



Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile*

Sebastián Araya-Pizarro^a

Resumen: el estudio analizó la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas (pymes) de una economía emergente. Para ello, se encuestaron a 119 administradores de empresas del sector comercial de Chile (región de Coquimbo). Los datos se examinaron con la técnica de ecuaciones estructurales y el análisis de regresión lineal múltiple. Los hallazgos revelaron que solo el estilo de liderazgo transformacional resulta significativo para el desempeño organizacional. Particularmente, se halló que existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y los resultados financieros, estratégicos y de satisfacción. También se develó que todas las dimensiones de desempeño se relacionan directa y significativamente entre sí. Se concluye que el ejercicio de un liderazgo que promueve soluciones a los problemas de manera creativa y participativa, sobre la base del reconocimiento de las necesidades personales, capacidades y aspiraciones de los colaboradores, incide favorablemente en el desempeño organizacional.

Palabras clave: estilos de liderazgo; desempeño organizacional; liderazgo transformacional; análisis multivariante; pymes; Chile

Recibido: 31/07/2022

Aceptado: 16/12/2022

Disponible en línea: 23/10/2023

Cómo citar: Araya Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>

Código JEL: M10, M50, C5

* Artículo de investigación.

^a Doctor en educación, magíster en liderazgo, dirección estratégica y comunicación en las organizaciones, licenciado en ciencias administrativas. Académico de la Universidad de La Serena, La Serena, Chile. Correo electrónico: saraya@userena.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5857-8441>

Leadership and Organizational Performance in Small and Medium-Sized Enterprises in Chile

Abstract: The study analyzed the relationship between leadership styles and organizational performance in small and medium-sized enterprises (SMEs) in an emerging economy. To do so, 119 business managers from the commercial sector in Chile (Coquimbo region) were surveyed. The data were examined using structural equation techniques and multiple linear regression analysis. The findings revealed that only the transformational leadership style is significant for organizational performance. Specifically, it was found that there is a positive relationship between transformational leadership and financial, strategic, and satisfaction outcomes. It was also revealed that all dimensions of performance are directly and significantly related to each other. It is concluded that exercising leadership that promotes creative and participatory problem-solving, based on recognizing the personal needs, abilities, and aspirations of employees, has a positive impact on organizational performance.

Keywords: leadership styles; organizational performance; transformational leadership; multivariate analysis; SMEs; Chile.

Liderança e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas no Chile

Resumo: este estudo analisou a relação entre os estilos de liderança e o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs) de uma economia emergente. Para isso, foram entrevistados 119 administradores de empresas do setor comercial do Chile (região de Coquimbo). Os dados foram analisados com a técnica de equações estruturais e análise de regressão linear múltipla. Os resultados revelaram que apenas o estilo de liderança transformacional acaba sendo mais significativo para o desempenho organizacional. Em particular, encontrou-se uma relação positiva entre liderança transformacional e resultados financeiros, estratégicos e de satisfação. Revelou-se, também, que todas as dimensões de desempenho estão relacionadas direta e significativamente entre si. Conclui-se que o exercício de liderança que promova soluções criativas e participativas para problemas, baseada no reconhecimento das necessidades pessoais, capacidades e aspirações dos colaboradores, influencia positivamente o desempenho organizacional.

Palavras-chave: estilos de liderança; desempenho organizacional; liderança transformacional; análise multivariada; PMEs; Chile.

Introducción

Las personas son el activo más importante para las empresas; estas son reconocidas como el eslabón clave para lograr un desarrollo organizacional exitoso y la fuente para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Anjum, *et al.*, 2019; Gemeda y Lee, 2020; Loza y Zambrano, 2020). Por esto, para que una organización funcione exitosamente es crucial que cuente con una dirección capaz de inspirar, motivar y crear un compromiso entre las personas en aras de objetivos comunes.

En este sentido, el liderazgo se define como la cualidad que muestran los líderes organizacionales de influir en sus seguidores para lograr un objetivo común y encaminar a la empresa hacia la cohesión y la coherencia, haciendo que las personas hagan voluntariamente lo que se debe hacer, de manera eficaz (Añazco *et al.*, 2018; Mkhheimer, 2018). De allí la importancia de ejercer el estilo de liderazgo apropiado, en especial hoy cuando su impacto sobre los resultados organizacionales es reconocido y existe evidencia empírica que sugiere que el liderazgo efectivo mejora los resultados de los empleados, grupos y organizaciones (Jony *et al.*, 2019).

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas (pymes) aportan a los países crecimiento económico, empleo e innovación. Diversos estudios han reconocido la importancia de las pymes para la economía, destacando su rol en la generación de oportunidades de trabajo, la reducción de la pobreza, la estabilidad social y el bienestar económico de los países (Aziz *et al.*, 2013; Dambiski *et al.*, 2021; Salgado *et al.*, 2018; Salimi y Rezaei, 2018; Scuotto *et al.*, 2017).

En el caso de Chile, las pymes representan un segmento empresarial mayoritario, dinámico y generador de empleo. Un estudio reciente sobre las empresas de menor tamaño en América Latina develó que estas comprenden más del 98 % de las unidades productivas en Chile, y que contribuyen con cerca del 65 % del empleo del país. Por lo demás, en términos de participación de mercado, se destaca su presencia en sectores como hoteles y

restaurantes (76 %), transporte (24 %) y comercio (21 %) (Dini y Stumpo, 2020).

No obstante, al igual que ocurre en el resto del mundo, las pymes chilenas enfrentan diversas problemáticas particulares como, la estructura de capital, el acceso a la financiación y la gestión de la planeación estratégica, que amenazan su permanencia en el mercado y explican sus altas tasas de mortalidad (Laitón y López, 2018). Asimismo, existen limitaciones significativas en términos de productividad y competitividad, vinculadas con la gestión deficiente y la falta de profesionalización de su dirección (Owalla *et al.*, 2019). En Chile, por ejemplo, la productividad laboral media de las grandes empresas es 5,8 veces mayor que la de las microempresas, a su vez, las medianas empresas son 2,7 veces más productivas que las microempresas (Dini y Stumpo, 2020). De este modo, se evidencia la necesidad de desarrollar una gestión eficaz que, a través del ejercicio de un estilo de dirección idóneo de los colaboradores, ayude a las pymes a alcanzar el éxito empresarial (Karam y Tasmin, 2020).

Dado este contexto, y con base en el reconocimiento que el liderazgo representa, como una manera de influir en los resultados empresariales se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿cuál es la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de las pymes? En concreto, el presente estudio tuvo por objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez-faire*) con el desempeño organizacional en pymes del sector comercial de la región en la cuarta conurbación más importante de Chile: la región de Coquimbo. Se plantea que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo ejercido y el desempeño alcanzado por las pequeñas y medianas empresas.

El artículo se organiza en cinco apartados. Primero, se expone una breve revisión teórica sobre los estilos de liderazgo, el desempeño organizacional y su vínculo. Luego, se describe la metodología de la investigación. A continuación, la presentación de los resultados y discusión de los hallazgos del estudio y finalmente, la síntesis de las principales conclusiones.

Antecedentes teóricos

Estilos de liderazgo

El liderazgo ha sido identificado como el tema más discutido en las ciencias organizacionales, reconocido como un factor crucial para el funcionamiento óptimo de las empresas. Por ello, se señala que el éxito o fracaso empresarial depende de determinadas cualidades del líder (Gameda y Lee, 2020; Geraldo *et al.*, 2020).

En este contexto, los estilos de liderazgo representan los principios, técnicas y actitudes en la práctica de los líderes que involucran una serie de comportamientos ejercidos por sobre otros en pro del logro de objetivos comunes. De este modo, se establece que los estilos de liderazgo de los directivos tienen la capacidad de impactar el desempeño de las organizaciones que lideran (Aziz *et al.*, 2013; Geraldo *et al.*, 2020; Jony *et al.*, 2019).

