

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: CLAVES PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN GERENCIAL DEL SIGLO XXI APLICADO A E-COMMERCE**

**Santiago Zapata Jaramillo**

**Ricardo José Zamora Botía**

**Laura Daniela López Díaz**

**Proyecto de grado – Monografía**

**Asesor**

**Ingeniera Sonia Patricia Lizarazo Hernández**  
**Mg Ciencias Agrarias**

**Universidad Santo Tomás**  
**Decanatura de División de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Facultad de Administración de Empresas**  
**Pregrado de Administración de Empresas**  
**Bogotá D.C., 2025-2**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: CLAVES PARA LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN GERENCIAL DEL SIGLO XXI APLICADO A E-COMMERCE**

**Santiago Zapata Jaramillo**

**Ricardo José Zamora Botía**

**Laura Daniela López Díaz**

**Trabajo de grado Monografía para acceder al título de  
Administradora de Empresas**

**Asesor**

**Ingeniera Sonia Patricia Lizarazo Hernández  
Mg Ciencias Agrarias**

**Universidad Santo Tomás  
Decanatura de División de Ciencias Económicas y Administrativas  
Facultad de Administración de Empresas  
Pregrado de Administración de Empresas  
Bogotá D.C., 2025-2**

## Contenido

Resumen .....	8
Abstract.....	10
Introducción.....	12
Planteamiento del problema .....	14
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos .....	16
Justificación .....	17
Marco teórico.....	19
Inteligencia emocional en la gestión organizacional .....	20
Liderazgo transformacional y su vínculo con la innovación .....	21
Innovación organizacional en el e-commerce.....	22
Integración de inteligencia emocional y liderazgo transformacional.....	23
Metodología.....	24
Tipo de estudio.....	24
Procedimiento metodológico .....	24
Búsqueda y recolección de información .....	24

Selección y depuración del corpus documental .....	25
Codificación y análisis temático.....	25
Análisis comparativo de casos .....	26
Validez y confiabilidad .....	27
Presentación de resultados.....	30
Inteligencia emocional .....	30
Liderazgo transformacional .....	33
Innovación en el E-commerce .....	35
Interacción entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional .....	38
Impacto en la innovación .....	39
Estudio de casos comparativos: Mercado Libre y Falabella.....	40
Mercado Libre.....	43
Falabella.....	44
Análisis de resultados .....	47
Liderazgo Transformacional y Competencias Emocionales en la era del trabajo remoto .....	47
Análisis interpretativo.....	50



Desafíos y Oportunidades del Liderazgo Emocional en la Innovación Digital del  
E-commerce ..... 52

Análisis del liderazgo trascendental en el contexto del e-commerce ..... 53

Lineamientos estratégicos..... 55

Desarrollo de competencias emocionales gerenciales ..... 55

El fortalecimiento del liderazgo transformacional digital ..... 57

Innovación organizacional desde la inteligencia emocional y el liderazgo ..... 58

Conclusiones..... 60

Referencias ..... 62

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704



### Lista de figuras

Figura 1 Flujograma de la metodología aplicada.....	28
Figura 2 Inteligencia emocional.....	31
Figura 3 Liderazgo transformacional .....	34
Figura 4 Tendencia de e-commerce.....	37

### Lista de tablas

Tabla 1 Comparación de variables centrales de innovación en e-commerce .....	41
Tabla 2 Comparación de variables centrales de innovación en e-commerce entre Mercado Libre y Falabella .....	45
Tabla 3 Marco conceptual comparativo entre competencias emocionales y prácticas de liderazgo transformacional en la innovación organizacional digital.....	47
Tabla 4 Síntesis descriptiva de los tópicos revisados en la bibliografía .....	49
Tabla 5 Relación entre los ejes temáticos y su contribución al liderazgo sostenible .....	51
Tabla 6 Comparación entre liderazgo transformacional y liderazgo trascendental .....	54

## Resumen

Este estudio analiza cómo la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional contribuyen a la innovación en la gestión gerencial del e-commerce. Mediante una revisión documental cualitativa y análisis comparativo de casos: Mercado Libre y Falabella, se evidencia que la integración de competencias emocionales con prácticas transformacionales potencia la creatividad, resiliencia y el desempeño organizacional. Se proponen lineamientos para fortalecer habilidades gerenciales y políticas de bienestar y sostenibilidad.

Los resultados muestran que la inteligencia emocional, comprendida como la capacidad para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas, constituye un componente esencial del liderazgo transformacional, al favorecer la empatía, la autorregulación, la comunicación efectiva y la unión de los equipos de trabajo. Este estilo de liderazgo promueve la innovación organizacional mediante la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, dimensiones que resultan determinantes en entornos digitales caracterizados por la virtualidad, la incertidumbre y la alta competitividad.

Asimismo, se establece que la integración entre las competencias emocionales y el liderazgo transformacional aumenta el desarrollo de culturas organizacionales más humanas, resilientes e innovadoras, capaces de equilibrar la tecnología con la sensibilidad social y ambiental. A partir del análisis realizado, se proponen lineamientos estratégicos orientados al fortalecimiento de las habilidades socioemocionales gerenciales, la consolidación del liderazgo transformacional digital y la implementación de políticas de bienestar y sostenibilidad en las empresas del sector e-commerce.



**Palabras clave:** Inteligencia emocional, liderazgo transformacional, innovación, e-commerce, gestión gerencial, transformación digital.

## Abstract

This work explores how emotional intelligence, together with transformational leadership, supports innovative practices within managerial roles in e-commerce organizations. Through a qualitative review of secondary sources and a comparative look at two cases—Mercado Libre and Falabella—it becomes clear that when emotional competencies are combined with transformational approaches, they reinforce creativity, adaptability, and overall organizational performance. Based on these findings, a set of recommendations is outlined to strengthen managerial soft skills and policies related to employee well-being and sustainability.

The analysis indicates that emotional intelligence—understood as the ability to identify, interpret, and manage one’s emotions as well as those of others—functions as a key element of transformational leadership. It encourages empathy, self-regulation, effective communication, and cohesive teamwork. This leadership style drives organizational innovation through inspirational motivation, intellectual stimulation, and personalized support for employees, factors that are particularly relevant in digital environments marked by uncertainty, virtual interactions, and strong competition.

In addition, the combination of emotional competence and transformational leadership contributes to more resilient, people-centered, and innovative organizational cultures, capable of balancing technological progress with social and environmental awareness. From the overall review, strategic guidelines are suggested for reinforcing socio-emotional managerial skills, fostering a digital version of transformational leadership, and promoting well-being and sustainability policies across companies in the e-commerce sector.



**Keywords:** Emotional intelligence, transformational leadership, innovation, e-commerce, managerial management, digital transformation.

## Introducción

El avance acelerado de la economía digital ha transformado profundamente las dinámicas empresariales del siglo XXI, generando modelos de gestión caracterizados por la inmediatez, la interconexión global y la innovación continua. En este escenario, el comercio electrónico se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos y competitivos, donde las organizaciones deben responder a consumidores exigentes, entornos altamente tecnológicos y cambios permanentes en el mercado. Estas exigencias han impulsado la necesidad de replantear los modelos tradicionales de liderazgo y gestión, orientándolos hacia enfoques más humanos, flexibles y sensibles al bienestar de las personas.

En este contexto, la inteligencia emocional se ha convertido en una competencia clave para los cargos gerenciales, ya que permite a los líderes reconocer, comprender y regular las emociones propias y las de sus equipos. Esta capacidad favorece la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la cohesión interna, aspectos fundamentales en entornos digitales caracterizados por la virtualidad y la distancia social. A su vez, el liderazgo transformacional se presenta como un estilo capaz de inspirar, motivar y movilizar a los colaboradores hacia la innovación, la creatividad y el compromiso con la visión organizacional, elementos indispensables para la sostenibilidad del e-commerce en mercados altamente competitivos.

La convergencia entre estas dos dimensiones no solo fortalece el desarrollo humano dentro de las empresas digitales, sino que se convierte en un factor estratégico para impulsar culturas organizacionales más resilientes, participativas e innovadoras. Sin embargo, la literatura y la práctica empresarial aún presentan vacíos frente a la aplicación conjunta de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el ámbito del comercio electrónico, donde las

interacciones se dan mayoritariamente a través de plataformas tecnológicas y los equipos funcionan de manera remota o distribuida.

A partir de esta necesidad, el presente estudio tiene como propósito analizar la articulación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como factores estratégicos para impulsar la innovación en la gestión gerencial de organizaciones de e-commerce en el siglo XXI. Para ello, se realiza una revisión documental de carácter cualitativo, complementada con el análisis de casos representativos como Mercado Libre y Falabella. El estudio busca demostrar que la verdadera transformación digital no depende únicamente de incorporar tecnologías, sino de desarrollar líderes capaces de equilibrar la racionalidad técnica con la sensibilidad humana.

De esta manera, este trabajo aporta una reflexión académica y práctica sobre el papel del liderazgo emocionalmente inteligente en la consolidación de organizaciones digitales más competitivas, sostenibles y centradas en las personas, evidenciando que la innovación nace tanto del uso estratégico de la tecnología como del desarrollo consciente del talento humano.

## Planteamiento del problema

El crecimiento acelerado del comercio electrónico en la última década ha transformado de manera sustancial los modelos de gestión empresarial. En Colombia, las ventas en línea crecieron un 26,7 % frente al año 2023 (Correa, 2025), consolidándose como un motor clave de la competitividad digital. Sin embargo, esta expansión ha puesto en evidencia limitaciones en los estilos de liderazgo tradicionales, que suelen ser rígidos, verticales y poco adaptables a entornos tecnológicos cambiantes, dificultando la gestión de la innovación y la adaptación organizacional (Niño-Gómez, Idrovo-Carlier y Sandoval-Reyes, 2025).

En este escenario, la inteligencia emocional ha cobrado relevancia como una competencia estratégica para los líderes, dado que favorece la autorregulación, la empatía y la cohesión de los equipos, especialmente en contextos mediados por la virtualidad (Goleman, Boyatzis y McKee, 2018). Paralelamente, el liderazgo transformacional ha demostrado ser uno de los estilos gerenciales más efectivos para promover la creatividad, la motivación y la visión compartida dentro de las organizaciones (Bass y Riggio, 2006; Van Dun y Kumar, 2023). La literatura reciente evidencia que la articulación entre ambas dimensiones contribuye a fortalecer la innovación y la resiliencia organizacional en escenarios de alta incertidumbre (Calvete, 2025; Delgado Torres, 2022).

No obstante, persiste una brecha académica y práctica respecto a la comprensión y aplicación conjunta de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el sector del comercio electrónico. Aunque existen numerosos estudios sobre estos conceptos de manera independiente, son escasos aquellos que analizan su interacción en entornos digitales, donde las relaciones laborales se desarrollan de manera virtual, los procesos son altamente automatizados y la presión por innovar es constante (Montoya, 2020). Esta ausencia de estudios integrados limita la



capacidad de las organizaciones para fortalecer el bienestar de sus equipos, diseñar estrategias de gestión adaptativa y sostener la competitividad en mercados globalizados.

