destructivo, abusivo o liberal que generan desmotivación, climas organizacionales adversos y aumento en la rotación del personal.

Además, se logró definir cinco indicadores de medición del desempeño (KPI) a priori, basados en la literatura sobre liderazgo comercial y gestión de servicios:

1. Ventas o cumplimiento de metas.
2. Satisfacción del cliente (CSAT/NPS).
3. Compromiso o motivación.
4. Rotación o retención del personal.

5. Recuperación del servicio.

En conjunto, los resultados sintetizados a través del enfoque SWiM evidencian que los estilos de transformacional, ético, de servicio y empoderador tienen un impacto positivo y significativo sobre el desempeño comercial, la satisfacción del cliente y la retención del talento en contextos de servicios. A su vez, los estilos tóxicos, abusivos y liberales generan efectos adversos sobre la moral, la productividad y la estabilidad del personal de ventas. Esta consistencia transversal respalda como referencia comparativa al modelo de componentes conductuales de liderazgo de Fischer y Sitkin (2023) y profundizar el tema en futuras investigaciones para la gerencia estratégica de mercadeo en el contexto colombiano.

Justificación

En los entornos organizacionales actuales, caracterizados por la alta competitividad, la transformación digital y la búsqueda de relaciones duraderas con los clientes, el liderazgo se ha consolidado como un factor esencial para alcanzar resultados comerciales sostenibles y fortalecer la cultura corporativa. En las empresas de servicios, donde la experiencia del cliente depende directamente del desempeño humano, los estilos de liderazgo adquieren un papel decisivo en la orientación al cliente, la fidelización y el logro de objetivos estratégicos.

No obstante, la literatura científica sobre liderazgo presenta una marcada dispersión teórica y empírica que dificulta la integración de resultados y la aplicación práctica de los modelos existentes. Estudios previos muestran redundancia conceptual entre los estilos transformacional, servicial, ético y empoderador, así como la ausencia de métricas generalizables que demuestren cómo el liderazgo influye en el desempeño

no solo en el área comercial sino en la gestión del servicio (Banks et al., 2018; Dinh et al., 2014). Esta ruptura conceptual limita el desarrollo de marcos unificadores que permitan comprender el rol que tiene el liderazgo dentro de los resultados comerciales organizacionales y la orientación al cliente.

A partir de esta problemática, se plantea la necesidad de consolidar la evidencia disponible en la literatura más relevante en artículos publicados entre 2010 y 2025, para relacionar los estilos y componentes de liderazgo con la efectividad comercial y de servicio. En este contexto, la presente RSL, aporta en la identificación de tendencias, corrientes teóricas y vacíos de investigación que pueden llegar a explicar cómo el liderazgo contribuye al desarrollo de la gestión comercial y a la construcción de marcas o empresas centradas en el cliente dentro del contexto colombiano.

En consecuencia, este trabajo tiene como propósito analizar y agrupar los estilos y componentes de liderazgo más representativos de la literatura reciente, determinando sus aportes a la Gerencia Estratégica de Mercadeo y su papel articulador entre cultura organizacional, orientación al cliente y resultados de marca.

Resultados

La revisión de los enfoques metodológicos aplicados en los estudios sobre liderazgo en el área comercial muestra una clara predominancia del enfoque cuantitativo, basado en encuestas estructuradas dirigidas a fuerzas de ventas de distintos sectores, no solo de servicios. Estos estudios relacionados emplearon modelos estadísticos como análisis factoriales regresiones múltiples y ecuaciones estructurales, esto con el objetivo de validar la relación existente entre estilos de liderazgo y desempeño comercial. Con el correr del tiempo se evidencia que ha

aumentado el uso de métodos mixtos, los cuales combinan cuestionarios con entrevistas o estudios de caso, la cual permite una visión más clara e integra sobre factores como la orientación al cliente y la recuperación del servicio. En contraste, los estudios que presentan un enfoque cualitativo siguen siendo escasos, lo que limita la comprensión del liderazgo desde la perspectiva subjetiva tanto de líderes como de colaboradores, aspecto esencial para entender el comportamiento de las dinámicas humanas en entornos comerciales.

En cuanto a los instrumentos de medición, predominan las escalas internacionales validadas, como el Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1995), la escala de liderazgo auténtico (Walumbwa et al., 2008) y la de liderazgo de servicio (Liden et al., 2008). Varios de estos estudios implementaron y adaptaron instrumentos en contextos específicos, lo que facilitó la adecuación a contextos culturales locales, pero que en si mismo dificultó de gran manera la comparabilidad, estandarización o generalización de resultados. Esta diferencia conceptual también se refleja en la forma de medir el desempeño comercial; mientras que algunos autores usan otro tipo de métricas para medir objetivos como ventas anuales, porcentajes otros emplean medidas subjetivas y parciales como satisfacción del cliente o autoevaluaciones, generando dispersión y falta de consenso sobre la operacionalización de las variables clave.

Respecto al contexto del estudio, se evidencia que la mayoría de las investigaciones proviene de países como; Estados Unidos, Europa y Asia, donde la literatura sobre liderazgo comercial cuenta con más desarrollo, mientras que, en América Latina y especialmente en Colombia, los estudios son escasos, como señalan

Escandón-Barbosa y Hurtado-Ayala (2016), lo que genera un vacío significativo para la generalización de resultados. Aunque muchos trabajos se enfocan en empresas de servicios, los sectores son diversos, encontrando áreas como el turismo, las telecomunicaciones, salud o educación, lo que dificulta aún más el establecer comparaciones directas y consolidar modelos universales aplicables a este ámbito.