La teoría del liderazgo de Bass (1985) introduce tres tipos de estilos de liderazgo: transaccional, transformacional y *laissez-faire* (liderazgo pasivo-evitativo). Los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas mediante la clarificación de roles y requisitos de las tareas. Están muy enfocados en su labor y son receptivos al desempeño de sus seguidores, por lo que suelen ser asociados a una psicología de recompensas (Geraldo *et al.*, 2020). En el liderazgo transformacional, el líder tiene la capacidad de establecer objetivos y valores comunes, y de brindar orientación hacia el cambio requerido, mediante una gestión efectiva de su proceso (transición). Los líderes transformacionales son proactivos y se esfuerzan por maximizar el desarrollo individual, grupal y organizacional más allá de las expectativas, brindando un sentido de misión (Affandie y Churiyah, 2022; Gameda y Lee, 2020). Finalmente, el estilo *laissez-faire* es comparable con el “no liderazgo”, ya que se caracteriza por la falta de participación, indiferencia y pasividad del líder. Es un estilo en el que los líderes ofrecen muy poca dirección y permiten que los miembros del grupo tomen decisiones por sí mismos (Fries *et al.*, 2021; Gameda y Lee, 2020; Koech y Namusonge, 2012).

Desempeño organizacional

El desempeño organizacional, por su parte, se ha definido como la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos con la ayuda de una administración talentosa, un buen gobierno y una dedicación constante para lograr los propósitos establecidos (Suhag *et al.*, 2017). Es decir, se concibe como el resultado de la gestión de una empresa, el cual de manera coincidente puede ser visto desde una perspectiva múltiple, que combina diversos factores objetivos (cuantificables) y subjetivos (no cuantificables). La medición objetiva del desempeño organizacional se da, tradicionalmente, a través de resultados financieros empresariales como rentabilidad, ventas y utilidades; mientras que otros autores evalúan el desempeño organizacional desde medidas subjetivas como la calidad, satisfacción, adaptabilidad social y ambiental, entre otros (Plata-Durán y Pedraza-Avella, 2013).

Al respecto, en el campo de la teoría de la organización y la gestión estratégica moderna prima la valoración del desempeño organizacional a través de la medición tanto de los ámbitos financieros como no financieros (Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, 2019). Por ende, es posible advertir un gran número de estudios que miden el desempeño empresarial desde una perspectiva multidimensional (Ndonye, 2022) como la propuesta de Zou *et al.*, (1998), que evalúa el éxito de empresas exportadoras con una escala tridimensional (financiera, estratégica y satisfacción); o la de Hubbard (2009) que postula el uso de un cuadro de mando integral sustentable con base en la triada económica, social y ambiental (SBSC) por sus siglas en inglés; o la de Tang *et al.*, (2022) que mide el desempeño organizacional mediante 20 indicadores agrupados en dos dimensiones (financiero-objetivo y financiero-subjetivo); entre muchas otras.

Relación entre estilos de liderazgo y desempeño organizacional

El estudio de la incidencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño organizacional es prolífico; en general, se destaca una influencia importante y significativa cuya efectividad depende de múltiples factores como la naturaleza de la organización, el

tipo de entorno cultural y la personalidad de los miembros del equipo (Mkheimer, 2018; Samul, 2020; Wen *et al.*, 2019). Se afirma que los estilos de liderazgo de los gerentes juegan un papel influyente en la determinación del éxito o fracaso de un proyecto, de allí la relevancia por conocer los diversos estilos, rasgos y comportamientos de liderazgo que exhiben en los entornos organizacionales (Asree *et al.*, 2019). Igualmente, en el ámbito de las pymes de países emergentes se ha considerado al liderazgo empresarial como un factor clave de desarrollo (Sumba-Bustamante *et al.*, 2022), asociándolo con medidas de desempeño como la productividad (Ortega *et al.*, 2018), competitividad (Navarro, 2018), innovación (Gómez, 2016), gestión de la calidad (Santamaría-Peraza y Mejías-Acosta, 2020), entre otras.

Entre la plétora de investigaciones que han examinado el impacto de los estilos de liderazgo sobre el desempeño organizacional resalta, en particular, el escrutinio de los estilos transformacional y transaccional referidos en la teoría de Bass (1985). Así, son varios los trabajos que han revelado el aporte significativo de ambos estilos sobre el desempeño empresarial y la incidencia negativa (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2017) o irrelevancia del estilo de gestión *laissez-faire* (Jony *et al.*, 2019; Koech y Namusonge, 2012).

Por ejemplo, se pueden mencionar las revisiones bibliográficas recientes de Asree *et al.* (2019) y Wen *et al.*, (2019), que confirman el impacto positivo de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre los resultados de proyectos y el desempeño de los equipos de trabajo. También, los estudios de Aziz *et al.*, (2013), Elenkov (2002) y Palma-Avellán *et al.* (2017) que, en sus contextos específicos (pymes de Malasia, Rusia y Ecuador, respectivamente), mostraron la existencia de relaciones significativas y positivas entre estos estilos y los resultados organizacionales. Al respecto, Al Khajeh (2019), en línea con los resultados anteriores, demostró la incidencia de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional sobre el desempeño organizacional, y halló que mientras el primero tiene una relación positiva, el segundo tiene una negativa.

En este punto, es interesante señalar la revisión meta-analítica reciente de Abbas y Ali (2021) que logró demostrar, luego de examinar 41 estudios primarios, que el liderazgo transformacional posee un efecto más fuerte en el éxito de los proyectos que el liderazgo transaccional.

En el caso específico del análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional resaltan diversos autores. Nubuor *et al.* (2014) revelaron una asociación fuerte y positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y el éxito de proyectos estratégicos de gran escala en el sector bancario de Ghana. El estudio concluyó que los gerentes del sector pueden aumentar la probabilidad de éxito del proyecto a través de la implementación y garantía de un entorno que permita el uso de comportamientos relacionados con la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual. Igualmente, otros autores como Liphadzi *et al.* (2015) en Sudáfrica, Al-Subaie *et al.* (2021) en Qatar, Idris y Ali (2008) en Malasia, Koech y Namusonge (2012) en Kenia, Tran (2017) han mostrado la relación positiva que existe entre el liderazgo transformacional y el desempeño organizacional en estudios internacionales sobre hoteles que cotizan en la bolsa.

Además, es posible advertir que algunos estudios, también recientes, no han encontrado un efecto relevante de estos estilos sobre el desempeño organizacional; por ejemplo, Mkheimer (2018) en Jordania (Amán), mediante la aplicación del Cuestionario de Liderazgo Multifactorial MLQ y el uso de regresiones múltiples, no encontró que los estilos de liderazgo transaccional y transformacional impactaran en el éxito del negocio.

Con base en lo antes expuesto, se plantean las siguientes hipótesis de estudio:

- **H1:** el liderazgo transformacional es un predictor positivo del desempeño financiero.
- **H2:** el liderazgo transformacional es un predictor positivo del desempeño estratégico.
- **H3:** el liderazgo transformacional es un predictor positivo de la satisfacción organizacional.
- **H4:** el liderazgo transaccional es un predictor positivo del desempeño financiero.

- **H5:** el liderazgo transaccional es un predictor positivo del desempeño estratégico.
- **H6:** el liderazgo transaccional es un predictor positivo de la satisfacción organizacional.
- **H7:** el liderazgo *laissez-faire* es un predictor negativo del desempeño financiero.
- **H8:** el liderazgo *laissez-faire* es un predictor negativo del desempeño estratégico.
- **H9:** el liderazgo *laissez-faire* es un predictor negativo de la satisfacción organizacional.
- **H10:** el liderazgo transformacional es un predictor positivo del desempeño organizacional.
- **H11:** el liderazgo transaccional es un predictor positivo del desempeño organizacional.
- **H12:** el liderazgo *laissez-faire* es un predictor negativo del desempeño organizacional.