Como resultado, surge el interrogante central que orienta esta investigación:

¿Cómo la inteligencia emocional, en articulación con el liderazgo transformacional, puede convertirse en un factor estratégico para impulsar la innovación en la gestión gerencial de organizaciones de e-commerce en el siglo XXI?

## Objetivos

### Objetivo General

Analizar la articulación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como factores estratégicos para impulsar la innovación en la gestión gerencial de organizaciones de e-commerce en el siglo XXI.

### Objetivos Específicos

1. Examinar los fundamentos teóricos y empíricos de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en el contexto del e-commerce.
2. Identificar la relación entre las competencias emocionales y las prácticas de liderazgo transformacional en la gestión de la innovación organizacional digital.
3. Proponer lineamientos estratégicos para integrar la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en modelos de gestión gerencial orientados a la innovación en empresas de e-commerce

## Justificación

El crecimiento del comercio electrónico ha transformado de manera significativa la dinámica empresarial contemporánea, impulsando nuevas formas de interacción con los consumidores y exigiendo modelos gerenciales más flexibles y adaptativos. En Colombia, las ventas en línea aumentaron un 26,7 % respecto al año anterior (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025), lo que refleja el papel estratégico del e-commerce en la economía digital. No obstante, diversos estudios señalan que muchas organizaciones aún presentan dificultades para adaptar sus modelos de gestión a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado (Niño-Gómez et al., 2025).

En este contexto, la inteligencia emocional emerge como una competencia esencial para los líderes, al facilitar la autorregulación, la empatía, la comunicación efectiva y el fortalecimiento de los equipos de trabajo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2018). A su vez, el liderazgo transformacional promueve la innovación, el compromiso y la construcción de una visión compartida, mediante la motivación inspiradora y el desarrollo personal de los colaboradores (Bass y Riggio, 2006; Van Dun y Kumar, 2023). La convergencia entre ambos enfoques cobra especial relevancia en entornos digitales, donde la incertidumbre, la distancia física y la alta competitividad demandan líderes capaces de combinar habilidades socioemocionales con visión estratégica.

Sin embargo, aunque la literatura ha abordado ampliamente estos conceptos por separado, persiste una brecha respecto a su articulación en el ámbito específico del e-commerce. La mayoría de las investigaciones se centran en organizaciones tradicionales, dejando de lado las particularidades de los equipos virtuales, la automatización de procesos y las nuevas dinámicas de



interacción digital (Montoya, 2020). Esta ausencia limita la capacidad de las empresas para consolidar culturas organizacionales innovadoras y sostenibles, basadas tanto en el uso estratégico de la tecnología como en el desarrollo humano.

Por tanto, esta investigación resulta pertinente a nivel académico y práctico. Desde lo académico, aporta al análisis de un campo emergente en la gestión empresarial digital, vinculando la inteligencia emocional con el liderazgo transformacional en un entorno de alta demanda tecnológica. Desde lo aplicado, ofrece lineamientos que pueden orientar a gerentes, emprendedores y organizaciones de comercio electrónico hacia modelos de gestión más humanos, colaborativos y resilientes, capaces de sostener la competitividad en el siglo XXI.

## Marco teórico

La relación entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional ha evolucionado gracias a numerosos estudios en psicología organizacional y administración. Daniel Goleman (1995) fue pionero al mostrar cómo la inteligencia emocional se convirtió en una competencia fundamental para liderar, favoreciendo habilidades como la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y la gestión de relaciones. Más adelante, Bass y Avolio (1994; Bass & Riggio, 2006) demostraron que el liderazgo transformacional fomenta la motivación, la innovación y el compromiso en las organizaciones, superando los resultados logrados por modelos transaccionales.

En la última década, distintos trabajos han intentado integrar ambas dimensiones. Por ejemplo, investigaciones recientes sostienen que la inteligencia emocional facilita el liderazgo transformacional, aportando habilidades socioemocionales clave para inspirar, influir y guiar equipos en contextos complejos y cambiantes (Niño-Gómez et al., 2025; Van Dun & Kumar, 2023). Por su parte, Delgado Torres (2022) señala que los líderes emocionalmente inteligentes impulsan la innovación organizacional, creando culturas de confianza, apertura y creatividad.

No obstante, aunque existe evidencia sólida en contextos empresariales y educativos, se observa una brecha de investigación en el campo específico del e-commerce y los entornos digitales. La mayoría de los estudios se centra en organizaciones tradicionales, sin considerar las dinámicas propias del negocio electrónico, como la virtualización de equipos, la inmediatez de los procesos y la presión constante por la innovación tecnológica (Montoya, 2020). Esto limita la comprensión de cómo la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional pueden articularse

para responder a los desafíos de la gestión gerencial en plataformas digitales, donde los líderes no solo requieren capacidades técnicas, sino también competencias emocionales para sostener la resiliencia y competitividad de las organizaciones.

En consecuencia, este estudio se sitúa en un campo emergente de interés académico y práctico: el análisis de la articulación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional como impulsores de la innovación en la gestión del e-business. Al abordar este vacío, se busca contribuir a la construcción de modelos de liderazgo más adaptativos, humanos e innovadores, capaces de responder a los retos del siglo XXI en el comercio electrónico.

### **Inteligencia emocional en la gestión organizacional**

El concepto de inteligencia emocional (IE) fue introducido por *Salovey y Mayer (1990)* y popularizado por *Goleman (1995)*, quien la definió como la capacidad de reconocer, comprender y manejar las propias emociones y las de los demás. En el ámbito empresarial, Goleman, Boyatzis y McKee (2018) sostienen que la IE constituye un componente esencial del liderazgo efectivo, ya que influye directamente en la motivación, la empatía y la toma de decisiones bajo presión.

Desde una perspectiva contemporánea, *Van Dun y Kumar (2023)* destacan que las organizaciones del siglo XXI deben incorporar la inteligencia emocional como una competencia estratégica dentro de la gestión gerencial, especialmente en entornos donde predomina la virtualidad y la comunicación mediada por la tecnología. Estos autores enfatizan que el líder emocionalmente inteligente desarrolla entornos colaborativos, reduce los conflictos laborales y fomenta la cohesión de los equipos distribuidos.

Asimismo, *Niño-Gómez et al (2025)* sostienen que la IE actúa como un factor mediador entre el liderazgo y el rendimiento organizacional, al fortalecer la confianza y la resiliencia en

contextos de cambio constante. En entornos digitales, donde las interacciones humanas están mediadas por la virtualidad, la IE permite compensar la ausencia de contacto presencial mediante la empatía y la comunicación emocionalmente consciente.

### **Liderazgo transformacional y su vínculo con la innovación**

El liderazgo transformacional, conceptualizado originalmente por Burns (1978) y luego expandido por Bass y Avolio (1994, 2004), se basa en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a las personas a ir más allá de sus intereses personales y comprometerse de lleno con la visión de la organización. Bass y Riggio (2006) especifican que este liderazgo se vive a través de cuatro pilares: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, que permiten conectar con cada miembro del equipo y potenciar tanto su desarrollo como el éxito colectivo.

Diversos estudios han confirmado su impacto positivo en el desempeño y la innovación. *Pulido-Martos et al. (2023)* afirman que los líderes transformacionales promueven el compromiso afectivo de los empleados, incrementando su creatividad y disposición al cambio. De manera similar, *Mysirlaki y Paraskeva (2020)* resaltan que, en entornos virtuales, el liderazgo transformacional requiere una alta inteligencia emocional para mantener la conexión humana y el sentido de pertenencia del equipo.

En el contexto latinoamericano, *Delgado Torres (2022)* señala que el liderazgo transformacional se fortalece cuando el líder incorpora la inteligencia emocional como herramienta para gestionar la incertidumbre y promover la innovación organizacional. Esta integración, según *Kailola (2020)*, es fundamental para enfrentar los retos de la digitalización y de

la economía global, donde las habilidades emocionales se convierten en un diferencial competitivo para quienes dirigen organizaciones complejas.

### **Innovación organizacional en el e-commerce**

La innovación constituye un eje esencial en la sostenibilidad del e-commerce. *Chaffey et al. (2019)* destacan que la transformación digital ha modificado radicalmente los procesos gerenciales, impulsando modelos de negocio basados en la experiencia del cliente, el análisis de datos y la agilidad operativa. *Cordova-Buiza et al. (2022)* agregan que la competitividad en las empresas digitales depende de la capacidad de sus líderes para crear una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la adaptación constante.

En América Latina, el comercio electrónico ha crecido a tasas superiores al 30 % anual, transformando la forma de interactuar con los consumidores (Len Monar, 2025). Sin embargo, *Montoya Martínez (2020)* advierte que el éxito del e-commerce no depende únicamente de la infraestructura tecnológica, sino de la gestión emocional de los equipos que operan los entornos digitales. La capacidad de los líderes para inspirar, escuchar y motivar se convierte así en un factor determinante de la innovación sostenible.

Casos como *Mercado Libre* y *Falabella* ilustran cómo la combinación entre liderazgo transformacional e inteligencia emocional puede impulsar la transformación digital. En el primero, la cultura de innovación y autonomía promueve el aprendizaje continuo, mientras que, en el segundo, la adaptación desde un modelo tradicional hacia un ecosistema digital ha requerido líderes capaces de gestionar el cambio con sensibilidad y visión estratégica (Fundación Universitaria del Área Andina, 2025).

La experiencia de estas empresas muestra que, más allá de la tecnología, el factor humano sigue siendo determinante para el éxito digital. En organizaciones como Mercado Libre y Falabella, los equipos han aprendido a enfrentarse a la incertidumbre y a los cambios del mercado a través de una comunicación constante, confianza mutua y la búsqueda de objetivos compartidos. Este proceso no solo requiere visión de negocio, sino también una gestión empática de las personas, capaz de motivar, escuchar y apoyar tanto en los momentos de avance como de desafío. Así, el liderazgo efectivo se traduce en una cultura donde la innovación y la adaptación son posibles porque cada colaborador siente que su aporte es reconocido, valorado y alineado con la evolución del proyecto digital.

### **Integración de inteligencia emocional y liderazgo transformacional**

La literatura reciente converge en que la inteligencia emocional potencia las cualidades del liderazgo transformacional y actúa como motor de la innovación. *Alomari et al. (2022)* demostraron que la inteligencia emocional incrementa la eficacia del liderazgo transformacional, al mejorar la comunicación, la empatía y el clima organizacional. A su vez, *Singh et al. (2021)* y *Niño-Gómez et al. (2025)* evidencian que las competencias emocionales —particularmente la autoconciencia y la regulación emocional— son predictores directos del rendimiento innovador de los equipos.