En cuanto al diseño temporal, predomina el corte transversal, esto limita el análisis y síntesis de la evolución del liderazgo y su influencia en los resultados comerciales a mediano y largo plazo. Adicional la escasez de estudios longitudinales reduce la identificación de relaciones causales y de dinámicas sostenibles en el tiempo. No obstante, se reconoce como fortaleza la robustez de métodos estadísticos y la variedad de estilos de liderazgo analizados, lo que aporta evidencia empírica que llega a ser replicable y amplía la diversidad conceptual y contextual.

Entre las limitaciones metodológicas con mayor recurrencia se destacan; la diversidad de conceptos en la definición de desempeño comercial, la dependencia de percepciones subjetivas con posibles sesgos por parte de líderes y colaboradores, la baja representatividad latinoamericana y la escasez de metodologías de enfoques cualitativos o mixtos que permitan una comprensión más profunda del liderazgo en concepción al servicio. Aunque el enfoque cuantitativo refuerza y respalda la validez estadística con demostración, este deja vacíos en la comprensión cultural y contextual del liderazgo. Asimismo, la dispersión conceptual y de instrumentos de medición impide la generalización de métricas y lleva a que la ausencia de estudios longitudinales restrinja el análisis sobre el impacto del liderazgo en equipos comerciales a lo largo del tiempo.

El análisis de los 46 estudios revisados permitió identificar patrones más claros en los estilos de liderazgo relacionados con el desempeño comercial. El liderazgo transformacional fue el más estudiado con 14 artículos, seguido del empoderador con 9, ético con 8, de servicio con 7 y por último el auténtico con 5. Estos estilos, fueron agrupados como liderazgos positivos, mostrando efectos favorables sobre la motivación, la innovación, rendimiento de las fuerzas de ventas y la satisfacción del cliente, representando el 83 % de los efectos positivos encontrados. En contraste, los estilos destructivo, tóxico y liberal/laissez-faire, reportados en 3 estudios, evidenciaron factores negativos que fueron relacionados con la desmotivación, la rotación y el bajo desempeño comercial, afectando de manera proporcional la productividad organizacional y el clima laboral.

En ventas y resultados comerciales, los estilos transformacional y ético fortalecen el compromiso y la confianza que percibe el cliente (Murphy et al., 2020; DeConinck, 2015). En servicios y orientación al cliente, los estilos de servicio y empoderador mejoran la recuperación del cliente desde del servicio y la satisfacción del usuario (Ye et al., 2022; Aryee et al., 2023). En innovación y branding interno, los estilos auténtico y ético promueven culturas organizacionales de compromiso coherentes y creativas con el desarrollo interno de la organización (Lee & Suh, 2022; Bock et al., 2015). Finalmente, los estilos negativos generan ambientes laborales hostiles generando una notable reducción de la efectividad en los equipos comerciales (Boddy & Croft, 2016; Krasikova et al., 2013).

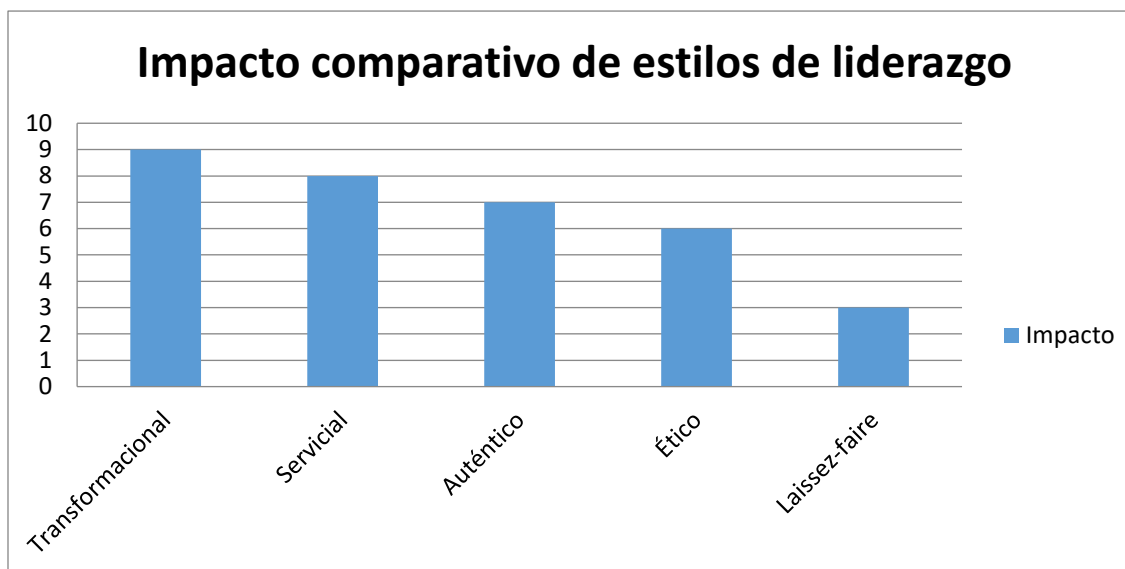


Gráfico 2. Elaboración propia, niveles de impacto identificados para cada estilo de liderazgo.

Para facilitar la interpretación de los resultados, sintetizando el impacto de cada estilo de liderazgo según la evidencia encontrada en los 46 estudios analizados. Se valora de 1 a 10 la fuerza del efecto en variables clave del área comercial. Los estilos transformacional y servicial muestran el mayor impacto, seguidos por el auténtico y el ético, mientras que el laissez-faire presenta el nivel más bajo. Esta visualización permite comparar de forma rápida y clara la efectividad de los estilos en empresas de servicios.