Metodología

Este estudio, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, tipo descriptivo-causal y alcance transversal, planteó como propósito analizar la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño organizacional.

La muestra de estudio se compuso de 119 directivos de pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector comercial de Chile (región de Coquimbo), cuyo tamaño fue calculado sobre un universo infinito ($N > 100\ 000$) con los siguientes parámetros de cómputo: grado de heterogeneidad del 50 %, nivel de confianza del 95 % y margen de error del 9 %. Las pymes (empresas con ventas de entre 85.000 y 3.550 USD anuales aproximados) fueron seleccionadas mediante un muestreo no probabilístico por juicio, con base en dos criterios de inclusión: presencia mínima de cinco años en el mercado y dotación mínima de tres trabajadores.

Los datos fueron recabados a través de una encuesta estructurada que se aplicó durante el primer trimestre de 2020. El instrumento de recolección se compuso de dos secciones, además de un apartado inicial que caracterizaba el perfil del encuestado (sexo, edad, nivel educacional y trayectoria en la empresa). Los apartados fueron:

- a) Cuestionario de estilos de liderazgo CELID (Castro Solano *et al.*, 2004): es un instrumento de 34 ítems con escala de Likert de 5 puntos (desde 1= totalmente en desacuerdo hasta 5 = totalmente de acuerdo) que operacionaliza la teoría del liderazgo de Bass (1985). Las dimensiones que componen el instrumento son:
 - **Liderazgo transformacional:** se mide a través de 17 preguntas que representan cuatro subdimensiones: el respeto y altos niveles de expectativa que genera el líder en sus seguidores (carisma); el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito (inspiración); las acciones que realiza el líder para estimular intelectualmente a que sus seguidores resuelvan los problemas de forma nueva y creativa (estimulación intelectual); y el nivel de apoyo que el líder provee al seguidor prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal (consideración individualizada).
 - **Liderazgo transaccional:** se evalúa con 11 preguntas que describen dos dimensiones: la medida en que la interacción entre líder y seguidor es guiada por intercambios recíprocos en función del cumplimiento de objetivos (recompensa contingente) y el grado en que el líder interviene cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores (manejo por excepción).
 - **Laissez-faire:** se mide con 6 preguntas que reflejan la ausencia de liderazgo.
- b) Escala de desempeño organizacional: es un cuestionario de nueve ítems con escala de Likert de 5 puntos (desde 1 = totalmente en desacuerdo hasta 5 = totalmente de acuerdo), que fue adaptado del instrumento *EXPERF* de Zou *et al.*, (1998) y que alude a tres medidas de éxito empresarial: i) financiero, que mide el éxito en términos de rentabilidad, ventas y crecimiento; ii) estratégico, que evalúa el performance en cuanto a competitividad, posición estratégica y participación de mercado; y iii) satisfacción general, que revisa la complacencia con respecto

de su rendimiento, éxito logrado y cumplimiento de expectativas.

La información obtenida fue examinada, preliminarmente, mediante un análisis estadístico descriptivo que incluyó el cálculo de indicadores de tendencia central y dispersión (media y desviación estándar); pruebas para el contraste de medias (prueba T y análisis de la varianza de un factor); prueba de asociación para variables categóricas (chi-cuadrado); entre otras. Además, la fiabilidad de las escalas del instrumento se determinó a través del coeficiente alfa de Cronbach.

Para medir la interrelación entre las medidas de desempeño organizacional (financiero, estratégico y satisfacción) y los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y *laissez-faire*), se llevó a cabo un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) empleando el método de máxima verosimilitud. Las medidas de ajuste y consistencia del modelo calculadas fueron el índice Chi-cuadrado/df (CMIN/DF), el índice de ajuste comparativo (CFI), el índice de Tucker Lewis (TLI), el índice de ajuste incremental (IFI) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). Con este análisis se buscó confirmar que los diferentes estilos de liderazgo

tienen correspondencia con las medidas de éxito de una organización, y que todas las dimensiones de desempeño se relacionan directamente entre sí.

Por lo demás, se aplicó un modelo exploratorio del desempeño organizacional percibido por las pymes basado en los estilos de liderazgo. Para el análisis se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales, a través de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS). Para examinar la validez convergente del modelo de medida se revisaron las cargas externas, la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (AVE), mientras que para analizar la validez discriminante se utilizó el criterio de *Fornell-Larcker*. Es relevante mencionar que la validación del modelo estructural se realizó a través del indicador SMRS, la significancia de resultados se verificó a través de *bootstrapping* (5 000 muestras) y la bondad de ajuste del modelo mediante el cómputo del coeficiente de determinación R².

El esquema conceptual del modelo basado en las hipótesis de estudio (H1-H9) se ilustra en la figura 1.

Por último, en línea con los trabajos de Mkheimer (2018) y Al Khajeh (2019) y las hipótesis formuladas (H10, H11 y H12), se llevó a cabo un

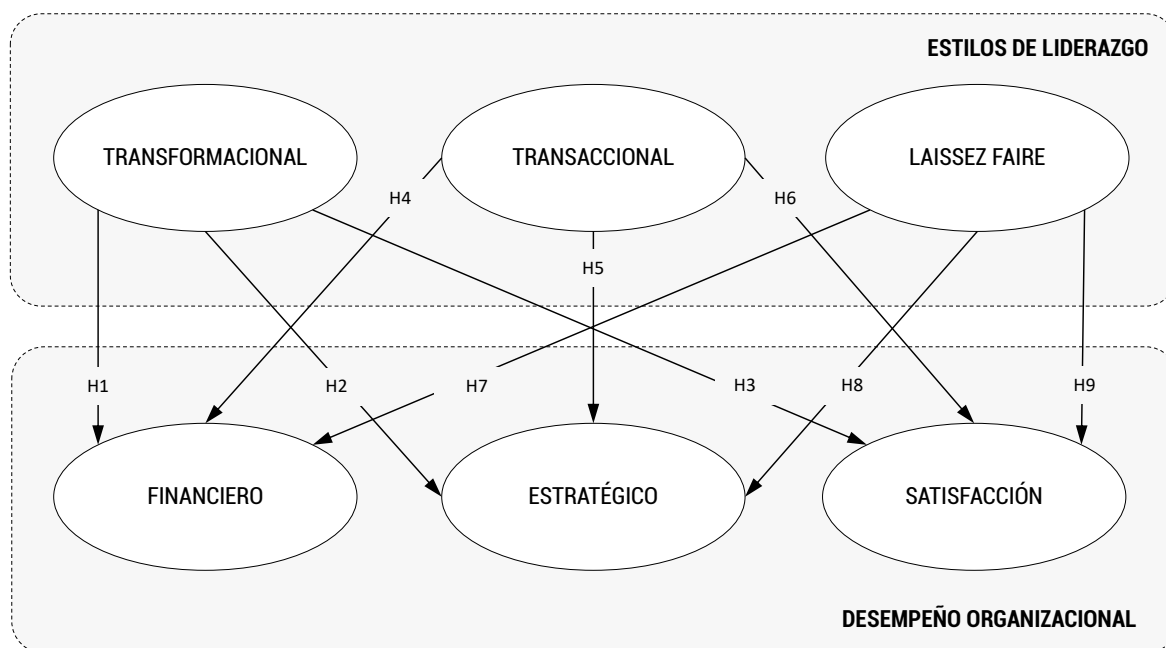


Figura 1. Esquema conceptual del modelo de estudio

Fuente: elaboración propia

análisis de regresión lineal múltiple (RLM) que examina en qué medida el desempeño organizacional global (variable dependiente) puede explicarse por los estilos de liderazgo (variables independientes).