Desde un enfoque aplicado, *Pulido-Martos et al. (2023)* plantean que la sinergia entre ambas dimensiones genera culturas organizacionales más adaptativas y creativas. Esta articulación resulta especialmente relevante en el e-commerce, donde la capacidad de innovar depende no solo de la tecnología, sino del talento humano y de líderes capaces de conectar emocionalmente con sus equipos para transformar la visión digital en una realidad empresarial sostenible.

## Metodología

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo y un diseño documental de carácter analítico. Este enfoque es pertinente para examinar, interpretar y comparar la literatura científica relacionada con la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la innovación en entornos de e-commerce. Asimismo, permite comprender cómo estos elementos se articulan y configuran prácticas de gestión gerencial en escenarios digitales contemporáneos.

### Tipo de estudio

El estudio es descriptivo y analítico, orientado a identificar teorías, tendencias conceptuales y relaciones entre los factores humanos y tecnológicos que explican la innovación digital en organizaciones dedicadas al comercio electrónico.

### Procedimiento metodológico

El proceso metodológico se desarrolló en cuatro fases estructuradas:

### *Búsqueda y recolección de información*

En esta primera etapa se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas especializadas como Scopus, Web of Science, EBSCO, ProQuest y Google Scholar. Se utilizaron operadores booleanos y palabras clave en español e inglés para identificar literatura relevante: “inteligencia emocional”, “liderazgo transformacional”, “innovación organizacional”, “e-commerce”, “transformación digital”, “competencias digitales”. relacionada con inteligencia emocional, liderazgo transformacional e innovación en e-commerce, el propósito de esta fase fue reunir un conjunto amplio y pertinente de documentos científicos que sustentaran el análisis.

### **Selección y depuración del corpus documental**

Una vez recopilada la información, se procedió a aplicar criterios de inclusión y exclusión con el fin de depurar el corpus. Se seleccionaron únicamente fuentes académicas actualizadas, con texto completo disponible, y publicadas entre 2015 y 2025. Se descartaron materiales no científicos, sin autoría, sin fecha o sin rigor metodológico. Esta fase permitió consolidar un conjunto de documentos confiables y pertinentes para el estudio.

Se aplicaron los siguientes criterios de inclusión:

Pertinencia temática con inteligencia emocional, liderazgo transformacional e innovación digital.

- ✓ Publicaciones comprendidas entre 2015 y 2025.
- ✓ Disponibilidad de texto completo.
- ✓ Fuentes provenientes de revistas indexadas, libros académicos y documentos científicos.

**Criterios de exclusión:** Documentos sin respaldo académico o sin revisión por pares.

Publicaciones sin autoría, sin fecha o sin evidencia científica. Contenidos procedentes de blogs, páginas no verificadas o materiales divulgativos.

### **Codificación y análisis temático**

En esta fase se aplicó un proceso de análisis cualitativo que incluyó codificación abierta y axial para identificar patrones, conceptos clave y relaciones teóricas. Las fuentes fueron organizadas en tres grandes ejes temáticos: inteligencia emocional, liderazgo transformacional e innovación en e-commerce. Del análisis emergieron nueve variables centrales que estructuraron la comprensión del fenómeno: cultura digital, liderazgo transformacional, competencias emocionales, agilidad

organizacional, innovación tecnológica, talento digital, experiencia del cliente digital, sostenibilidad logística y aprendizaje organizacional.

Se aplicó un análisis cualitativo fundamentado en:

- ✓ Codificación abierta: identificación de conceptos recurrentes.
- ✓ Codificación axial: organización de categorías centrales.

Agrupación temática: clasificación del corpus en tres ejes principales: 1. Inteligencia emoción  
2. Liderazgo transformacional 3. Innovación en e-commerce

De este proceso emergieron nueve variables centrales que estructuran el análisis:

- ✓ Cultura digital
- ✓ Liderazgo transformacional
- ✓ Competencias emocionales
- ✓ Agilidad organizacional
- ✓ Innovación tecnológica
- ✓ Talento digital
- ✓ Experiencia del cliente digital (CX)
- ✓ Sostenibilidad logística
- ✓ Aprendizaje organizacional

### *Análisis comparativo de casos*

En esta última etapa, se desarrolló un análisis comparativo de dos organizaciones representativas del e-commerce en Latinoamérica: Mercado Libre y Falabella. En esta fase se elaboró una matriz de comparación basada en las variables identificadas, lo que permitió reconocer similitudes, diferencias, prácticas de innovación y enfoques de liderazgo presentes en cada organización. Esta etapa integró toda la información analizada y dio sustento a las conclusiones del estudio.

Con base en las nueve variables emergentes se construyó una matriz comparativa, lo que permitió identificar:

Similitudes, diferencias, prácticas compartidas de innovación, y tendencias de liderazgo y gestión digital.

### **Validez y confiabilidad**

La validez se aseguró mediante triangulación teórica entre autores clásicos y estudios recientes, lo cual reforzó la interpretación de los conceptos. Así como, la confiabilidad se garantizó siguiendo un procedimiento de búsqueda, selección y análisis sistemático y replicable, lo que redujo sesgos y aseguró la coherencia en la codificación de la información.

### **Alcance y delimitación**

El estudio se ajusta al periodo 2015–2025, etapa marcada por la expansión del comercio electrónico y la acelerada transformación digital de las organizaciones. El análisis es teórico e interpretativo; no busca establecer relaciones causales cuantitativas, sino comprender la articulación entre liderazgo, inteligencia emocional e innovación en entornos de e-commerce.

El siguiente diagrama de flujo, figura 1, representa de manera visual y secuencial las etapas metodológicas desarrolladas en la investigación. Su propósito es mostrar, de forma clara y estructurada, el proceso seguido desde la búsqueda y selección de la información hasta el análisis comparativo final. Este recurso permite comprender cómo se organizó el trabajo documental, qué pasos se siguieron y cómo cada fase contribuyó al logro de los objetivos del estudio. Además,

facilita la transparencia y replicabilidad del procedimiento, garantizando que el lector pueda identificar con precisión la lógica y el orden del proceso metodológico.

**Figura 1**

**Flujograma de la metodología aplicada**





Nota el flujograma presenta las etapas metodológicas del estudio, que incluyen la definición del problema, la estrategia de búsqueda, los criterios de selección, el análisis documental y el análisis comparativo aplicado a los casos de innovación en e-commerce.

## Presentación de resultados

### Inteligencia emocional

La inteligencia emocional (IE) suele tratarse desde una perspectiva psicológica, pero resulta fundamental incorporarla también en el análisis sociológico, ya que sus implicaciones trascienden el ámbito individual e inciden en los estilos de liderazgo y, en general, en la vida social. Desde este enfoque, la inteligencia emocional debe entenderse en relación con factores culturales, sociales y de interacción grupal, lo que, como diversos autores han demostrado, la inteligencia emocional no es aislada al individuo, sino que su desarrollo depende del contexto sociocultural y de la pertenencia a grupos sociales diferenciados (Benas, 2015; Crespo, 2018), lo que implica que las emociones se vinculan con la cultura, los valores y la estructura social.

Según estudios recientes, en las organizaciones actuales aún existen desafíos significativos para incorporar modelos de liderazgo que tomen en cuenta tanto el desarrollo individual como las dimensiones colectivas de la inteligencia emocional (Jara Tenorio & Paucar Deleg, 2024).

Un liderazgo emocionalmente inteligente requiere no solo controlar y gestionar sentimientos personales, sino también comprender y modificar las emociones de los demás, impacto que se refleja en los resultados organizacionales, así como en la construcción de entornos laborales colaborativos, resilientes y adaptativos (Jara Tenorio & Paucar Deleg, 2024). En la figura 1, se presentan aquellos componentes *según Goleman (1999)*. Asimismo, hace especialmente énfasis relevante que los líderes transmitan seguridad emocional, fomenten la empatía grupal y gestionen de manera colectiva la motivación, pues estas capacidades fortalecen el liderazgo contemporáneo y la competitividad de las organizaciones.

**Figura 2**

***Inteligencia emocional***



Nota en la figura 2, se observa los cinco componentes fundamentales de la Inteligencia Emocional (IE) propuestos por Daniel Goleman (1999), quien amplió el modelo original de Salovey y Mayer (1990) para aplicarlo al ámbito organizacional y del liderazgo. Estos componentes interactúan de manera dinámica y complementaria, conformando un marco integral para comprender cómo las emociones influyen en el desempeño personal y colectivo dentro de las organizaciones.

Se sustentan en los siguientes aspectos:

***Autoconciencia***

Es la capacidad de reconocer las propias emociones, comprender su impacto en el comportamiento y evaluar con realismo las fortalezas y limitaciones personales. En contextos gerenciales, la autoconciencia permite al líder mantener claridad emocional frente a situaciones complejas y tomar decisiones más equilibradas.

### ***Autorregulación***

Consiste en la habilidad para controlar o redirigir las emociones impulsivas y adaptarse a los cambios de manera constructiva. Un líder que domina la autorregulación puede manejar la presión, evitar reacciones impulsivas y mantener un clima laboral estable y productivo.

### ***Motivación***

Se refiere a la orientación hacia metas con energía y persistencia, impulsada por la pasión por el trabajo más allá de recompensas externas. Los líderes emocionalmente inteligentes canalizan la motivación interna para inspirar a sus equipos, generar compromiso y sostener el entusiasmo frente a los desafíos.

### ***Empatía***

Implica la capacidad de comprender las emociones, necesidades y perspectivas de otras personas. En la gestión gerencial, la empatía favorece la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y la creación de relaciones de confianza, aspectos esenciales en equipos multidisciplinarios y entornos virtuales.

### ***Habilidades sociales***

Representan la competencia para gestionar relaciones efectivas, influir positivamente en los demás y fomentar la colaboración. Un líder con habilidades sociales desarrolladas sabe comunicar, negociar y construir redes de apoyo, elementos clave para la innovación y el trabajo en equipo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, los cinco componentes constituyen la base del liderazgo emocionalmente inteligente, capaz de equilibrar la razón y la emoción en la toma de decisiones. Goleman (1999) argumenta que la efectividad de un líder no depende únicamente de

su coeficiente intelectual o de sus habilidades técnicas, sino de su capacidad para comprender y gestionar emociones en sí mismo y en los demás. Por ello, la inteligencia emocional se considera hoy un pilar esencial en la gestión gerencial moderna y en el desarrollo de organizaciones innovadoras y sostenibles.

### **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional se define como un estilo que induce cambios significativos en las necesidades, valores y aspiraciones de los seguidores, motivándolos a trabajar en favor de los intereses colectivos de la organización (Bass, 1990, citado en Hincapié-Montoya et al., 2018). Según Martínez y Torres (2012, citados en Olivera Bocanegra, 2020), este enfoque se basa en procesos de influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, que generan un cambio positivo en las actitudes de los colaboradores y fomentan su compromiso con los objetivos organizacionales.