En conclusión, los estilos de liderazgo positivos no solo incrementan los resultados de ventas, sino que también fortalecen y generan que la cultura organizacional y la experiencia del cliente se conviertan en factores clave para el éxito de las empresas de servicios en Colombia. En conjunto, el predominio de estudios cuantitativos permitió obtener relaciones significativas y medibles pero la dispersión en los indicadores de desempeño en ventas, satisfacción del cliente o compromiso dificulta

considerablemente la comparación entre investigaciones. Arrojando al final que el 83 % de los efectos reportados son positivos, el 12 % negativos y el restante 5 % no significativos o inconclusos, según la síntesis narrativa estructurada (SWiM) aplicada a los 46 estudios. Los estilos transformacional, servicial, ético, empoderador y auténtico mostraron relaciones positivas (↑) con satisfacción del cliente, ventas, motivación, retención del talento humano e innovación (Murphy et al., 2020; Ye et al., 2022; Aryee et al., 2023; Walumbwa et al., 2008; DeConinck, 2015). Desde otro punto de vista, los estilos liberal y destructivo, tóxico presentaron relaciones negativas (↓) relacionadas con compromiso y productividad, asociados a climas laborales adversos (Krasikova et al., 2013; Boddy & Croft, 2016; Reyes, 2023). Mientras que algunos estudios no fueron relevantes (n.s) en contextos jerárquicos o con baja autonomía, lo que refiere a que la efectividad de los estilos de liderazgo depende de factores incluyentes como el tipo de servicio a prestar (B2B o B2C), la madurez del servicio o marca y el desarrollo del equipo orientado al cliente (Panagopoulos & Avlonitis, 2010; Ahearne et al., 2010; Fischer & Sitkin, 2023).

Estilo de liderazgo	Desempeño en ventas	Satisfacción del cliente (CSAT/NPS)	Compromiso y motivación	Rotación y Retención	Innovación / Service recovery	Moderador identificado
Transformacional	↑	↑	↑	↑	↑	Orientación al cliente, cultura de desempeño, coaching comercial
Servicial	↑	↑	↑	↑	↑	Clima ético, empowerment, tipo de servicio B2C
Ético	↑	↑	↑	↑	n.s.	Integridad organizacional, liderazgo moral, regulación sectorial

Empoderador	↑	↑	↑	n.s.	↑	Madurez del equipo, autonomía, confianza lateral
Auténtico	↑	↑	↑	↑	n.s.	Cultura relacional, transparencia, liderazgo participativo
Liberal (laissez-faire)	n.s.	n.s.	↓	↓	↓	Ambigüedad de rol, control deficiente, informalidad
Destruyivo / Tóxico	↓	↓	↓	↓	↓	Abuso de poder, micromanagement, climas coercitivos

Tabla 4. *Elaboración propia, relación entre estilos de liderazgo y outcomes principales.*

El análisis comparativo de los estudios revisados demuestra que la orientación al cliente y la cultura de desempeño son factores determinantes para potenciar los efectos positivos del liderazgo en el área comercial. Según Panagopoulos y Avlonitis (2010) y Ahearne, Mathieu y Rapp (2010), los estilos de liderazgo transformacional y empoderador generan mejores resultados cuando las organizaciones mantienen una orientación clara y métricas de desempeño bien direccionadas y estructuradas de cara al cliente. Este tipo de condiciones incrementan sustancialmente el compromiso de las fuerzas de ventas y de manera simultánea y paralela aumenta la satisfacción del cliente generando cohesión entre los objetivos comerciales y las estrategias integradas al servicio, producto o marca, fortaleciendo la relación existente entre un liderazgo eficaz y el rendimiento continuo que puede producirse en empresas de servicios.

Acá el tipo de servicio también cobra relevancia puesto que influye en la efectividad y desarrollo del liderazgo. Por ejemplo, en negocios B2C (Business to

consumer) como el comercio minorista, el turismo o los centros de atención, los estilos servicial y ético presentan más impactos positivos al promover comportamientos de valor como la empatía, la confianza y la calidad percibida por el cliente sobre el servicio (Ye et al., 2022; Aryee et al., 2023). En cambio, en entornos B2B (Business to Business, como los servicios bancarios o corporativos, los estilos transformacional y empoderador se relacionan con mayor porcentaje en valores como autonomía, innovación y cumplimiento de onjetivos comerciales (Amundsen & Martinsen, 2014; Cheng et al., 2025).

La cultura organizacional y el contexto nacional también condicionan la eficacia de los estilos de liderazgo. En países con estructuras jerárquicas, como Corea del Sur, India o México, los liderazgos ético y servicial dependen de la aceptación de jerarquías verticales. En culturas más horizontales, como la colombiana, los estilos empoderador y auténtico generan mejores resultados en equipos comerciales autónomos (Fischer & Sitkin, 2023). Sin embargo, de los 46 estudios analizados, solo cinco se desarrollan en América Latina y apenas dos de ellos en Colombia (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016; Reyes, 2023), lo cual genera una brecha significativa en la literatura regional y por ende la necesidad de investigaciones que adapten y adopten modelos teóricos a las realidades culturales y organizacionales del liderazgo comercial en Latinoamérica.