La función matemática que representa la ecuación de regresión (a través del origen) es la siguiente:

$$Y_i = \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \epsilon_i \quad (1)$$

Donde Y_i es la variable dependiente; β_k son los coeficientes de regresión de las variables independientes; X_k son las variables independientes; y ϵ_i es el error aleatorio. Todas las variables en estudio correspondieron a las medias aritméticas de los ítems de sus respectivas dimensiones.

Como medidas de evaluación de la consistencia y ajuste de las estimaciones se evaluó la significancia individual (prueba T) y global (prueba F) del modelo, se calculó el coeficiente de determinación (R^2), y se aplicaron las pruebas de White (w), para la homocedasticidad; de Durbin-Watson (DW), para la autocorrelación; y el cómputo del factor de inflación de la varianza (VIF), para la multicolinealidad.

Es relevante mencionar que los análisis estadísticos fueron realizados con el programa IBM SPSS Statistics 24 y que las estimaciones del modelo SEM se obtuvieron mediante los programas IBM SPSS Amos 24 y SmartPLS. 3.0.

Resultados

Perfil de los participantes

Los resultados muestran que las pymes son administradas, mayormente, por personas adultas entre 31 y 50 años (79%), de sexo masculino (56%), con estudios de nivel superior (58%) y con experiencia en el cargo igual o superior a cinco años (58%), véase tabla 1.

Estadísticas descriptivas y de consistencia interna

La tabla 2 muestra que, en términos agregados, tanto el estilo de liderazgo como el desempeño organizacional poseen una alta correlación interna (alfa de Cronbach superior a 0,8) lo que confirma la consistencia y fiabilidad de la escala de medición.

Tabla 1. Caracterización de los participantes (n = 119)

Variable	Indicador	Porcentaje
Sexo	Femenino	43,7
	Masculino	56,3
Edad	Menos de 31 años	26,1
	Entre 31 y 40 años	31,9
	Entre 41 y 50 años	21,0
	Entre 51 y 60 años	16,0
	Más de 60 años	5,0
Nivel educacional	Básica	3,4
	Media	38,7
	Superior incompleta	12,6
	Superior completa	45,4
Tiempo en la empresa	Un año o menos	17,6
	Más de 1 y hasta 5 años	24,4
	Más de 5 y hasta 10 años	31,1
	Más de 10 y hasta 15 años	13,4
	Más de 15 años	13,4

Fuente: elaboración propia

También, a nivel desagregado, las subvariables de estudio mostraron un ajuste apropiado (alfa de Cronbach superior a 0,5).

El estilo de liderazgo con mayor puntuación media fue el transformacional ($4,2 \pm 0,47$), seguido del transaccional ($3,4 \pm 0,65$) y *laissez-faire* ($2,1 \pm 0,67$). Por su parte, las dimensiones de desempeño organizacional fueron evaluadas homogéneamente, destacando levemente la dimensión estratégica ($3,9 \pm 0,68$) por sobre la financiera ($3,8 \pm 0,73$) y de satisfacción ($3,8 \pm 0,79$). Cabe agregar que no se hallaron, según las pruebas de contraste de medias, diferencias significativas según variables de caracterización (sexo, edad, educación y trayectoria).

Por su parte, la tabla 3 muestra que para el estilo de liderazgo transformacional los ítems más valorados fueron los asociados con la preocupación por el aprendizaje de los colaboradores y la capacidad para resolver problemas y superar los obstáculos. Para el liderazgo transaccional, destacaron la capacidad de negociación y el establecimiento de retribuciones por el cumplimiento de tareas y metas (incentivos). Para el *laissez-faire* se resaltó la autonomía brindada en cuanto a cómo deben hacerse

Tabla 2. Estadísticos descriptivos y de consistencia interna

Variable	N.º de ítem	Media	Desviación estándar	alfa de Cronbach
Estilo de liderazgo	34	3,569	0,380	0,811
+ Liderazgo Transformacional	17	4,214	0,473	0,874
+ Liderazgo Transaccional	11	3,392	0,650	0,774
+ <i>Laissez-faire</i>	6	2,066	0,666	0,529
Éxito empresarial	9	3,861	0,656	0,894
+ Desempeño financiero	3	3,840	0,732	0,764
+ Desempeño estratégico	3	3,924	0,676	0,693
+ Satisfacción organizacional	3	3,818	0,792	0,813

Nota: la Media corresponde al promedio simple de las escalas Likert.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de los ítems del cuestionario (extracto)

Ítems	Código	Media	Desviación estándar
+ Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.	TRF17	4,54	0,734
+ Trato que vean los problemas como una oportunidad para aprender.	TRF23	4,31	0,861
+ Impulso la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.	TRF28	4,24	0,733
+ Les doy nuevas formas de enfocar los problemas (...)	TRF30	4,06	0,795
+ Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.	TRF25	3,95	0,999
+ La competitividad de la empresa ha mejorado.	ESTR1	3,92	0,855
+ La posición estratégica de la empresa se ha fortalecido.	ESTR2	3,92	0,885
+ Esta empresa ha sido muy rentable.	FINA1	3,9	0,915
+ Esta empresa ha logrado un rápido crecimiento.	FINA3	3,9	0,838
+ Les hago saber que pueden lograr lo que quieren (...)	TRX12	3,87	1,013
+ La empresa ha tenido un éxito considerable.	SATIS2	3,81	0,905
+ El desempeño de esta empresa ha sido muy satisfactorio.	SATIS1	3,8	0,907
+ Esta empresa ha generado un alto volumen de ventas.	FINA2	3,72	0,911
+ Les doy charlas para motivarlos.	TRF19	3,68	1,134
+ Siempre que lo crean necesario, pueden negociar conmigo (...)	TRX11	3,66	1,122
+ Trato que obtengan lo que desean a cambio de su cooperación.	TRX16	3,39	1,091
+ Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.	TRX08	2,89	1,247
+ Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.	LAI31	2,51	1,281
+ No les digo mi opinión en algunas ocasiones.	LAI06	2,29	1,296
+ Evito tomar decisiones.	LAI20	1,86	1,167

Nota: TRF = Transformacional, TRX = Transaccional, LAI = *Laissez-faire*, FINA = Desempeño financiero, ESTR = Desempeño estratégico, SATIS = Satisfacción organizacional.

Fuente: elaboración propia

las cosas y la toma decisiones. En relación con el desempeño organizacional destacaron, en primer lugar, los criterios estratégicos de competitividad y posición estratégica; seguidos por las medidas

financieras de rentabilidad y crecimiento y, finalmente, la satisfacción por el cumplimiento de las expectativas empresariales y éxito alcanzado.

Modelo de ecuaciones estructurales

La figura 2 ilustra el modelo de ecuaciones estructurales revisado para el estudio, el cual quedó definido por 19 ítems y seis variables latentes relacionadas entre sí. Doce correspondientes a los estilos de liderazgo: transformacional (6), transaccional (4) y *laissez-faire* (2); y siete correspondientes a las medidas de éxito del negocio: desempeño financiero (3), desempeño estratégico (2) y satisfacción organizacional (2). En el diagrama, las flechas bidireccionales representan las covarianzas entre las variables latentes del modelo, y las flechas unidireccionales simbolizan la influencia que cada variable latente ejerce sobre sus respectivas variables

observadas. Es importante destacar que todas las relaciones entre las variables latentes y sus variables manifiestas resultaron ser significativas, y registraron cargas factoriales estandarizadas superiores a 0,5.