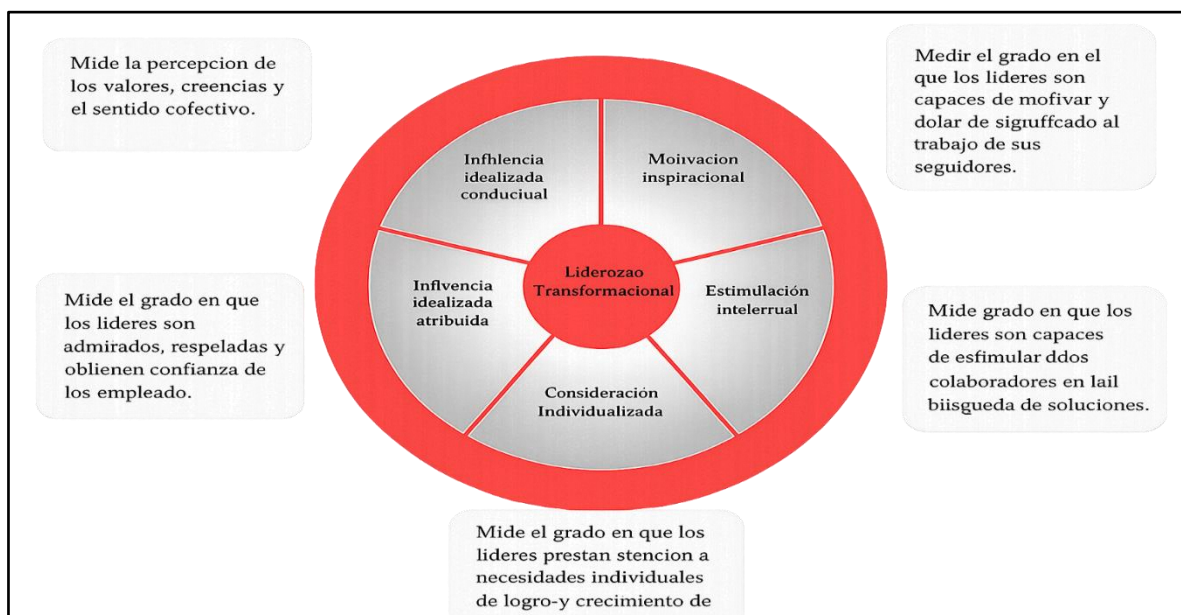
Bass y Avolio (2004) identificaron cinco componentes fundamentales del liderazgo transformacional: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada y tolerancia psicológica (Pareja Pera et al., 2022). La influencia idealizada se refiere a la capacidad del líder para ser un modelo ético y moral que inspire confianza y admiración en sus seguidores (Díaz et al., 2019). La motivación inspiracional impulsa a los colaboradores a superar expectativas, transmitiendo optimismo y un propósito compartido (Bass & Avolio, 2004a). La estimulación intelectual fomenta la creatividad y la innovación mediante el estímulo del pensamiento crítico (Díaz et al., 2019), mientras que la consideración individualizada

implica un apoyo personalizado que promueve el crecimiento personal y profesional (Bass & Avolio, 2004b).

Este modelo de liderazgo, que integra la gestión de las emociones y habilidades sociales, promueve un ambiente de trabajo positivo, favorece la colaboración y fortalece el desarrollo integral de los equipos (Jara Tenorio & Paucar Deleg, 2024; Bracho Parra et al., 2013). Así, el liderazgo transformacional figura 2, se posiciona como una herramienta esencial para enfrentar los retos organizacionales contemporáneos, adaptándose a los cambios sociales y tecnológicos de manera efectiva.

**Figura 3**

***Liderazgo transformacional***



Nota el liderazgo transformacional, propuesto por Bass y Avolio (2004), se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus colaboradores hacia metas compartidas que

trascienden los intereses personales, figura 2. Este enfoque promueve el desarrollo humano, la innovación y el compromiso organizacional a través de cinco componentes esenciales:

- ✓ **Influencia idealizada.** El líder actúa como modelo a seguir, generando confianza y respeto.
- ✓ **Motivación inspiracional.** Comunica una visión clara y retadora que estimula el entusiasmo colectivo.
- ✓ **Estimulación intelectual.** Fomenta la creatividad y el pensamiento crítico dentro del equipo.
- ✓ **Consideración individualizada.** Reconoce las necesidades y potencialidades de cada colaborador.
- ✓ **Tolerancia psicológica.** Promueve un ambiente emocionalmente seguro para asumir riesgos y aprender del error.

En conjunto, estos elementos fortalecen la capacidad del líder para transformar la cultura organizacional, impulsar la innovación y consolidar equipos resilientes y comprometidos con la visión estratégica de la empresa.

### Innovación en el E-commerce

El comercio electrónico en América Latina ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años, revolucionando la forma en que las empresas interactúan con los consumidores y acceden a mercados globales. Desde el 2020, las ventas en esta región aumentaron en aproximadamente un 35%, con proyecciones que estiman alcanzar alrededor de 160 mil millones de dólares para 2025, impulsadas principalmente por Brasil y México, que concentran cerca del

60% del mercado regional (Len Monar, 2025). Este avance se ha visto favorecido por la alta penetración de internet, la incorporación de infraestructuras digitales, y la adopción generalizada de tecnologías móviles y métodos eficientes de pago en línea (Cordova-Buiza et al., 2022; Chaffey et al., 2019).

Se espera que el aumento del consumo digital y la preferencia de los usuarios por la inmediatez —recibir productos rápidamente y sin esfuerzo— están generando un impacto ambiental significativo. Para responder a esta demanda, se estima que hacia el final de la década podría incrementarse en un 36 % el número de vehículos de reparto en las zonas urbanas, lo cual agravaría los niveles de emisiones, contaminación atmosférica y congestión vial (*World Economic Forum, 2020*)

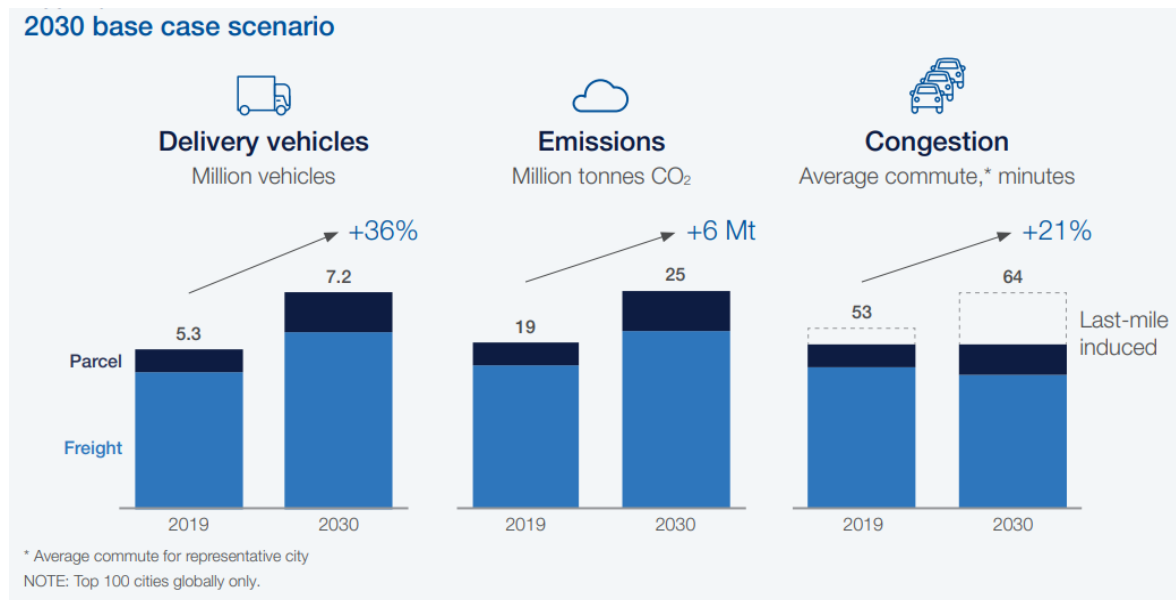
Además, el e-commerce ha transformado considerablemente los hábitos de consumo, con los compradores valorizando principalmente la comodidad y la diversidad de opciones que ofrece la modalidad digital (Grewal et al., 2021). No obstante, persisten retos importantes relacionados con la insuficiencia de infraestructuras adecuadas, la necesidad de regulaciones que protejan al usuario y garanticen la confianza en la seguridad de las plataformas digitales (Li & Zhang, 2019; Muller et al., 2019). En este ecosistema, plataformas originarias de la región como Mercado Libre se han destacado significativamente, logrando liderar el mercado regional mediante estrategias de adaptación local, inversión en logística y ampliación de servicios, lo cual ha fortalecido el comercio electrónico y fomentado la inclusión financiera de sus usuarios (Santillán et al., 2022).

La emergencia sanitaria provocada por la pandemia de la COVID-19 aceleró de manera significativa las dinámicas de transformación digital, impulsando la bancarización en línea y

ampliando el acceso de la población a la economía digital, como claro ejemplo, la empresa Mercado Libre en pandemia, logró un aumento del 200 % en ventas y movimientos de dinero en la Fintech Mercado Pago. No obstante, las brechas tecnológicas en zonas rurales y sectores vulnerables continúan representando un desafío para la inclusión económica (Banco Mundial, 2021; Rojas-Suárez, 2007). Paralelamente, el auge del comercio electrónico durante este periodo generó un crecimiento exponencial de las plataformas digitales, que, si bien dinamizaron la economía global, también incrementaron su huella ambiental (World Economic Forum, 2020; Delgado Torres, 2022).

**Figura 4**

**Tendencia de e-commerce**



**Nota.** De acuerdo con un estudio reciente del Foro Económico Mundial (2020), como se observa en la figura 3, que para el año 2030 las emisiones derivadas de la entrega urbana de última milla — fase que comprende el tramo final del proceso logístico para hacer llegar los productos al

consumidor— podrían incrementarse en más del 30 % en alrededor de 100 ciudades a nivel global. Este fenómeno refleja el impacto ambiental creciente del comercio electrónico y evidencia la necesidad de adoptar estrategias logísticas sostenibles que mitiguen la contaminación y la congestión urbana asociadas al reparto intensivo de mercancías.

El aumento de las entregas de última milla (proceso que se enfoca en la distribución de paquetería desde un centro de distribución hasta el consumidor), el consumo energético de los centros de datos y la proliferación de empaques desechables han originado nuevos retos en materia de sostenibilidad. En este escenario, el liderazgo transformacional adquiere un papel estratégico, pues se requieren líderes capaces de articular la innovación tecnológica con la conciencia ambiental, promoviendo prácticas empresariales responsables, cadenas logísticas verdes y modelos de consumo sostenibles. Así, se prevé que el impacto ambiental del sector digital dependerá, en gran medida, de la capacidad de sus líderes para orientar las organizaciones hacia un equilibrio entre competitividad, eficiencia operativa y compromiso con el entorno.