Región	Numero de estudios	Sector predominante	Vacíos identificados
Europa y América del Norte	30	Finanzas, tecnología, retail, salud	Alta validez externa pero escasa contextualización cultural

Asia (China, India, Corea, Pakistán)	11	Hotelería, telecomunicaciones, manufactura	Fuerte enfoque cuantitativo; liderazgo condicionado por jerarquía
Latinoamérica	5	Servicios financieros, Pymes, educación	Limitada disponibilidad de escalas adaptadas y validez local
Colombia	2	Servicios financieros, Pymes comerciales	Falta de modelos aplicados al sector de servicios B2C y contact centers

Tabla 5. *Elaboración propia, con base en la matriz de extracción.*

De esta manera, La revisión evidencia que los sectores más sensibles a la influencia del liderazgo para la gerencia estratégica de mercadeo en Colombia en cuanto a la influencia del liderazgo en el desempeño comercial son los servicios intensivos en interacción humana, como: Contact centers y atención al cliente: donde el liderazgo servicial y empoderador mejora el clima emocional y reduce la rotación. La salud y bienestar; donde el liderazgo ético y auténtico contribuye a la confianza y satisfacción del usuario. El turismo y hospitalidad: donde el liderazgo transformacional impulsa la innovación y la recuperación del servicio y por ultimo Fintech y servicios financieros: donde el liderazgo empoderador fortalece la autonomía y la orientación al logro.

Sin embargo, la mayoría de los estudios colombianos aún no operacionalizan las dimensiones de ejecución del cómo el líder implementa sus comportamientos ni mucho menos miden indicadores objetivos de desempeño como ventas reales, NPS o retención.

Esto representa una laguna empírica bastante crítica, especialmente para los sectores de servicios emergentes, donde predominan estructuras comerciales tercerizadas.

Los resultados permiten confirmar que el liderazgo en contextos comerciales de servicios no puede analizarse desde un único modelo. Si bien los estilos transformacional, servicial y ético muestran una relación positiva consistente con la motivación y el cumplimiento de metas, los contextos culturales, los tipos de servicio y la orientación organizacional.

Asimismo, la escasez de estudios latinoamericanos resalta la necesidad de realizar investigaciones futuras que integren las dimensiones de Fischer & Sitkin (2023) a modo de comparativa con las realidades de la gerencia estratégica de mercadeo en empresas de servicios colombianas, en donde evidencia que los factores relacionales y contextuales adquieren mayor relevancia.

Escasez de estudios en América Latina y Colombia: aunque existe evidencia sólida en contextos anglosajones y asiáticos, la literatura en mercados latinoamericanos es mínima (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Autor(es) y año	País / Región	Sector analizado	Enfoque metodológico	Estilos de liderazgo identificados	Variables asociadas	Principales hallazgos
Reyes (2023)	México	PYMES de servicios	Cuantitativo (cuestionario tipo Likert)	Liberal; Transformacional	Motivación y desempeño comercial	El liderazgo liberal, cuando se ejerce sin control, tiende a disminuir el desempeño, mientras que el transformacional fortalece la motivación y la orientación hacia resultados.

Coimbra & Proença (2023)	Brasil	Servicios financieros y comerciales	Mixto (entrevistas y encuesta)	Auténtico; Transformacional	Compromiso y confianza organizacional	El liderazgo auténtico promueve confianza y compromiso; se observan patrones similares en contextos latinoamericanos y europeos.
DeConinck (2015)	México / Estados Unidos	Fuerza de ventas	Cuantitativo (cuestionario estructurado)	Ético; Transaccional	Satisfacción y desempeño en ventas	El liderazgo ético predice altos niveles de satisfacción laboral y mejor desempeño en ventas, incluso en contextos interculturales.
Escandón-Barbosa, Martínez & Hurtado (2018)	Colombia	Servicios (turismo y atención)	Cuantitativo (modelo estructural)	Servicial; Ético	Compromiso y experiencia del cliente	Se confirma la relación positiva entre liderazgo servicial y compromiso del empleado, lo que mejora la experiencia del cliente en entornos de alta interacción.
Hernández Perlines & Ariza Montes (2021)	México / España	Hotelería y turismo	Cuantitativo (SEM-PLS)	Transformacional; Ético	Desempeño organizacional y percepción del servicio	El liderazgo transformacional potencia el desempeño organizacional y eleva la percepción del servicio ofrecido en hoteles, especialmente cuando se integra con prácticas éticas de gestión.

Tabla 6. *Elaboración propia. En esta tabla se incluyen aquellas investigaciones empíricas que fueron realizadas en América Latina o con participación regional. Su inclusión resalta la limitada evidencia sobre liderazgo comercial en contextos latinoamericanos y la necesidad de fortalecer la producción científica local.*

A esto se suma la ausencia de métricas estandarizadas y la falta de consenso sobre cómo medir el desempeño comercial limitando comparaciones y futuras investigaciones. El déficit de estudios longitudinales, en no se evidencian investigaciones que sigan la evolución del liderazgo y su impacto en ventas a lo largo del tiempo y la baja representatividad cualitativa; en donde la mayoría de los estudios son cuantitativos y esto impide profundizar en percepciones y dinámicas subjetivas del liderazgo.

Limitaciones de la presente revisión sistemática:

Aunque esta revisión se desarrolló bajo los lineamientos metodológicos del modelo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), se identificaron limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, existe una dependencia de bases de datos indexadas de búsqueda en fuentes como Scopus, Web of Science, SAGE Journals, Taylor & Francis, Elsevier/ScienceDirect, Wiley Online Library, MDPI, Frontiers, Google Scholar y Redalyc. Este enfoque garantiza rigor y calidad, pero de alguna manera se pudo excluir literatura gris como; informes técnicos, tesis o capítulos de libros, que pudo ser relevante frente al aporte que pudo extraerse de otros contextos sobre el área comercial y de servicios (González & Ortegón-Cortázar, 2025).