Los resultados muestran que, para el caso del liderazgo transformacional, los ítems con mayor peso relativo fueron aquellos vinculados a la estimulación intelectual como: ver los problemas como una oportunidad para aprender (TRF23) e impulsar el uso de la inteligencia para su superación (TRF28); para el transaccional, las recompensas por la cooperación (TRX16) y la posibilidad de negociar mejores prestaciones (TRX11); y para el *laissez-faire*, evitar tomar decisiones (LAI20).

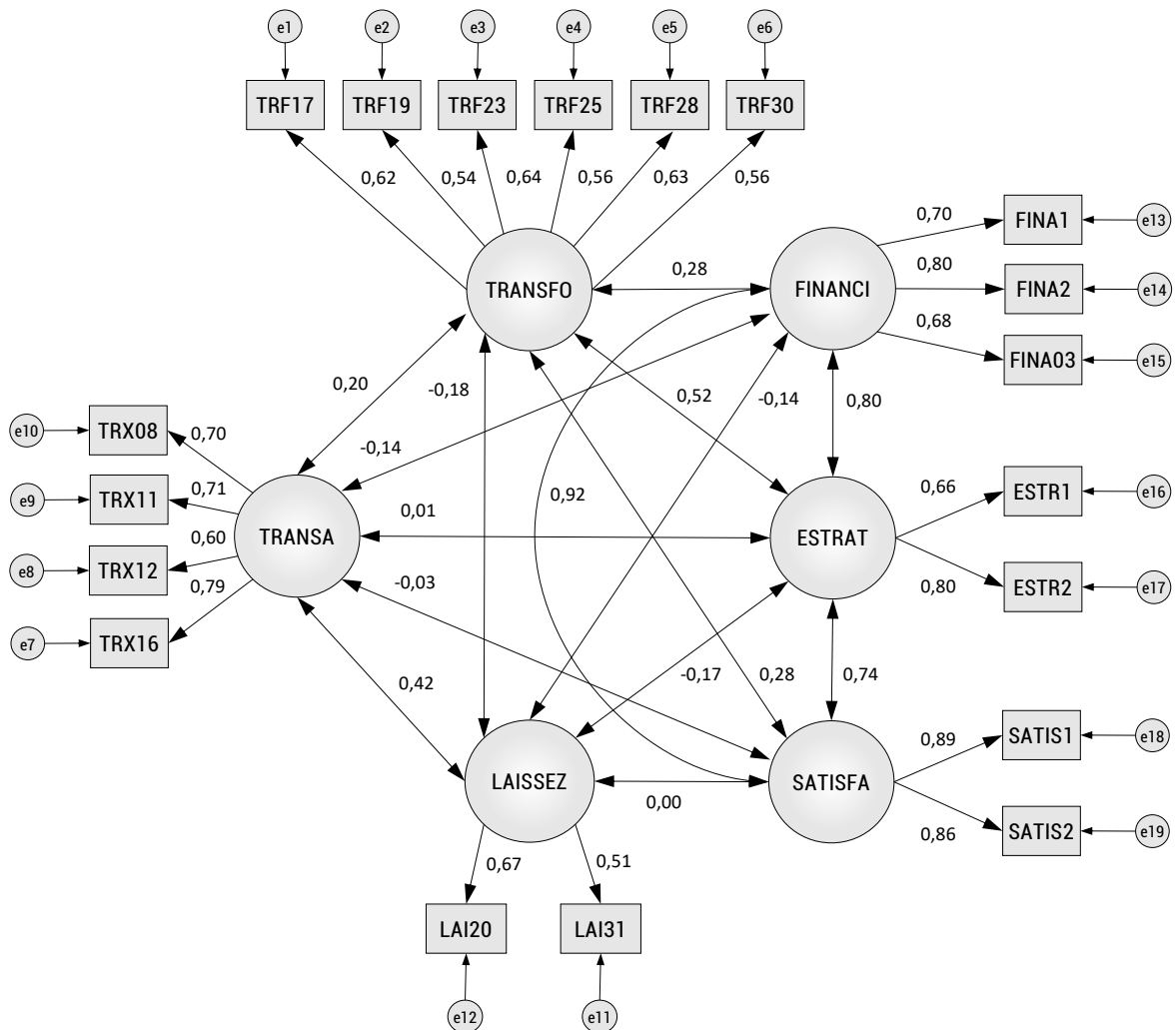


Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales con los coeficientes estimados estandarizados

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Covarianzas y correlaciones del modelo

Variables	Covarianza			Correlación
	Estimador	Error estand.	Sig.	Estimador
Transformacional ↔ Transaccional	0,078	0,047	0,101	0,200
Transaccional ↔ Laissez Faire	0,232	0,105	0,027*	0,416
Transformacional ↔ Laissez Faire	-0,054	0,046	0,239	-0,181
D. financiero ↔ D. estratégico	0,289	0,065	0,000***	0,802
D. financiero ↔ Satisfacción	0,470	0,085	0,000***	0,915
D. estratégico ↔ Satisfacción	0,335	0,072	0,000***	0,736
Transformacional ↔ D. financiero	0,081	0,037	0,031*	0,278
Transformacional ↔ D. estratégico	0,134	0,041	0,000***	0,522
Transformacional ↔ Satisfacción	0,101	0,044	0,022*	0,276
Transaccional ↔ D. financiero	-0,077	0,064	0,228	-0,142
Transaccional ↔ D. estratégico	0,003	0,058	0,958	0,006
Transaccional ↔ Satisfacción	-0,017	0,076	0,820	-0,025
Laissez Faire ↔ D. financiero	-0,060	0,062	0,332	-0,144
Laissez Faire ↔ D. estratégico	-0,061	0,058	0,289	-0,166
Laissez Faire ↔ Satisfacción	0,001	0,071	0,986	0,002

Nota: *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, al examinar los constructos del desempeño organizacional se observó que para el factor financiero los ítems con mayor peso relativo fueron el volumen de ventas (FINA2) y la rentabilidad (FINA1); para el factor estratégico, el fortalecimiento de la posición estratégica (ESTR2); y para la satisfacción organizacional, la complacencia por el rendimiento (SATIS1) y el nivel de éxito logrado (SATIS2).

El análisis de las covarianzas del modelo (estimadores estandarizados) reveló que solo el estilo de liderazgo transformacional resulta significativo con el desempeño organizacional (en todas sus dimensiones), mientras que el estilo de liderazgo transaccional y *laissez-faire* no son relevantes. En concreto, se halló que existe una relación directa (positiva) del liderazgo transformacional con el desempeño financiero ($p = 0,031$), con el desempeño estratégico ($p < 0,001$) y con la satisfacción organizacional ($p = 0,022$). Además, se registró una relación significativa y positiva entre el liderazgo transaccional y *laissez-faire* ($p = 0,027$). Finalmente, los resultados también develaron que todos los factores de éxito empresarial se relacionan directa,

fuerte y significativamente entre sí ($p < 0,001$), véase tabla 4.

El escrutinio de las correlaciones del modelo confirmó la relación fuerte y positiva entre los factores de desempeño (superiores a 0,7), y al mismo tiempo evidenció que el liderazgo transformacional (única variable significativa del estilo de liderazgo) posee una relación superior con el desempeño estratégico (0,52) e inferior con el desempeño financiero y la satisfacción organizacional (ambas registraron un valor próximo a 0,28).

Por lo demás, las medidas de fiabilidad, sintetizadas en la tabla 5, demuestran el ajuste adecuado del modelo estimado.