### **Interacción entre inteligencia emocional y liderazgo transformacional**

Las competencias emocionales juegan un papel fundamental en el fortalecimiento del liderazgo transformacional, ya que permiten a los líderes manejar sus propias emociones y comprender las de sus seguidores para influir positivamente en ellos. Estudios recientes muestran que la inteligencia emocional está asociada de forma positiva y significativa con el liderazgo transformacional, incrementando la capacidad del líder para motivar, inspirar y generar empatía dentro de su equipo (Nio-Gómez, Idrovo-Carlier & Sandoval-Reyes, 2025). Por ejemplo, la autoconciencia, la regulación emocional y la empatía son competencias que facilitan la influencia

idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada —componentes claves del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 2004)—, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional y mayores niveles de satisfacción laboral tanto del líder como de sus colaboradores (Pulido-Martos et al., 2023; Mishra & Singh, 2019).

Asimismo, la inteligencia emocional no solo mejora la eficacia del liderazgo, sino que también actúa como un mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, promoviendo un ambiente de trabajo favorable para el compromiso y la productividad (Alomari et al., 2022). La evidencia indica que líderes con altas competencias emocionales son mejores para gestionar las dinámicas emocionales en sus equipos, fomentando relaciones de confianza y cooperación que favorecen la innovación y el cambio (Singh et al., 2021; Mysirlaki & Paraskeva, 2020). Por lo tanto, el desarrollo y la promoción de competencias emocionales en los líderes organizacionales no solo es deseable sino necesario para potenciar estilos de liderazgo transformacionales exitosos en contextos laborales contemporáneos.

### **Impacto en la innovación**

Las competencias emocionales son cruciales para potenciar el liderazgo transformacional, ya que dotan a los líderes de la capacidad de comprender y manejar tanto sus propias emociones como las de sus seguidores, con el fin de influir de manera positiva en sus comportamientos y motivaciones. La autoconciencia emocional permite a los líderes detectar y regular sus estados emocionales, mientras que la empatía facilita la comprensión profunda de las necesidades y sentimientos del equipo, componentes esenciales que fomentan la confianza, la inspiración y la creatividad (Nio-Gómez, Idrovo-Carlier & Sandoval-Reyes, 2025). Estas habilidades emocionales

refuerzan las dimensiones del liderazgo transformacional propuestas por Bass y Avolio (2004), como la influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y la consideración individualizada, creando entornos de trabajo flexibles y adaptativos que favorecen la innovación y el compromiso organizacional (Pulido-Martos et al., 2023).

Además, la inteligencia emocional actúa como mediadora en la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, aumentando el bienestar y rendimiento tanto individual como colectivo. Líderes que gestionan eficazmente sus emociones y las de su equipo promueven un ambiente favorable para el aprendizaje organizacional, la resiliencia y la capacidad de superar crisis, facilitando así procesos de cambio y transformación exitosa (Alomari et al., 2022; Singh et al., 2021). Por ende, el desarrollo de competencias emocionales se presenta como una estrategia indispensable para fortalecer el liderazgo transformacional y garantizar el éxito sostenible en organizaciones contemporáneas.

### **Estudio de casos comparativos: Mercado Libre y Falabella**

El liderazgo emocional es fundamental para fomentar la creatividad y la resiliencia organizacional, dos capacidades esenciales para la innovación y adaptabilidad en entornos cambiantes. Un líder emocionalmente inteligente maneja no solo sus propias emociones, sino que también entiende y regula las emociones de su equipo, creando un ambiente en el que las ideas pueden fluir libremente y los colaboradores se sienten seguros para experimentar y aprender de los errores (Jara Tenorio & Paucar Deleg, 2024). Esta apertura emocional aumenta la capacidad del equipo para afrontar dificultades, transformando los desafíos en oportunidades de crecimiento y fortaleciendo la cohesión y perseverancia del grupo (Bracho Parra et al., 2013). En la siguiente tabla

se observa la comparación entre Mercado Libre y Falabella con base en la literatura revisada, la Inteligencia Emocional (IE) y el Liderazgo Transformacional (LT) determinan las diferencias en la velocidad, profundidad y sostenibilidad de la innovación entre ambas organizaciones.

**Tabla 1**

***Comparación de variables centrales de innovación en e-commerce***

<b>Variable</b>	<b>Mercado Libre</b>	<b>Falabella</b>	<b>Análisis crítico</b>
<b>Cultura digital</b>	Alta — nativa digital	Media — transición	ML es más ágil; Falabella equilibra dos culturas
<b>Liderazgo transformacional</b>	Fuerte autonomía	En evolución	Estilo afecta velocidad de innovación
<b>Competencias emocionales</b>	Alta tolerancia al error	Procesos más formales	IE impulsa creatividad en ML
<b>Innovación tecnológica</b>	Muy avanzada	Progresiva	ML es referente regional
<b>Agilidad organizacional</b>	Alta	Media	La estructura influye
<b>Talento digital</b>	Equipos flexibles	Formación estructurada	El clima emocional condiciona resultados
<b>CX</b>	Ecosistema integrado	Omnicanalidad	ML más sistémico; Falabella más híbrido
<b>Sostenibilidad</b>	Iniciativas internas	ESG consolidado	Falabella destaca más
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Iteraciones continuas	Programas formales	Ambos aprenden distinto

Nota los resultados comparativos permiten afirmar que la innovación en e-commerce se explica no solo por las inversiones tecnológicas, sino por la capacidad emocional y transformacional de los líderes. Mercado Libre, con una cultura nativa digital, favorece climas emocionales abiertos que

permiten experimentar, fallar y corregir rápidamente. Falabella, en cambio, avanza hacia la digitalización desde estructuras tradicionales, lo que hace que la innovación sea más gradual y dependiente de procesos formales de cambio cultural.

En cuanto a la historia y evolución hacia el e-commerce, este fenómeno ha transformado radicalmente la forma en que se gestionan los negocios, destacando la importancia de la innovación tecnológica y la digitalización en los procesos comerciales (Fundación Universitaria del Área Andina, 2025). El e-commerce ha impulsado la adopción de estrategias digitales que integran herramientas como el e-marketing, la creación de sitios web interactivos y la gestión de datos para optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia empresarial (Pramo, 2025). Para gestionar este cambio, es indispensable un liderazgo capaz de guiar a las organizaciones en la adopción de nuevas tecnologías y prácticas, promoviendo la formación continua y el desarrollo del talento humano en competencias digitales.

Las prácticas de liderazgo orientadas a la gestión del talento en este contexto digital deben enfocarse en cultivar habilidades adaptativas y emocionales que permitan a los colaboradores innovar y colaborar eficazmente en entornos virtuales y globalizados (Jara Tenorio & Paucar Deleg, 2024). Estas prácticas incluyen la creación de ambientes de trabajo flexibles, la promoción del aprendizaje autónomo y la implementación de comunicación asertiva y empática. La gestión del cambio tecnológica y cultural es clave para asegurar que las innovaciones sean implementadas con éxito y generen valor sostenible.

Finalmente, en relación con las similitudes y diferencias en la adopción de innovación, se observa que mientras algunas organizaciones aprovechan la digitalización para transformar integralmente sus procesos y cultura, otras enfrentan retos mayores por resistencias internas o

limitaciones de recursos (Fundación Universitaria del Área Andina, 2025). Sin embargo, un liderazgo transformacional y emocionalmente inteligente tiende a cerrar estas brechas, alineando la visión estratégica con el compromiso emocional de los equipos, facilitando así una integración efectiva de la innovación tecnológica y cultural.

### **Mercado Libre**

Mercado Libre es la principal plataforma de comercio electrónico en América Latina, fundada en 1999 en Buenos Aires, Argentina por Marcos Galperín, junto a un equipo de emprendedores. La idea surgió mientras Galperín estudiaba un MBA en Stanford, impulsado por la visión de crear un marketplace regional que facilitara la compra y venta en línea, adaptado a las particularidades del mercado latinoamericano. Inicialmente lanzada en Argentina, la plataforma se expandió rápidamente a países como Brasil, México, Colombia y Chile.

Durante sus primeros años, Mercado Libre enfrentó serios desafíos relacionados con financiamiento y desarrollo tecnológico, lo que llevó a una inversión estratégica de eBay en 2001, que aportó recursos clave para su consolidación y crecimiento. En 2003, la compañía lanzó Mercado Pago, su sistema propio de pagos digitales, para aumentar la confianza y seguridad en las transacciones, convirtiéndose en una de las billeteras virtuales más grandes de Argentina y América latina y en 2013 implementó Mercado Envíos, mejorando la logística y los tiempos de entrega.

Hoy, Mercado Libre opera en 18 países, es líder indiscutible en el comercio electrónico regional y figura entre las principales empresas latinoamericanas en la bolsa NASDAQ. Su evolución

ha sido clave para democratizar el acceso a productos y servicios digitales, conectando millones de usuarios y promoviendo la inclusión financiera y comercial en la región.

## Falabella

Falabella es una de las empresas de retail más importantes de América Latina. Sus inicios se remontan a 1889 en Santiago de Chile, cuando el inmigrante italiano Salvatore Falabella abrió una sastrería. Este pequeño negocio pronto comenzó a crecer y a diversificarse, transformándose con el tiempo en una tienda por departamentos. En la década de 1980 inició un fuerte proceso de expansión que le permitió abrir nuevas tiendas y diversificar su portafolio. Posteriormente, decidió expandirse más allá de Chile, ingresando en distintos países de la región como Perú, Colombia, Argentina, Brasil, México y Uruguay, consolidándose como una marca reconocida en el mercado latinoamericano.

Falabella Retail pertenece al sector terciario o de servicios, específicamente en la categoría de comercio minorista (retail). Su actividad principal es la venta de bienes de consumo masivo a través de tiendas por departamentos y plataformas digitales, abarcando productos de moda, hogar, tecnología, belleza, deportes, entre otros.

La literatura contemporánea destaca que la innovación en entornos digitales no depende exclusivamente de los avances tecnológicos, sino de factores humanos como la inteligencia emocional (IE) y el liderazgo transformacional (LT). Según Goleman (1999), la IE permite al líder gestionar emociones propias y ajenas, facilitando ambientes de colaboración, creatividad y

resiliencia. Por su parte, Bass y Avolio (2004) afirman que el liderazgo transformacional se basa en influir, inspirar e impulsar cambios significativos mediante la motivación y la estimulación intelectual. En el ámbito del e-commerce, autores como Chaffey et al. (2019) y Grewal et al. (2021) subrayan que la innovación exige una combinación de capacidades técnicas (automatización, IA, logística digital) y capacidades humanas (adaptabilidad emocional, aprendizaje continuo, tolerancia al error). La combinación de IE y LT potencia la capacidad de las organizaciones para innovar, ya que promueve equipos creativos, ambientes flexibles y cultura digital.