El rango temporal delimitado es la segunda limitación, lo que se encuentra en la última década y media, si bien permitió hallar información actualizada y desarrollo conceptual, pudo excluir aquellos estudios previos que pueden conservar vigencia teórica. Por ende se evita este sesgo, incluyendo algunos aportes conceptuales clásicos de los siguientes autores: Herzberg (1954), McClelland (1961/1998), Maxwell (1996), Kotler y Keller (2006) y Chiavenato (2007), que sirvieron como base teórica para contextualizar la evolución que ha tenido el concepto del liderazgo en organizaciones a nivel general y a nivel de servicios.

No menos importante se evidencia una diversidad conceptual y metodológica bastante notable entre los estudios, sin homogeneidad en las métricas utilizadas para medir el desempeño comercial. Mientras que algunos autores emplearon indicadores como ventas, otros predominaban en variables como satisfacción del cliente, compromiso organizacional o innovación (Banks et al., 2021). Esta heterogeneidad conceptual no permite realizar comparaciones ni mucho menos generalizar los resultados, al existir diferencias en los marcos teóricos y contextos de aplicación.

Otra limitación es el posible sesgo por autoinforme, ya que muchos estudios se basaron en cuestionarios aplicados directamente a empleados o líderes y puede que, por percepciones subjetivas se inflen los resultados y no exista transparencia en la medición de estas propuestas (Schwepker & Good, 2010). Esto resalta la necesidad de incorporar y diseñar métricas más controladas que combinen datos objetivos con enfoques cualitativos.

Finalmente, la escasa representación de literatura en Latinoamérica es una de las limitaciones que más pesa en esta RSL. Exceptuando aportes puntuales en

Colombia realizados por (Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016) y México (Reyes, 2023), la mayoría de los estudios científicos fueron realizados de Estados Unidos, Europa y Asia, lo que limita replicar en contextos organizacionales en Latinoamérica y este vacío resalta la urgencia de fortalecer y ahondar en la investigación regional sobre liderazgo comercial para generar marcos teóricos y empíricos más ajustados a la realidad empresarial de América Latina.

Discusión, conclusiones y agenda futura

A partir del análisis realizado de los 46 estudios incluidos en esta RSL y considerando las particularidades competitivas del mercado en el sector de servicios colombiano, se identifica la necesidad de educar y guiar sobre la gestión del liderazgo comercial hacia estilos empoderadores, auténticos y serviciales, los cuales han demostrado generar mayor autonomía, compromiso, estabilidad emocional y desempeño comercial en equipos de ventas y servicio al cliente de una empresa. Asimismo, resulta relevante el fortalecer la medición del desempeño comercial mediante indicadores con métricas comparables como la satisfacción del usuario, la rotación de personal y la rentabilidad por trabajador, dada su ausencia crítica en el contexto nacional. De igual forma, se recomienda ajustar la aplicación de modelos teóricos no locales para así garantizar su adaptación a las realidades culturales, sociales motivacionales y jerárquicas que se encuentran en el mercado colombiano, evitando así la replicabilidad de investigaciones procedentes de contextos europeos y asiáticos. Finalmente, se reitera la importancia de avanzar hacia la estandarización y generalización de procesos de evaluación sobre el liderazgo y del desempeño comercial, ya que esta falta de uniformidad metodológica limita de manera constante la

replicabilidad de resultados y el desarrollo de estrategias gerenciales, que a lo largo del tiempo pueden llegar a ser sostenibles en el sector servicios en Colombia.

La revisión asimismo demuestra que, a pesar de la amplia existencia de literatura internacional sobre liderazgo comercial, la encontrada en Latinoamérica y particularmente en Colombia, sigue siendo muy limitada, sobre todo en sectores de servicios en los que su principal labor es la interacción humana como los contact centers, la salud, el turismo y las fintech. Esta carencia impide generalizar y aplicar modelos de liderazgo desarrollados en contextos europeos y asiáticos a las particularidades culturales y organizacionales.

En el plano teórico, viéndolo desde el análisis realizado a modo de comparación, se evidencia que el modelo de Fischer y Sitkin (2023), si bien es útil como marco de contraste, necesita de ajustes para capturar y dar claridad a la dispersión contextual existente sobre el liderazgo en entornos comerciales locales. Estas dimensiones que se perciben como calidad de ejecución y efectos organizacionales son las menos generalizadas y operacionalizadas en los estudios empíricos, lo que exalta aun mas la necesidad de integrar indicadores objetivos y subjetivos y métricas verificables a modo de llegar a replicarlas. Además, los hallazgos permiten inferir que los estilos de liderazgo si son influyentes en variables estratégicas del mercadeo, tales como; la satisfacción y fidelización de clientes, sumándose la reputación corporativa y la consolidación de marcas orientadas al servicio, reforzando así y cerrando la brecha en la conexión existente entre liderazgo organizacional y resultados de mercado y ventas.

Los resultados confirman parcialmente lo referenciado por Fischer y Sitkin (2023), al mostrar que los estilos de liderazgo no pueden entenderse de forma

individual, sino como sistemas de comportamiento adjunto a la integración de intenciones, ejecuciones y efectos organizacionales en la búsqueda de cumplimiento de objetivos y metas comerciales. De esta manera, se evidencia que los estilos transformacional, ético y servicial comparten componentes conductuales direccionados a la orientación al cliente y a la gestión de la experiencia percibida sobre el servicio, respaldando los picos de complejidad conductual encontrada por dichos autores.

Sin embargo, Si nos vamos al ejercicio en Latinoamérica, se evidencia la existencia de diferencias sutiles, pero con gran importancia en contextos con estructuras organizacionales tradicionales, en donde el liderazgo empoderador o participativo se enfrenta a barreras netamente culturales que indirectamente limitan la autonomía de los equipos y su impacto en el desempeño comercial. Este hallazgo sugiere que las dimensiones de intención subyacente y calidad de ejecución deben adaptarse a la realidad de mercados emergentes como el latinoamericano.