Tabla 5. Índices de bondad de ajuste del modelo

Indicador	Valor	Valor ideal	Buen ajuste
CMIN/df	1,214	< 3,0	Sí
CFI	0,959	> 0,9	Sí
TLI	0,949	> 0,9	Sí
IFI	0,961	> 0,9	Sí
RMSEA	0,043	< 0,08	Sí

Fuente: elaboración propia

Modelo exploratorio del desempeño organizacional percibido por las Pymes

El análisis del modelo exploratorio del desempeño organizacional percibido por las pymes en función de los estilos de liderazgo mostró buenos resultados de validez para el modelo de medida y el modelo estructural (PLS-SEM).

En cuanto a la medición de la exactitud y fiabilidad de los constructos e ítems del modelo reflectivo, se analizaron la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (AVE). Todos los valores de la fiabilidad compuesta fueron mayores a 0,7 y los valores del AVE superaron o fueron próximos a 0,5, por lo tanto, puede afirmarse la existencia de validez convergente, véase la tabla 6.

Tabla 6. Validez convergente del modelo de medición

Constructo	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída (AVE)
Estilo Transformacional	0,832	0,453
Estilo Transaccional	0,839	0,571
Estilo Laissez Faire	0,767	0,635
Desempeño financiero	0,861	0,674
Desempeño estratégico	0,866	0,763
Satisfacción global	0,935	0,879

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la validez discriminante del modelo fue confirmada mediante la aplicación del

criterio de *Fornell-Larcker*, que probó que la inter-correlación de cada constructo fue mayor que la correlación con cada uno de los demás factores, véase la tabla 7.

Respecto de la verificación del modelo estructural, se obtuvo un SMRS de 0,08 por lo que se considera un ajuste predictivo regular para el desempeño organizacional.

En relación con la bondad de ajuste del modelo, el coeficiente de determinación R^2 mostró un nivel explicativo bajo (menor de 0,20), lo que implica que los estilos de liderazgo tienen un efecto menor o una influencia débil en los resultados empresariales (financiero: 0,102; estratégico: 0,187 y satisfacción: 0,082).

La Tabla 8, resume los resultados de los efectos del modelo estructural. Se observa que solo el liderazgo transformacional influye positiva y significativamente en todos los factores de desempeño organizacional, es decir, financiero ($p < 0,001$), estratégico ($p < 0,001$) y satisfacción ($p = 0,002$). Los coeficientes *path* estandarizados (β), que muestran el efecto que tienen los estilos de liderazgo (variables predictoras) en el desempeño organizacional (variable endógena), fueron cercanos a 0,3, destacando el impacto superior del liderazgo transformacional sobre el desempeño estratégico. Los demás estilos de liderazgo no mostraron ser significativos.

Finalmente, la figura 3 muestra el modelo contrastado.

Tabla 7. Validez discriminante del modelo de medición

Constructo	Laissez	Transaccional	Transformacional	Satisfacción	Estratégico	Financiero
Laissez	0,80					
Transaccional	0,25	0,76				
Transformacional	-0,13	0,15	0,67			
Satisfacción	0,00	-0,08	0,25	0,94		
Estratégico	-0,12	0,02	0,43	0,56	0,87	
Financiero	-0,12	-0,15	0,26	0,75	0,58	0,82

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Resultados de los efectos del modelo estructural PLS-SEM

Ruta	Beta	Estadístico t	Valor p
Laissez Faire -> Satisfacción Global	0,071	0,565	0,572
Laissez Faire -> Desempeño Estratégico	-0,055	0,525	0,600
Laissez Faire -> Desempeño Financiero	-0,036	0,253	0,800
Liderazgo Transaccional -> Satisfacción Global	-0,140	0,790	0,429
Liderazgo Transaccional -> Desempeño Estratégico	-0,030	0,231	0,818
Liderazgo Transaccional -> Desempeño Financiero	-0,182	1,169	0,242
Liderazgo Transformacional -> Satisfacción Global	0,281	3,154	0,002*
Liderazgo Transformacional -> Desempeño Estratégico	0,425	5,651	0,000**
Liderazgo Transformacional -> Desempeño Financiero	0,277	3,492	0,000**

Nota: *p<0,01; **p<0,001
Fuente: elaboración propia

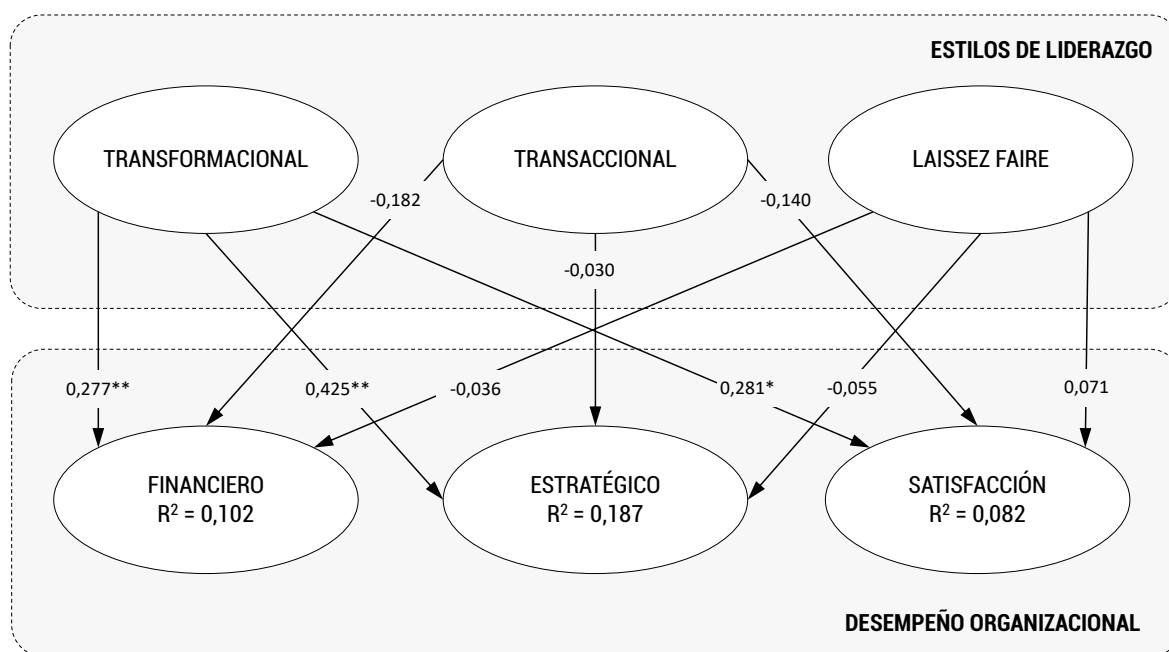


Figura 3. Modelo PLS-SEM contrastado

Nota: *p<0,01, **p<0,001
Fuente: elaboración propia

Análisis de regresión lineal múltiple

Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple confirmaron la incidencia positiva y significativa del estilo transformacional (p<0,001) y la irrelevancia de los estilos transformacional y *laissez-faire* (coeficientes beta cercanos a cero) sobre

el desempeño organizacional. Además, el modelo mostró tener un buen ajuste (R² = 0,97), ser globalmente significativo (Sig. F < 0,05) y no poseer problemas de multicolinealidad (VIF > 10), o heterocedasticidad (Sig. W > 0,05), ni autocorrelación ([4 - DW] > 1,74), véase la tabla 9.

Tabla 9. Resumen del modelo de regresión lineal múltiple

Variable	B	Error estand.	Estadístico t	Sig.	IC 95 %	VIF
Transformacional	0,830	0,071	11,617	0,000*	0,689 - 0,972	24,188
Transaccional	0,059	0,102	0,581	0,562	-0,143 - 0,261	32,688
<i>Laissez Faire</i>	0,067	0,101	0,667	0,506	-0,132 - 0,267	12,579

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Estadístico F	Sig. F	Estadístico White (W)	Sig. W	Durbin-Watson (DW)
0,986	0,971	0,971	1307,412	0,000*	11,746	0,228	1,741

Notas: Variable dependiente: desempeño organizacional; *Valor significativo con $p < 0,001$

Fuente: elaboración propia

Discusión

Los resultados indican que los directivos de las pymes del sector comercial de Chile poseen un perfil similar al revelado por otros estudios aplicados en empresas de menor tamaño en el mundo. Es decir, una administración con mayor presencia de hombres adultos, formados profesionalmente y con trayectoria en el puesto (Chaniago, 2021; Mesu *et al.*, 2015).