**Tabla 2**

**Comparación de variables centrales de innovación en e-commerce entre Mercado Libre y Falabella**

Variable central	Mercado Libre	Falabella	Relación con la innovación en e-commerce
<b>Modelo de negocio digital</b>	Marketplace puro, altamente escalable, foco en ecosistema (pagos, envíos).	Modelo omnicanal: integración tiendas físicas + plataforma digital.	Diferentes caminos hacia la innovación en experiencia de compra.
<b>Estilo de liderazgo predominante</b>	Liderazgo transformacional con fuerte énfasis en autonomía y experimentación.	Liderazgo transformacional orientado a cambio cultural desde un retail tradicional.	La forma de liderar condiciona la velocidad y profundidad de la innovación.
<b>Gestión del talento y competencias emocionales</b>	Equipos ágiles, cultura de aprendizaje continuo, tolerancia al error.	Programas de cambio cultural, formación en	La IE y el desarrollo de personas sostienen el cambio tecnológico.

Variable central	Mercado Libre	Falabella	Relación con la innovación en e-commerce
		servicio al cliente y adaptación al canal online.	
<b>Cultura organizacional</b>	Innovación, riesgo controlado, mentalidad start-up.	Orientación al cliente, transición de lógica “tienda” a “ecosistema omnicanal”.	La cultura facilita u obstaculiza la adopción de nuevas soluciones digitales.
<b>Innovación tecnológica</b>	Fuerte inversión en data, algoritmos de recomendación, fintech (Mercado Pago).	Integración de canales, desarrollo de app, mejoras en logística y marketplace propio.	La tecnología es vehículo, no fin; requiere liderazgo que la conecte con valor.
<b>Estrategia de sostenibilidad</b>	Enfoque en inclusión financiera y acceso digital.	Programas ESG, enfoque en sostenibilidad ambiental y social.	La innovación se amplía cuando incorpora propósito social y ambiental.
<b>Impacto en el mercado</b>	Líder regional, referencia en comercio electrónico latinoamericano.	Fuerte presencia regional, referente de transición del retail tradicional a la digital.	Ambas muestran que la innovación es un proceso continuo y contextualizado.

Nota a partir de la revisión de las fuentes, esta tabla reúne las variables principales identificadas en los casos analizados. Incluye aspectos como el modelo de negocio, la cultura organizacional, las competencias emocionales, los estilos de liderazgo y las prácticas de innovación en e-commerce, con el fin de facilitar la comparación entre ambas organizaciones.

## Análisis de resultados

La revisión de literatura permite identificar cómo la convergencia entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la innovación en la gestión gerencial se ha convertido en un eje estratégico para las organizaciones del siglo XXI, especialmente en el entorno del comercio electrónico. Los autores analizados coinciden en que el liderazgo efectivo en la era digital requiere no solo competencias técnicas, sino también habilidades emocionales, éticas y sostenibles que fortalezcan la adaptación organizacional frente a los cambios acelerados provocados por la pandemia de la COVID-19.

Desde un enfoque descriptivo, el análisis evidencia cuatro grandes ámbitos de impacto: el humano, el organizacional, el tecnológico y el ambiental. Cada uno de estos refleja los retos y oportunidades que surgen al integrar la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en la gestión empresarial contemporánea.

### Liderazgo Transformacional y Competencias Emocionales en la era del trabajo remoto

En el contexto actual de la transformación digital, el comercio electrónico ha cambiado de manera significativa los ambientes laborales y los estilos de liderazgo. La ampliación del trabajo remoto, la dirección de equipos virtuales y el uso de herramientas con inteligencia artificial han transformado la comunicación, supervisión y la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

**Tabla 3**

#### *Marco conceptual comparativo entre competencias emocionales y prácticas de liderazgo transformacional en la innovación organizacional digital*

Aspecto	Competencias emocionales	Prácticas de liderazgo transformacional	Relación con la innovación digital
---------	--------------------------	-----------------------------------------	------------------------------------

<b>Enfoque</b>	Gestión emocional propia y de otros para mejorar relaciones y desempeño.	Inspira, motiva y guía al equipo hacia el cambio y la creatividad.	La gestión emocional fortalece el liderazgo transformacional en entornos digitales.
<b>Dimensiones</b>	Autoconciencia, autorregulación, empatía, motivación, habilidades sociales.	Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual.	Ambas impulsan la colaboración, el aprendizaje y la creatividad digital.
<b>Resultado esperado</b>	Bienestar y cohesión emocional en los equipos.	Compromiso, innovación y transformacional cultural.	Juntas promueven resiliencia y adaptabilidad en la innovación organizacional digital.
<b>Ejemplo aplicado</b>	Un líder empático mejora la comunicación y el clima.	El líder motiva e impulsa ideas disruptivas con visión digital.	Se genera una cultura innovadora y digitalmente.

Nota en la tabla 1, las competencias emocionales fortalecen la capacidad del líder para gestionar emociones y fomentar confianza, mientras que las prácticas del liderazgo transformacional inspiran y estimulan la creatividad en los equipos.

Este escenario requiere líderes que combinen competencias tecnológicas con habilidades emocionales avanzadas para fomentar la cohesión, motivación y sentido de pertenencia en entornos digitales y descentralizados. Por ello, la gestión emocional y la capacidad de adaptación se vuelven fundamentales en el liderazgo transformacional moderno, que debe generar confianza, incentivar la creatividad y facilitar la innovación, incluso cuando las interacciones están mediadas por algoritmos, automatización y plataformas virtuales. Estas circunstancias hacen necesario

analizar cómo las competencias emocionales y el liderazgo transformacional se renuevan frente a los retos del trabajo digital y los equipos distribuidos, inaugurando una nueva etapa en la gestión gerencial del siglo XXI.

**Tabla 4**

**Síntesis descriptiva de los tópicos revisados en la bibliografía**

<b>Tópico</b>	<b>Descripción del enfoque</b>	<b>Autores representativos</b>	<b>Principales hallazgos</b>	<b>Impacto organizacional</b>
<b>Inteligencia emocional (IE)</b>	Capacidad de reconocer, comprender y gestionar emociones propias y ajenas para mejorar la toma de decisiones y las relaciones laborales.	Goleman (1995, 1999); Boyatzis & McKee (2018); Van Dun & Kumar (2023)	La IE potencia el desempeño, reduce conflictos y mejora la comunicación interpersonal.	Desarrolla climas laborales empáticos y cooperativos.
<b>Liderazgo transformacional</b>	Estilo de liderazgo basado en la inspiración, la visión y el desarrollo humano integral de los colaboradores.	Bass & Avolio (2004); Bass & Riggio (2006); Pulido-Martos et al. (2023)	Promueve la innovación, el compromiso emocional y la alineación con los valores organizacionales.	Fortalece la cultura de cambio y la motivación colectiva.
<b>Innovación gerencial</b>	Capacidad de las organizaciones para adaptar procesos, estructuras y estrategias ante los cambios tecnológicos.	Chaffey et al. (2019); Cordova-Buiza et al. (2022); Delgado Torres (2022)	La innovación depende de la sinergia entre competencias emocionales, liderazgo inspirador y aprendizaje organizacional.	Mejora la competitividad y sostenibilidad de las empresas digitales.
<b>Impacto ambiental del e-commerce</b>	Crecimiento del comercio digital que genera aumento en las emisiones, empaques y consumo energético.	World Economic Forum (2020); Montoya Martínez (2020); Len Monar (2025)	Se prevé un incremento del 30–36 % en las emisiones de última milla hacia 2030.	Exige liderazgo ambientalmente consciente y estrategias logísticas sostenibles.
<b>Gestión del cambio post-COVID-19</b>	Transformación acelerada de los modelos productivos, laborales y tecnológicos tras la pandemia.	Banco Mundial (2021); Rojas-Suárez (2007); Mysirlaki & Paraskeva (2020)	Se amplió la digitalización, pero persisten brechas en la inclusión tecnológica.	Requiere líderes resilientes, empáticos y adaptativos.

Nota en la tabla 2, con un enfoque descriptivo, el análisis evidencia cuatro grandes ámbitos de impacto: el humano, el organizacional, el tecnológico y el ambiental. Cada uno de estos refleja los retos y oportunidades que surgen al integrar la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional en la gestión empresarial contemporánea.

### **Análisis interpretativo**

#### ***Dimensión humana:***

La inteligencia emocional constituye la base del liderazgo transformacional, al permitir que los gerentes comprendan y gestionen las emociones colectivas en entornos de alta presión. Este enfoque humaniza la gestión y refuerza la cohesión interna, mejorando la productividad y la retención del talento.

#### ***Dimensión organizacional***

El liderazgo transformacional orienta la cultura empresarial hacia la innovación, la creatividad y la responsabilidad social. Se destaca la importancia de la motivación inspiracional y la consideración individualizada para fortalecer el compromiso con la visión organizacional.

#### ***Dimensión tecnológica***

La innovación digital redefine las competencias gerenciales, impulsando la adopción de tecnologías que faciliten la toma de decisiones, la comunicación y el aprendizaje organizacional. El liderazgo efectivo en entornos tecnológicos requiere inteligencia emocional para mantener la conexión humana en estructuras virtuales.

### **Dimensión ambiental**

El crecimiento del e-commerce ha intensificado la huella ecológica del sector, generando la necesidad de líderes con conciencia ambiental capaces de implementar estrategias de sostenibilidad y responsabilidad corporativa.

El impacto de este enfoque se refleja en organizaciones más resilientes, inclusivas y adaptativas. De este modo, la inteligencia emocional actúa como el eje que conecta el desarrollo humano con la innovación tecnológica, mientras que el liderazgo transformacional garantiza la proyección ética y sostenible del cambio.

**Tabla 5**

#### **Relación entre los ejes temáticos y su contribución al liderazgo sostenible**

<b>Eje temático</b>	<b>Contribución al liderazgo sostenible</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>Inteligencia emocional</b>	Fortalece la autoconciencia, la empatía y la regulación emocional.	Mejora el clima laboral y la gestión humana.
<b>Liderazgo transformacional</b>	Promueve la visión, la inspiración y la innovación continua.	Incrementa el compromiso y la productividad.
<b>Innovación tecnológica</b>	Facilita la adaptación al cambio y la digitalización de procesos.	Aumenta la competitividad y la eficiencia.
<b>Responsabilidad ambiental</b>	Integra la sostenibilidad como valor estratégico.	Reduce el impacto ecológico y mejora la reputación corporativa.

Nota en la revisión bibliográfica en tabla 3, demuestra que la gestión empresarial del siglo XXI se fundamenta en un liderazgo integral, capaz de articular las competencias emocionales con la visión transformacional y la sostenibilidad ambiental.