Asimismo, la revisión respalda a Banks et al. (2021), quienes señalan la superposición conceptual entre los estilos de liderazgo positivo; la autenticidad, ética, servicio y transformación, todos convergentes en resultados favorables sobre la motivación y el desempeño. En línea con este metaanálisis, los resultados muestran que la distinción entre estilos es menos relevante que su capacidad para generar compromiso emocional y valor relacional entre empleados y clientes. En conjunto, esta revisión amplía la literatura al demostrar que la influencia del liderazgo sobre el desempeño comercial trasciende la productividad interna, extendiéndose a indicadores estratégicos de marketing como la fidelización, la confianza y la reputación de marca, aportando una visión integradora al campo de la Gerencia Estratégica de Mercadeo.

Recomendaciones para investigaciones futuras

A partir del análisis de los 46 estudios, se propone un panel básico de indicadores y escalas validadas que pueden fortalecer la medición del liderazgo desde el área comercial y los efectos influenciadores en empresas de servicios. Esto con el objetivo de estandarizar la evaluación de los outcomes y facilitar comparaciones entre contextos y sectores:

Dimensión	Indicador / KPI sugerido	Escala o fuente validada	Variable de relación esperada
Desempeño comercial	Cumplimiento de metas (%), crecimiento de ventas, rentabilidad por asesor	<i>Sales Performance Scale</i> (Ahearne et al., 2010)	↑ con liderazgo transformacional y empoderador
Satisfacción del cliente	Puntuación CSAT, NPS, quejas resueltas	<i>Customer Satisfaction Index</i> (Fornell et al., 1996)	↑ con liderazgo servicial y ético
Compromiso y motivación	Engagement, identificación con el líder	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES)	↑ con liderazgo transformacional y auténtico
Retención del talento	Tasa de rotación, intención de permanencia	<i>Turnover Intention Scale</i> (Mobley, 1982)	↓ con liderazgo ético y servicial
Service recovery / Innovación	Tiempo promedio de respuesta, número de mejoras implementadas	<i>Service Recovery Performance Scale</i> (Liao, 2007)	↑ con liderazgo empoderador

Tabla 7. Elaboración propia, panel mínimo de métricas recomendadas.

Adicional para lograr superar los vacíos detectados en la literatura y fortalecer la validez empírica de los hallazgos, se recomienda que los futuros estudios en liderazgo comercial y de servicios adopten las siguientes recomendaciones metodológicas:

A partir de los hallazgos obtenidos en esta revisión sistemática, se identifican diversas líneas de acción que orientan las futuras investigaciones sobre liderazgo en el ámbito comercial de las empresas de servicios. En primer lugar, resulta indispensable ampliar la representatividad geográfica y cultural de los estudios, especialmente en América Latina y, de forma particular, en Colombia. La escasez de investigaciones regionales impide contrastar la aplicabilidad de los modelos teóricos internacionales con las realidades locales, por lo que fomentar investigaciones empíricas contextualizadas permitirá generar evidencia más ajustada a los entornos organizacionales propios y desarrollar modelos de liderazgo coherentes con el comportamiento actual de las fuerzas comerciales (Reyes, 2023; Escandón-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Asimismo, se busca el avanzar hacia la estandarización de métricas de desempeño comercial y unificar indicadores que integren resultados en ventas, satisfacción del cliente y retención del talento. Esta condensación de variables facilitaría la comparación de estudios y la validación de hipótesis sobre la influencia del liderazgo en la obtención de resultados comerciales (Banks et al., 2021). De igual manera, la incorporación de diseños longitudinales representaría un avance significativo frente a la predominancia de investigaciones transversales, ya que permitiría analizar de manera más cercana la evolución del liderazgo y su impacto al transcurrir de los años, aportando evidencia más robusta en torno a las dinámicas del desempeño comercial (Murphy et al., 2020).

Por otra parte, es importante equilibrar los enfoques metodológicos, resaltando la necesidad de obtener mayor presencia de investigaciones cualitativas y mixtas en las

que se puedan integrar percepciones, narrativas y experiencias tanto de líderes como de vendedores de manera más crítica, certera y transparente. Este tipo de enfoques complementaría la solidez estadística de los métodos cuantitativos con una comprensión más profunda de las dimensiones culturales, relacionales y emocionales del liderazgo en contextos organizacionales de servicios de Latinoamérica (Schwepker & Good, 2010). En este sentido, el combinar acertadamente las herramientas como el PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) junto con entrevistas semiestructuradas o grupos de interés, podría enriquecer el análisis de variables subjetivas, permitiendo un abordaje integral del fenómeno (Hair et al., 2019).

Adicionalmente, se propone profundizar en futuras investigaciones la aplicación empírica del modelo de Fischer y Sitkin (2023), validando sus cuatro dimensiones estudiadas; contenido conductual, intenciones subyacentes, calidad de ejecución y efectos organizacionales en contextos comerciales reales. Desarrollar instrumentos que midan de forma explícita estos componentes posibilitaría construir un marco analítico sólido para comparar estilos de liderazgo y sus consecuencias organizacionales. Igualmente, es pertinente explorar los efectos de los estilos de liderazgo negativos, como los destructivos, tóxicos o liberales, los cuales han sido escasamente abordados en la literatura. Estudiar estas prácticas permitiría diseñar estrategias preventivas frente a la desmotivación, la rotación de personal o la pérdida de productividad en equipos comerciales (Krasikova et al., 2013; Boddy & Croft, 2016).