También, se muestra que el estilo transformacional es el modo de liderazgo más frecuente entre los directivos encuestados, lo que ratifica su predilección y prominencia (Affandie y Churiyah, 2022; Martínez *et al.*, 2018). Además, el hecho de que no se encontraran diferencias significativas según el perfil del directivo, demuestra que el tipo de liderazgo ejercido es independiente del sexo, edad, educación y trayectoria en el cargo.

Por otra parte, los resultados del análisis multivariante revelaron que solo el liderazgo transformacional influye de modo significativo en el desempeño organizacional. Esto en línea con lo reportado por otras investigaciones realizadas alrededor del mundo, que señalan la contribución positiva del estilo transformacional en los resultados empresariales (Al-Subaie *et al.*, 2021; Idris y Ali, 2008; Koech y Namusonge, 2012; Liphadzi *et al.*, 2015; Nubuor *et al.*, 2014; Tran, 2017) y la irrelevancia de los estilos transaccional y *laissez-faire* (Jony *et al.*, 2019; Koech y Namusonge, 2012; Mkheimer, 2018).

Es interesante mencionar, respecto del liderazgo transaccional, que más allá de su

insignificancia estadística, en todos los modelos de análisis desarrollados hay una contribución negativa o nula sobre el desempeño organizacional. Ello implica que aquellas empresas que implementan un estilo de liderazgo enfocado, máxime, en las tareas, sistemas de recompensas y mecanismos de control, corren el riesgo de impactar negativamente sus resultados, tanto objetivos como subjetivos (Al Khajeh, 2019; Jony *et al.*, 2019). De este modo, se demuestra, por un lado, en coherencia con la revisión meta-analítica de Abbas y Ali (2021), que el efecto más fuerte en el desempeño organizacional deriva del liderazgo transformacional y, por otro, se refuta la incidencia efectiva del liderazgo transaccional hallada por otras investigaciones internacionales aplicadas en pymes (Asree *et al.*, 2019; Aziz *et al.*, 2013; Palma-Avellán *et al.*, 2017).

En cuanto al influjo significativo del liderazgo transformacional sobre los resultados empresariales, los hallazgos mostraron una asociación directa (positiva) con todas las dimensiones de medición del desempeño organizacional. Así, el ejercicio de un estilo de dirección que aliente, inspire y motive permanentemente a los colaboradores ayuda al crecimiento y al éxito futuro de la empresa; en especial, aquellos aspectos asociados con la formación y la capacitación para la resolución de problemas, pues el líder transformacional estimula a sus empleados a pensar, a buscar las mejores soluciones a los problemas sobre la base del reconocimiento de las necesidades personales, capacidades y aspiraciones (estimulación intelectual y consideración individualizada).

Además, la mayor asociación detectada entre el liderazgo transformacional y el tipo de desempeño estratégico demuestra que las prácticas relacionadas con este estilo de dirección afectan favorablemente la posición estratégica y la competitividad empresarial. En esta línea, Laitón y López (2018), en su revisión bibliográfica sobre las problemáticas de las pymes en América Latina, exponen la importancia de que los responsables de estas empresas sepan reconocer los factores críticos de la estrategia empresarial, para así enfocar mejor sus esfuerzos en dar cumplimiento de las metas establecidas. Por consiguiente, cabe esperar que un estilo transformacional basado en una planificación estratégica efectiva tenga la capacidad de mejorar de modo significativo los resultados organizacionales.

Esto se torna particularmente relevante si se considera que el estilo de liderazgo, dado su impacto sobre el clima social, la unidad de trabajo, la consideración, el grado de satisfacción, la cohesión y el compromiso de los miembros del equipo, tiene la capacidad de afectar el diseño e implementación de la estrategia (Bolatan *et al.*, 2022; Pedraja-Rejas *et al.*, 2006).

Adicionalmente, la relación significativa y directa hallada entre las medidas de desempeño organizacional corroboran la naturaleza multidimensional del constructo, cuya interdependencia advierte que el éxito empresarial debe plantearse desde una perspectiva mixta, en la cual confluyen factores objetivos y subjetivos (Hubbard, 2009; Marín-Idárraga y Cuartas-Marín, 2019; Ndonge, 2022; Tang *et al.*, 2022; Zou *et al.*, 1998). En consecuencia, el logro de un buen/mal desempeño financiero estaría asociado con la obtención de buenos/malos resultados de tipo no financieros (estratégico y satisfacción), y viceversa.

En síntesis, con base en los resultados del modelo exploratorio y del análisis de regresión lineal múltiple se confirman las hipótesis de estudio que indican que el liderazgo transformacional es un predictor positivo del desempeño organizacional en todas sus dimensiones (H1, H2, H3 y H10). Estos resultados apoyan lo expuesto por la mayoría de los estudios revisados (Abbas y Ali, 2021; Al-Subaie *et al.*, 2021; Idris y Ali, 2008; Koech y Namusonge, 2012; Liphadzi *et al.*, 2015; Nubuor *et*

al., 2014; Tran, 2017). Por otro lado, se refutan las hipótesis que postulan la incidencia positiva del liderazgo transaccional (H4, H5, H6 y H11) (Asree *et al.*, 2019; Aziz *et al.*, 2013; Elenkov, 2002; Palma-Avellán *et al.*, 2017; Wen *et al.*, 2019) y el impacto negativo del estilo *laissez-faire* (H7, H8, H9 y H12) (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2017). Esto conlleva a sostener la irrelevancia de los estilos transaccional y *laissez-faire* como predictores del desempeño organizacional (Jony *et al.*, 2019; Koech y Namusonge, 2012; Mkheimer, 2018).

Conclusiones

La investigación permitió examinar la relación entre el desempeño organizacional y el estilo de liderazgo de los directivos de pequeñas y medianas empresas de Chile (región de Coquimbo). Vínculo que ha sido estudiado, máxime, en empresas de mayor tamaño y que releva, especialmente, los aportes de pesquisas centradas en pymes de economías emergentes como las latinoamericanas.

El análisis estadístico descriptivo evidenció que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional y que, en general, las empresas presentan un alto desempeño financiero y no financiero. Además, se identificó que las pymes cuentan con una administración con mayor presencia de hombres adultos, formados profesionalmente y con trayectoria en el cargo.

De acuerdo con los hallazgos del análisis multivariante se devela que solo el liderazgo transformacional posee una relación significativa y directa con el desempeño organizacional (financiero, el desempeño estratégico y la satisfacción). Por tanto, se concluye que el ejercicio de un liderazgo que estimula la solución de los problemas de manera creativa y participativa sobre la base del reconocimiento de las necesidades personales y las capacidades y aspiraciones de los colaboradores incide favorablemente en el desempeño empresarial.

En relación con las limitaciones de la investigación, y desde una perspectiva metodológica, se sugiere: 1) ampliar el tamaño muestral con el propósito de mejorar la precisión de los resultados; 2) profundizar la noción del factor desempeño organizacional, incluyendo nuevas perspectivas

de evaluación como el impacto social y medioambiental; 3) medir las habilidades directivas desde la perspectiva de los colaboradores. Esto permitirá hacer comparaciones con la auto percepción de los líderes y determinar cuáles son las características que podrían considerarse transversales.