## Desafíos y Oportunidades del Liderazgo Emocional en la Innovación Digital del E-

### commerce

El estudio de la relación entre las competencias emocionales y el liderazgo transformacional revela contribuciones clave para la gestión de la innovación digital. Habilidades como el autocontrol, la empatía, la autorregulación y la motivación forman la base que garantiza la eficacia del liderazgo transformacional, ya que facilitan el manejo de las emociones en entornos organizacionales complejos. Estas capacidades permiten a los líderes inspirar, orientar y movilizar a sus equipos hacia la creatividad y la adaptación al cambio, elementos esenciales en contextos digitales caracterizados por la incertidumbre y la rápida evolución tecnológica.

De manera destacada, el autocontrol emocional se identifica como una de las competencias más cruciales para impulsar la innovación digital, al permitir a los líderes mantener estabilidad ante la presión constante del mercado y la sobrecarga de información propia de los ecosistemas digitales. Por otro lado, la empatía contribuye a una mejor comprensión de las necesidades tanto de los equipos virtuales como de los clientes, fortaleciendo la comunicación, el sentido de pertenencia y el enfoque en la mejora continua.

No obstante, los líderes del sector e-commerce presentan ciertas dificultades para aplicar estas competencias. Entre los principales retos están la complicación para mantener una conexión emocional en entornos virtuales, la carencia de capacitación en habilidades socioemocionales y la excesiva dependencia en indicadores tecnológicos que suelen dejar de lado los aspectos humanos del liderazgo. Estas limitaciones afectan la capacidad de los líderes para ofrecer una motivación auténtica y para fomentar la creatividad mediante la estimulación intelectual, lo que repercute negativamente en la cohesión y la innovación dentro de los equipos.

## **Análisis del liderazgo trascendental en el contexto del e-commerce**

El liderazgo trascendental se concibe como una evolución del liderazgo transformacional, en la medida en que integra no solo la capacidad de inspirar y movilizar a los equipos, sino también de trascender el ámbito organizacional hacia un propósito ético, social y humano. Según *Sanders, Hopkins y Geroy (2003)*, este tipo de liderazgo busca alinear la misión personal del líder con la misión colectiva de la organización, promoviendo el bienestar de los colaboradores y el impacto positivo en la sociedad.

En el contexto del e-commerce, el liderazgo trascendental cobra especial relevancia, dado que las plataformas digitales operan en un entorno de alta presión, innovación constante y exposición pública. Este enfoque propone que los líderes deben no solo dirigir procesos tecnológicos, sino también orientar las decisiones empresariales hacia la sostenibilidad, la equidad y el desarrollo humano integral.

Desde la comparación de casos, tanto Mercado Libre como Falabella reflejan manifestaciones incipientes de liderazgo trascendental, aunque con matices diferentes:

- En Mercado Libre, el liderazgo trascendental se expresa a través de la visión de impacto regional, la inclusión financiera de miles de microemprendedores y la promoción del talento local mediante programas de desarrollo digital. Sus líderes fomentan un propósito compartido que trasciende las metas comerciales, orientado a democratizar el acceso a la tecnología y generar valor social.
- En Falabella, este liderazgo se manifiesta en la responsabilidad ambiental y social, evidenciada en la incorporación de criterios ESG (Environmental, Social and Governance) en su estrategia corporativa. Los líderes de la organización impulsan una transformación

que busca equilibrar rentabilidad y sostenibilidad, fortaleciendo el sentido de propósito y pertenencia en sus colaboradores.

En ambos casos, el liderazgo trascendental permite articular la innovación con la ética, la digitalización con la humanidad y el desempeño con el sentido social. A diferencia del liderazgo transformacional —centrado en la inspiración y el cambio organizacional—, el liderazgo trascendental apunta a la construcción de significado dentro del trabajo y a la proyección del liderazgo hacia el bienestar colectivo.

**Tabla 6**

***Comparación entre liderazgo transformacional y liderazgo trascendental***

<b>Dimensión de análisis</b>	<b>Liderazgo transformacional</b>	<b>Liderazgo trascendental</b>	<b>Ejemplo aplicado</b>
<b>Propósito</b>	Inspira el cambio y la innovación organizacional.	Busca trascender hacia el bienestar humano y social.	Mercado Libre fomenta inclusión digital; Falabella impulsa sostenibilidad.
<b>Relación líder–colaborador</b>	Basada en la motivación y el desarrollo individual.	Basada en la conexión emocional, la empatía y el sentido de propósito compartido.	Equipos empoderados que sienten pertenencia hacia un propósito mayor.
<b>Impacto esperado</b>	Mejora el desempeño y la productividad.	Genera compromiso ético, identidad colectiva y responsabilidad social.	Programas de impacto social y ambiental sostenibles.
<b>Dimensión ética y espiritual</b>	Implícita en la visión transformacional.	Explícita: el liderazgo integra valores, moral y propósito trascendente.	Integración de objetivos humanos y corporativos.
<b>Rol del líder</b>	Agente de cambio dentro de la organización.	Guía de transformación humana y social.	Líderes que promueven conciencia, empatía y propósito.

Nota se presenta de forma resumida en la tabla 4, los aspectos más importantes desde el liderazgo trascendental y la mirada del liderazgo transformacional incorporando una dimensión ética y humanista que orienta las decisiones empresariales hacia el bien común. En el e-commerce, este enfoque representa un pilar para el desarrollo sostenible, ya que impulsa a los líderes a equilibrar

los objetivos de rentabilidad con el compromiso ambiental, social y emocional.

Así, el futuro del liderazgo digital no se medirá únicamente por la capacidad de innovar, sino por la capacidad de inspirar con propósito, liderar con conciencia y generar valor compartido en la sociedad.

### **Lineamientos estratégicos**

La integración de la inteligencia emocional (IE) y el liderazgo transformacional (LT) en la gestión de empresas de e-commerce constituye una estrategia esencial para fortalecer la innovación, la adaptación tecnológica y la sostenibilidad organizacional. A partir del análisis de la literatura académica reciente, es posible estructurar lineamientos estratégicos en tres ejes: el desarrollo de competencias emocionales gerenciales, el fortalecimiento del liderazgo transformacional digital y la innovación organizacional basada en la IE y el liderazgo.

### **Desarrollo de competencias emocionales gerenciales**

El primer eje, centrado en el desarrollo de competencias emocionales gerenciales, propone acciones que permitan consolidar habilidades socioemocionales en los líderes de entornos digitales. Es importante implementar programas de formación continua orientados a la autoconciencia, la empatía y la regulación emocional. Estos programas deben incluir diagnósticos iniciales mediante herramientas estandarizadas como el WLEIS o el EQ-i, talleres de aprendizaje experiencial y sesiones de coaching individual y grupal que favorezcan la aplicación práctica de las habilidades emocionales.

Según Pulido-Martos et al. (2023), los líderes emocionalmente competentes generan equipos más cohesionados, con mayor capacidad de adaptación e innovación. Asimismo, la evidencia señala que la inteligencia emocional no solo incide en el bienestar individual, sino

también en la efectividad del liderazgo transformacional (Lee, 2023). Por ello, la formación emocional debe asumirse como una inversión estratégica más que como una actividad de bienestar.

En segundo lugar, se recomienda evaluar la inteligencia emocional como parte del perfil de liderazgo durante los procesos de selección y promoción. Incluir pruebas estandarizadas de IE, entrevistas situacionales centradas en la gestión emocional y simulaciones de toma de decisiones bajo presión permitirá identificar líderes con mayor potencial para dirigir equipos en entornos virtuales. Estudios recientes destacan que la IE actúa como un predictor del liderazgo transformacional eficaz y del rendimiento de los equipos (Van Dun & Kumar, 2023). Esta práctica contribuye a reducir la rotación de personal, fortalecer la cultura organizacional y alinear los perfiles de liderazgo con los retos del comercio electrónico.

Por último, dentro de este eje se sugiere promover una cultura de feedback emocional y comunicación empática en entornos virtuales. Los líderes deben establecer rituales de comunicación donde se contemple el componente emocional, como reuniones breves para medir el clima del equipo o encuestas rápidas sobre el estado emocional de los colaboradores. Boccoli, Gastaldi y Corso (2024) afirman que la comunicación empática en contextos digitales incrementa la confianza, el compromiso y la productividad, especialmente en equipos distribuidos. De esta manera, la IE se convierte en un elemento clave para sostener relaciones laborales saludables en ambientes de trabajo remoto, donde la interacción humana tiende a reducirse.

## El fortalecimiento del liderazgo transformacional digital

El fortalecimiento del liderazgo transformacional digital es una pieza fundamental para cualquier organización que quiera innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos desde un enfoque humano y colaborativo. A continuación, se desarrolla esta idea en tres aspectos clave.

Primero, es importante fomentar una cultura de inspiración y reconocimiento que motive la innovación. Esto significa que los líderes deben actuar como modelos éticos y motivadores, generando confianza y respeto en su equipo mediante una influencia positiva y ejemplar. Reconocer los logros y el esfuerzo de cada persona, tanto de manera formal como informal, crea un ambiente de trabajo donde todos se sienten valorados y motivados a aportar ideas nuevas. Esta cultura de inspiración no solo impulsa la creatividad, sino que fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para mantener la innovación viva en la organización.

En segundo lugar, es necesario impulsar la estimulación intelectual a través de espacios de co-creación y aprendizaje colaborativo. Los líderes transformacionales promueven el pensamiento crítico y la creatividad, incentivando a sus equipos a cuestionar el *statu quo* y a buscar soluciones innovadoras. Para ello, es indispensable crear entornos seguros donde las personas puedan compartir conocimientos y trabajar juntas en la generación de nuevas ideas. Este intercambio constante de perspectivas fomenta el aprendizaje colectivo y hace que los equipos estén más preparados para enfrentar retos y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos.

En consecuencia, con lo señalado, la capacitación de los líderes en gestión del cambio tecnológico con un enfoque humano es clave para el éxito de la transformación digital. No basta con dominar las herramientas y procesos tecnológicos; los líderes también deben desarrollar habilidades emocionales como la empatía, la autorregulación y la resiliencia. Estas competencias

les permiten entender y gestionar las emociones propias y de sus colaboradores durante momentos de incertidumbre o cambios rápidos. Al estar mejor preparados emocionalmente, los líderes pueden acompañar a sus equipos de manera efectiva, facilitando la adaptación a nuevas formas de trabajo y ayudando a mantener la cohesión y la motivación en el proceso de innovación.

### **Innovación organizacional desde la inteligencia emocional y el liderazgo**

La innovación organizacional basada en el liderazgo emocional (LE) y la inteligencia emocional (IE) se fundamenta en la capacidad de crear y gestionar equipos que combinen diferentes habilidades y experiencias para potenciar la creatividad y la efectividad. La clave para ello es diseñar equipos multidisciplinarios que integren habilidades técnicas y emocionales, reconociendo que la diversidad en conocimientos y en formas de percibir el mundo enriquece el proceso de innovación.