Por último, las futuras investigaciones deberían vincular el liderazgo con las nuevas dinámicas comerciales y las que en un futuro puedan llegar, explorando su relación con fenómenos emergentes y de gran alcance como la digitalización de ventas,

el e-commerce, la inteligencia artificial aplicada al mercadeo y el trabajo remoto, adelantándose así a situaciones nacientes no controladas pero que exigen desarrollar nuevos mecanismos para tratarlas como por ejemplo la pandemia. Estos cambios transformarían profundamente la gestión de los equipos comerciales y demandando nuevas competencias de liderazgo adaptadas a entornos tecnológicos, ágiles y culturalmente diversos (Fischer & Sitkin, 2023). Integrar estos enfoques permitirá desarrollar un cuerpo teórico actualizado y contextualizado que responda a los desafíos de las organizaciones de servicios en el siglo XXI.

Conclusiones

La presente revisión sistemática de literatura permitió integrar y analizar críticamente 46 artículos publicados entre 2010 y 2025, identificando los estilos y componentes de liderazgo más relevantes en este periodo en el área comercial de las empresas de servicios.

Finalmente, los hallazgos encontrados confirman que los estilos de liderazgo como el transformacional, ético, de servicio, empoderador y auténtico se asocian de manera consistente a un enfoque positivo con mejoras al desempeño comercial, motivación, orientación al cliente, innovación y satisfacción. Mientras que, estilos como el destructivo, tóxico y liberal/laissez-faire evidencian efectos completamente contrarios, generando asimismo desmotivación, rotación, bajo rendimiento, incluso deserción, causales del no cumplimiento de objetivos comerciales.

Metodológicamente, la literatura académica y científica se caracteriza por un dominio con mayor porcentaje de estudios cuantitativos y transversales, lo que puede aportar evidencia estadística sólida y numérica, pero que limita la comprensión

longitudinal, cualitativa y contextual del fenómeno. Además, persiste una gran diversidad de métricas de desempeño y una muy baja representatividad de investigaciones latinoamericanas y colombianas, lo que puede llegar a limitar la generalización de resultados a nivel regional. A nivel general la agenda futura debe enfocarse en la construcción de modelos híbridos adaptados al contexto colombiano, con métricas estandarizadas y enfoques longitudinales que permitan comprender la evolución del liderazgo y su impacto real en los indicadores estratégicos de mercadeo en empresas prestadoras de servicios.

Desde una perspectiva académica, esta RSL aporta un integrador general de los estilos de liderazgo aplicados al área comercial, organizado bajo el marco de Fischer & Sitkin (2023), que facilita comprender cómo el liderazgo se manifiesta en comportamientos, intenciones, calidad de ejecución y efectos organizacionales desde la práctica en empresas prestadoras de servicios en Colombia, ofreciendo ser un orientador útil para la gerencia estratégica de mercadeo, señalando los estilos de liderazgo que fortalecen la competitividad en mercados de servicios y alertando sobre los riesgos en la práctica frente a estos estilos hallados.

Referencias

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53*, 172–180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment

- behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25*(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., & Seidu, E. Y. M. (2023). Servant leadership, customer orientation, and service performance: A multilevel investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32*(1), 75–92. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2100552>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2021). Meta-analytic and multiwave study of the consequences of leader behaviors. *Journal of Management*, 47*(6), 1446–1474. <https://doi.org/10.1177/0149206320976970>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2021). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101457. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101457>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139*(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Bock, A. J., Eisengerich, A. B., Sharapov, D., & George, G. (2015). Innovation and leadership: When does CMO leadership improve performance from innovation? *SAGE Open*, 5*(4). <https://doi.org/10.1177/2158244015616853>

- Boddy, C. R., & Croft, C. (2016). Marketing in a time of toxic leadership. *Qualitative Market Research: An International Journal, 19*(1), 53–67.
<https://doi.org/10.1108/QMR-07-2015-0067>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, M., McKenzie, J. E., Sowden, A., Katikireddi, S. V., Brennan, S. E., Ellis, S., ... & Thomson, H. (2020). *Synthesis without meta-analysis (SWiM) in systematic reviews: reporting guideline. BMJ, 368*, l6890. <https://doi.org/10.1136/bmj.l6890>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Frontiers in Psychology, 12*, 651727.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.651727>
- CASP (Critical Appraisal Skills Programme): lista de chequeo para estudios cualitativos. <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>
- Cheng, Y., Li, J., & Zheng, W. (2025). Empowering leadership and service recovery performance. *Frontiers in Psychology, 16*, 1504953.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1504953>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Mexico: McGraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chughtai, A. (2016). Servant leadership and service recovery: The mediating role of trust. *Service Business, 10*(4), 771–790. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0287-2>

- Coimbra, D., & Proença, T. (2023). Managerial coaching and sales performance: Evidence from service firms. *International Journal of Productivity and Performance Management, 72*(7), 1851–1872. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0442>
- Consejo Privado de Competitividad. (2023). Informe Nacional de Competitividad 2023–2024. Bogotá: CPC. <https://compite.com.co>
- DeConinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of Business Research, 68*(5), 1086–1093. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011>
- Escandón-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, M. D. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas. *Estudios Gerenciales, 32*(141), 230–240. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.06.006>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fischer, K., & Sitkin, S. B. (2023). Behavioral complexity of leadership: A framework for multidimensional analysis. *The Leadership Quarterly, 34*(1), 101671. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101671>
- Goh, C. F., & Low, B. Z. (2015). The influence of servant leadership on service quality. *Service Industries Journal, 35*(15–16), 824–845. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1092710>