Finalmente, con base en los hallazgos del estudio, sería interesante para futuras investigaciones: 1) medir las habilidades particulares relacionadas con el liderazgo transformacional y las ventajas que genera para la organización su implementación; 2) replicar el estudio en otras zonas geográficas de Chile y el mundo; 3) profundizar el examen de los aspectos motivacionales y características psicográficas del líder eficaz, desde un enfoque mixto o cualitativo.

Agradecimientos

A las licenciadas, de la Universidad de La Serena, Leticia Alfaro Castillo y Alexandra Vega Muñoz, por su considerable aporte en el levantamiento de la información.

Referencias

Abbas, M., y Ali, R. (2021). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125-142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>

Affandie, M. B., y Churiyah, M. (2022). Transformational Leadership: An overview and bibliometric analysis. *Jurnal Syntax Transformation*, 3(5), 655-666. <https://doi.org/10.46799/jst.v3i5.558>

Al-Subaie, A. A., Faisal, M. N., Aouni, B., y Jabeen, F. (2021). Investigating the role of leadership styles and governance on project performance in megaprojects. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 45-58. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.03>

Al Khajeh, E. H. (2019). Impacts of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 99-114. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, Ó., y Guerrero, M. A. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>

Anjum, A., Ming, X., y Mustelie, L. C. (2019). Analysis of strategic human resource management practices

in small and medium enterprises of South Asia. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 10(1), 44-61. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2019010104>

Asree, S., Cherikh, M., y Buacum, C. (2019). A Review of leadership Styles that Affect Project Success. *International Journal of the Academic Business World*, 13(1), 36-46.

Aziz, R. A., Abdullah, M. H., y Tajudin, A. (2013). The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(2), 45-52. <https://doi.org/10.20935/AL2061>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.

Bolatan, G. I. S., Golgeci, I., Arslan, A., Tatoglu, E., Zaim, S., y Gozlu, S. (2022). Unlocking the relationships between strategic planning, leadership and technology transfer competence: the mediating role of strategic quality management. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 89-113. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0897>

Castro Solano, A., Nader, M., y Casullo, M. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología de La PUCP*, 22(1), 64-88. <https://doi.org/10.18800/psico.200401.004>

Chaniago, H. (2021). Demographic Characteristics and Small Business Success: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(12), 399-409. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no12.0399>

Dambiski, G., Martins, L. M., Pontes, J., Gomes de Carvalho, H., y Mendes, L. (2021). Innovation and Management in MSMEs: A Literature Review of Highly Cited Papers. *SAGE Open*, (12), 1-22. <https://doi.org/10.1177/21582440211052555>

Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00174-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00174-0)

Fries, A., Kammerlander, N., y Leitterstorf, M. (2021). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>

- Gemeda, H. K., y Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Geraldo, L. A., Mera, A., y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Gómez, J. G. I. (2016). El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las MIPY-MES de la ciudad de Durango, México. *Investigación Administrativa*, 45(1), 1–24. <https://doi.org/10.35426/IAv45n117.05>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177–191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Idris, F., y Ali, K. A. M. (2008). The impacts of leadership style and best practices on company performances: Empirical evidence from business firms in Malaysia. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(1–2), 165–173. <https://doi.org/10.1080/14783360701602130>
- Jony, M. T. I., Alam, J., Amin, M. R., y Alam, M. J. (2019). The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6), 28–38. <https://doi.org/10.34104/cjbis.019.028038>
- Karam, H., y Tasmin, R. (2020). The leadership style and its impact on the employees' productivity: A review of the oil and gas sector with a focus on ADNOC. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(11), 37–50. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2020.11.004>
- Koech, P. M., y Namusonge, G. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1–12.
- Laitón, S., y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista EAN*, (85), 163–179. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C., y Thwala, W. (2015). Relationship between Leadership Styles and Project Success in the South Africa Construction Industry. *Procedia Engineering*, 123, 284–290. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.10.091>
- Loza, A. G., y Zambrano, H. A. (2020). El departamento de recursos humanos como activo importante en el desarrollo de una empresa. *E-IDEA Journal of Business*, 2(7), 1–12.
- Marín-Idárraga, D. A., y Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relationship between innovation and performance: Impact of competitive intensity and the organizational slack. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(2), 95–107. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>
- Martínez, R., Vera, M. A., Vera, J. G., y Martínez, R. (2018). Estilos de Liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras. *Revista Global de Negocios*, 6(4), 39–50.
- Mesu, J., Sanders, K., y van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970–990. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0020>
- Mkheimer, I. (2018). The impact of leadership styles on business success : A case study on SMEs in Amman. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(2), 1–10.
- Navarro, O. (2018). El liderazgo, su contribución a la competitividad de las mipymes. *Revista ARJÉ*, 12(22), 473–482.
- Ndonye, D. M. (2022). Followership in Leadership Process and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 26–43. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60617>
- Nubuor, S. A., Xu, H., y Frimpong, S. K. (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Project Success: An Empirical Study of Banking Projects in Ghana. *International Journal of ICT and Management*, 2(1), 85–95.
- Ortega, W., Cuascota, A., Pilataxi, J., & Gualotuña, A. (2018). Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador. *UNIANDÉS EPISTEME*, 5(1), 54–65.
- Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., y Brooks, C. (2019). Factors Affecting SME Productivity: A Systematic Review and Research Agenda. *Academy of Management Proceedings*, 2019(1), 1–40. doi:10.5465/ambpp.2019.16184abstract
- Palma-Avellán, A. M., Cevallos-Ponce, A. A., y López, M. C. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(3), 390–406. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i3.491>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, 31(8), 577–582.
- Plata-Durán, M., y Pedraza-Avella, A. (2013). Perfil gerencial y desempeño financiero en empresas del área metropolitana de Bucaramanga. *Económicas CUC*, 34(2), 67–82.

- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129–144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Salgado, E. G., Salomon, V. A. P., Mello, C. H. P., y da Silva, C. E. S. (2018). New product development in small and medium-sized technology based companies: A multiple case study. *Acta Scientiarum Technology*, 40(11), 1–11. <https://doi.org/10.4025/actascitechnol.v40i1.35242>
- Salimi, N., y Rezaei, J. (2018). Evaluating firms' R&D performance using best worst method. *Evaluation and Program Planning*, 66(9), 147–155. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.10.002>
- Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 116–143. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.5036>
- Santamaría-Peraza, R., y Mejías-Acosta, A. (2020). Liderazgo como factor crítico de éxito para la gestión de las pymes. Reflexiones para la discusión. *Ingeniería Industrial*, (038), 97–111. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2020.n038.4815>
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., y Del Giudice, M. (2017). Shifting intra- and inter-organizational innovation processes towards digital business: An empirical analysis of SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 247–255. <https://doi.org/10.1111/caim.12221>
- Suhag, A. karim, Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K., y Tagar, A. H. (2017). The Relationship of Innovation with Organizational Performance. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 5(2), 292–306. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i2.2017.1741>
- Sumba-Bustamante, R. Y., Chóez-Reyes, S. I., y Pico-Delgado, Y. M. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 262–279. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>
- Tang, H., Rasool, Z., Sarmad, M., Ahmed, A., y Ahmed, U. (2022). Strategic Attributes and Organizational Performance: Toward an Understanding of the Mechanism Applied to the Banking Sector. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.855910>
- Tran, X. (2017). Effects of leadership styles on hotel financial performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23(2), 163–183. <https://doi.org/10.20867/thm.23.2.7>
- Wen, T. B., Ho, T. C. F., Kelana, B. W. Y., Othman, R., y Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55–65. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9/6269>
- Zou, S., Taylor, C. R., y Osland, G. E. (1998). The EXPERFScale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37–58. <https://doi.org/10.1177/1069031X9800600304>