Los equipos multidisciplinarios están conformados por profesionales que provienen de distintas áreas, con diferentes especializaciones y perspectivas. La diversidad de habilidades permite abordar los problemas desde múltiples ángulos, fomentando soluciones más innovadoras y sostenibles. Sin embargo, para que estos equipos funcionen eficazmente, los líderes deben ser capaces de entender y gestionar las emociones que surgen en la interacción de diferentes perfiles. La inteligencia emocional ayuda a identificar conflictos, mediar en las diferencias y fortalecer la colaboración, creando un ambiente de confianza donde los integrantes se sientan seguros para expresar ideas y explorar nuevas soluciones sin temor al fracaso.

Un aspecto fundamental en la gestión de equipos multidisciplinarios es la creación de indicadores para medir el impacto emocional en el desempeño y la innovación. Estos indicadores deben ir más allá de los tradicionales resultados económicos o de productividad, incluyendo

aspectos como el clima emocional, la satisfacción laboral, la motivación, el compromiso y el bienestar psicológico. Algunas métricas útiles pueden ser encuestas de clima, evaluaciones de empatía y resiliencia, o seguimiento del nivel de colaboración y apertura al cambio en los equipos. Esto permitirá a la organización ajustar sus prácticas y fortalecer la cultura emocionalmente inteligente.

Por otro lado, establecer políticas de bienestar organizacional en la era digital también es imprescindible. Estas políticas deben promover la flexibilidad en los horarios laborales, facilitar el equilibrio entre vida personal y profesional, y cuidar la salud mental de los colaboradores. La transformación digital ha llevado muchas organizaciones a adoptar modelos de trabajo remoto o híbrido, por lo que es importante implementar acciones que prioricen el cuidado emocional y físico de las personas. Programas de apoyo psicológico, espacios para la desconexión digital y actividades que promuevan la resiliencia son algunos ejemplos de buenas prácticas. Estas políticas contribuyen a crear un entorno laboral saludable y motivador, en el que la innovación fluye de manera más natural y sostenida.

## Conclusiones

El estudio demuestra que la innovación en e-commerce no puede ser entendida únicamente como un fenómeno tecnológico, sino como un proceso profundamente humano, en el que la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional actúan como catalizadores fundamentales. Las nueve variables identificadas —cultura digital, liderazgo, competencias emocionales, agilidad, tecnología, talento, experiencia del cliente, sostenibilidad y aprendizaje— constituyen un marco integral para comprender cómo las organizaciones innovan en contextos digitales.

La comparación entre Mercado Libre y Falabella evidencia que el nivel de innovación está directamente relacionado con la madurez emocional del liderazgo, la apertura cultural al cambio y la capacidad de aprendizaje continuo. Mientras Mercado Libre muestra una innovación acelerada basada en autonomía, tolerancia al error y experimentación, Falabella avanza a través de procesos más estructurados, equilibrando tradición y modernización.

Desde la teorías de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional, se evidencia que se complementan y resultan fundamentales para impulsar la innovación dentro de la gestión gerencial del e-commerce actual. Los líderes que fortalecen competencias emocionales como la empatía, la autorregulación y la motivación interna logran orientar a sus equipos con una visión clara, sensibilidad y propósito, generando ambientes de trabajo más colaborativos, creativos y sostenibles.

El estudio reafirma que la verdadera transformación digital no depende únicamente de la incorporación de nuevas tecnologías, sino de la capacidad humana para inspirar, conectar y adaptarse al cambio. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional con un enfoque

emocionalmente inteligente se convierte en el motor de la innovación organizacional, al fomentar culturas basadas en la confianza, la resiliencia y el compromiso ético.

En el contexto del comercio electrónico, donde las dinámicas laborales se desarrollan en entornos virtuales y globalizados, este tipo de liderazgo permite equilibrar la eficiencia operativa con el bienestar de las personas, integrando las dimensiones tecnológicas, humanas y ambientales. De esta manera, el liderazgo empresarial del siglo XXI requiere de personas capaces de combinar la razón con la emoción, la innovación con la empatía y la productividad con la sostenibilidad. Solo a través de este equilibrio será posible construir organizaciones digitales más competitivas, inclusivas y conscientes de su impacto en la sociedad.

## Referencias

- Alomari, G. I., Ibrahim, R. I., Alomari, M., & Al Qudah, M. A. (2022). *The impact of emotional intelligence on transformational leadership in the Jordanian Islamic banks*. 2022 International Conference on Cyber Resilience (ICCR). <https://doi.org/10.1109/iccr56254.2022.9995871>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005010>
- Demircuc-Kunt, A. L. D. S. (s. f.). *The Global Findex Database 2021 : Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099818107072234182>
- Bass, B. M. (1990). *Transformational leadership*. In Hincapié-Montoya, M., Ramírez, L., & Salazar, I. (2018). *El liderazgo transformacional en organizaciones educativas*. *Revista Educación y Cambio*, 21(4), 652–665.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004a). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004b). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bello-Dávila, Z. (2010). *La inteligencia emocional y su educación*. Editorial Académica Española.
- Benas, J. (2015). *Las inteligencias no terminan en la piel de cada uno de nosotros: El entorno y el desarrollo de estas dependen en gran medida del contexto socio-cultural*.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). *Transformational leadership and work engagement in remote work settings: The moderating role of the supervisor's digital communication skills*. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>

Bonilla Martínez, E. J., Tejada Vargas, F. A., & Varón Luna, N. A. (2025). *Competencias emocionales, liderazgo empresarial y su influencia en la adaptación al cambio*. [Trabajo de grado].

Bracho Parra, J., Paredes, L., & Moreno, M. (2013). El impacto del liderazgo transformacional en la motivación laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 8(3), 215–230.

Bruno, N. P. C. (2013). *Inteligencia emocional y liderazgo: Una relación necesaria*. Editorial Académica Española.

Calvete, M. G. (2025, julio 21). *Liderazgo transformacional: Cómo dirigir equipos en tiempos de incertidumbre*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/liderazgo-transformacional-como-dirigir-equipos-en-tiempos-de-incertidumbre>

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K., & Mayer, R. (2019). *E-marketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing* (6th ed.). Routledge.

Cordova-Buiza, F., Hernández-Zúñiga, K., Julca-Carrasco, K., & Huerta-Tantaleán, L. N. (2022). *Strategic management of e-commerce in commercial companies: A systematic review 2016–2020*. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 17(1), 141–147. <https://doi.org/10.34190/ECIE.17.1.344>

Crespo, E. (2018). *Estudios sobre inteligencia emocional y liderazgo*.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. *Revista Universidad y Empresa*, (25), 13–32. <https://link.gale.com/apps/doc/A451409371/IFME>

Delgado Torres, J. (2022). *El liderazgo emocional como motor de la innovación en las organizaciones*. Editorial Académica Española.

Díaz, C., López, A., & Guzmán, M. (2019). *El liderazgo transformacional en la práctica empresarial*. *Revista Gestión Estratégica*, 14(1), 118–123.

Disruptivo Oficial. (s.f.). *Mercado Libre: La historia detrás del mayor marketplace de Latinoamérica*. <https://disruptivooficial.com/blog/historia-de-mercado-libre/>

Fundación Universitaria del Área Andina. (2025). *E-commerce: Historia, evolución y estrategias digitales*. [Documento académico].

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2018). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence* (Rev. and updated ed.). Harvard Business Review Press.

Grewal, D., Levy, M., Mathwick, C., & Motyka, S. (2021). Retailing in the age of data: A new approach to the science, practice, and art of retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), 1–10.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Jara Tenorio, K. N., & Paucar Deleg, L. M. (2024). *El poder de la autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales en la generación de un estilo de liderazgo transformacional* [Trabajo de titulación, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional Universidad de Cuenca. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/aca46c38-9496-42c1-b2d3-24b483df0ce6>

Kailola, L. G. (2020). Transformational leadership and emotional intelligence. En Proceedings of the International Conference on Educational Research and Innovation (ICERI 2019) (pp. 210–212). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200204.039>

Len Monar, P. de L. (2025). E-commerce: Una visión general sobre su impacto en Latinoamérica. *Polisemia y Comunicación*, 10(6), 768–779. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i6.9674>

Li, H., & Zhang, J. (2019). The role of cyber security in online purchasing: An empirical investigation using objectivity-subjectivity hybrid model. *Information Management*, 56(2), 292–305.

Marketing4ecommerce.net. (s.f.). *Mercado Libre cumple 25 años: Historia y evolución de un líder del e-commerce en Latinoamérica*. <https://marketing4ecommerce.net/asi-es-mercado-libre-historia-y-evolucion-de-un-lider-del-ecommerce-en-latinoamerica/>

Montoya Martínez, M. (2020). Educación emocional y su impacto en la gestión organizacional. *Revista de Psicología Aplicada*, 15(3), 45–62.

Muller, R., Silva, C., & Souza, M. (2019). Challenges and opportunities for e-commerce regulation in Latin America. *Latin American Journal of Public Policy and Administration*, 8(1), 87–110.

Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 551–566. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>

Niño-Gómez, E., Idrovo-Carlier, S., & Sandoval-Reyes, J. (2025). Una relación entre la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los líderes empresariales en Colombia. *Innovar*, 35(96), e102592. <https://doi.org/10.15446/innovar.v35n96.102592>

Olivera Bocanegra, A. (2020). *El liderazgo transformacional en entornos educativos y laborales*. Universidad Autónoma de Colombia.

Pareja Pera, M., Vela, J., & Sanz, R. (2022). El liderazgo transformacional y la tolerancia psicológica en el entorno empresarial. *Revista Gestión y Sociedad*, 14(2), 210–219.

Pramo, E. (2025). *E-marketing en la era digital*. Fundación Universitaria del Área Andina.

Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., & López-Zafra, E. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*, 18, 2229–2253. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>

Rojas-Suarez, L. (2007). The provision of banking services in Latin America: Obstacles and recommendations. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.1003243>

Santillán, G. D., Ortega, R. E., & Bravo, W. L. (2022). Plataformas digitales como herramientas para el marketing de afiliados. *Conectividad*, 31, 49–63. <https://doi.org/10.37431/CONECTIVIDAD.V31I1.31>

Van Dun, D., & Kumar, V. (2023). Emotional intelligence and leadership effectiveness: A contemporary perspective. *Journal of Leadership Studies*, 17(2), 105–118. <https://doi.org/10.1002/jls.21855>



World Economic Forum. (2020). *The future of the last-mile ecosystem: Transition roadmaps for public- and private-sector players*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-the-last-mile-ecosystem>

VIGILADA MINEDUCACIÓN - SNIES 1704