- Goh, S. K., Elliott, R., & Quon, T. K. (2015). Authentic leadership, leader–member exchange and customer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 35*(15–16), 846–867. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1092739>
- González, A. V., & Ortégón-Cortázar, L. O. (2025). Tendencias emergentes en el bienestar del consumidor: un análisis bibliométrico. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (18), 11–34.
<http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/egestion/n18/2661-6513-egestion-18-11.pdf>
- Herzberg, F. (1954). *The motivation-hygiene theory*. Wiley.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire customer service: A field study. *The Leadership Quarterly*, 24*(5), 755–766. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.002>
- Inyang, A. E., & Jaramillo, F. (2021). Ethical leadership in sales organizations: A multilevel framework. *Journal of Business Research*, 134*, 163–171.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.043>
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Transformational leadership and sales performance: The moderating role of customer orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30*(7), 1–11. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2013-0132>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2013). Salesperson job satisfaction: A meta-analysis of antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33*(5), 1–18. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330501>
- JBÍ (Joanna Briggs Institute): listas de chequeo para estudios analíticos, transversales, cuasi-experimentales y revisiones. <https://jbi.global/critical-appraisal-tools>

- Kalra, S., Agnihotri, R., & Itani, O. S. (2023). Ethical leadership, social media use, and salesperson empathy, engagement, and performance. *Journal of Business Research*, 157*, 113615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113615>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management** (12th ed.). Pearson Education
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39*(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93*(1), 1–44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Lee, S. B., & Suh, T. (2022). Walking the talk: Leadership integrity and internal branding outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 31*(1), 92–105. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2019-2703>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of trust and leadership: Trust in leaders fosters job performance and well-being. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 1–25. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12329>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 19*(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Ma, X., Gu, J., & Liu, H. (2022). Transformational leadership and service recovery performance: The mediating role of employee resilience and customer orientation. *Service Business*, 16(2), 241–259. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00476-3>
- McClelland, D. C. (1998). *Human motivation* [Ed. original 1961]. Cambridge University Press.
- Maxwell, J. C. (1996). **The 21 indispensable qualities of a leader**. Thomas Nelson.
- Maxwell, J. C. (1996). *Developing the leader within you*. Thomas Nelson Publishers.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2016). Transformational leadership and market orientation: The moderating role of performance-based culture. *Industrial Marketing Management*, 59*, 38–52. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.018>
- MMAT (Mixed Methods Appraisal Tool, 2018/2022): evaluación de calidad para métodos mixtos. Referencia: Hong et al., McGill University.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Murphy, W. H., Gao, T., & Anderson, R. (2020). Transformational leadership effects on salespeople's attitudes, striving, and performance. *Journal of Business Research*, 111*, 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.014>

- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 145*(3), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2826-6>
- OECD. (2023). OECD Services Trade Restrictiveness Index 2023. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5js4tfsn9zxw-en>
- Ogilvie, D., Fayter, D., Petticrew, M., Sowden, A., Thomas, S., Whitehead, M., & Worthy, G. (2008). *The harvest plot: A method for synthesising evidence about the differential effects of interventions*. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 62(10), 854–860. <https://doi.org/10.1136/jech.2007.071456>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27*(1), 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.11.003>
- Panagopoulos, N. G., Rapp, A., Ogilvie, J., & Vlachos, P. (2017). Salesperson solution involvement and performance: The contingent role of leadership. *Journal of Marketing*, 81*(4), 144–164. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0342>
- Paudel, S., & Gautam, D. K. (2023). Transformational leadership and employee retention: The mediating role of work engagement. *Employee Relations*, 45(2), 387–406. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2022-0051>

- Perilla Toro, L. E. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 529532.
- Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2021). Service leadership and service quality: An empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 431–446. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0150>
- Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2014). Sources of error in organizational survey research: Implications for improving practice and theory. *Journal of Service Research*, 17*(4), 356–373. <https://doi.org/10.1177/1094670514544525>
- Reyes, K. (2023). Liderazgo liberal y trabajo en equipo en organizaciones. *Revista Científica General José María Córdova*, 21*(40), 115–130. <https://doi.org/10.21830/19006586.1087>
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., & Jiménez-Estévez, P. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The mediating role of service climate. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6*(4), 254–263. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.09.001>
- Sahadev, S., Purani, K., & Panda, T. (2024). Leadership and service performance in emerging markets: Revisiting the role of empowerment. *Journal of Service Management*, 35(1), 45–67. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2023-0125>
- Schweper, C. H., & Good, D. J. (2010). Transformational leadership and its impact on sales force moral judgment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30*(4), 299–319. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134300402>

- Shahzad, F., Khan, M. A., Saleem, S., & Rashid, M. (2022). Linking authentic leadership to transactive memory system, team innovativeness and selling performance: A multilevel investigation. *Frontiers in Psychology, 13*, 855268.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.855268>
- Strukan, E., Nikolić, M., & Sefić, S. (2017). Impact of transformational leadership on business performance. *Tehnički vjesnik, 24*(2), 435–444.
<https://doi.org/10.17559/TV-20160122123456>
- Tepper, B. J. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 123–152.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- World Bank. (2023). World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies. Washington, DC: World Bank.
- Ye, J., Lyu, Y., Chen, Y., & Li, W. (2022). Empowering leadership and service performance: The role of psychological empowerment and service-oriented OCB. *Journal of Vocational Behavior, 132*, 103650.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103650>
- Yuan, L., Lin, C., Chen, C., & Li, T. (2020). Servant leadership, social exchange, and customer-oriented organizational citizenship behavior. *International Journal of

Environmental Research and Public Health, 17*(3), 960.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17030960>

