

IMPACTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN SMALL BUSINESSES

Cristina del Pilar López Saldaña¹
Maricela Carolina Peña Cárdenas²
Adriana Guadalupe Chávez Macías³
Karen Yaneth Rivera Flores⁴
Fátima Guadalupe Zamora de los Santos⁵

RESUMEN

El liderazgo normalmente se relaciona con el funcionamiento de una organización, siendo un elemento esencial para que una empresa alcance con éxito sus resultados. El objetivo de esta investigación consistió en analizar el impacto del liderazgo transformacional en la gestión de las pequeñas empresas del sector comercial de Monclova, Coahuila, México. La metodología empleada corresponde a una investigación de campo tipo cuantitativa, descriptiva y transversal. Los resultados demuestran que el liderazgo transformacional dentro de las pequeñas empresas tiene un impacto positivo. Lo que permite concluir que utilizar este tipo de liderazgo representa un factor predominante en el desarrollo de las organizaciones ya que dirigen su gestión a la búsqueda de resultados óptimos.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo transformacional.

Artículo recibido el 28 de febrero de 2019 y aprobado el 30 de junio de 2019.

- 1 Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. E – mail: loppezsaldana@yahoo.com.mx (autor correspondiente).
- 2 Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. E – mail: pena-cardenas@hotmail.com
- 3 Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. E – mail: adryanachavez@prodigy.net.mx
- 4 Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. E – mail: karenrivera@uadec.edu.mx
- 5 Alumna de la Licenciatura de la Facultad de Contaduría y Administración – Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. E – mail: lizguevara_@outlook.com

ABSTRACT

Leadership is normally related to the functioning of an organization, being an essential element for a company to successfully achieve its results. The objective of this research was to analyze the impact of transformational leadership in the management of small businesses in the commercial sector of Monclova, Coahuila, Mexico. The methodology used corresponds to a quantitative, descriptive and transversal field investigation. The results show that transformational leadership within small businesses has a positive impact. This allows us to conclude that using this type of leadership represents a predominant factor in the development of organizations, since they direct their management towards the search for optimal results.

Keywords: Leadership, transformational leadership.

Clasificación JEL: M5, M54.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo normalmente se relaciona con el funcionamiento de una organización, siendo un elemento esencial para que una empresa alcance con éxito sus resultados. Investigaciones recientes (Pedraja *et al*, 2006) han demostrado la pertinencia y la importancia del liderazgo para explicar la eficacia a nivel de las organizaciones. Rodríguez E. (2007), menciona que el estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr eficacia en las organizaciones, el cual tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de la organización. En la actualidad, se sabe que el liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores (Godoya y Bresósb, 2013).

De acuerdo a Li y Tan (2012), la confianza en la jefatura tiene como efecto crear un clima de seguridad psicológica en los trabajadores lo que llevaría a querer cooperar con otros y contribuir con su buen desempeño laboral. El estilo más cercano al liderazgo positivo es el liderazgo transformador (Yukl, 2008), definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores. El liderazgo transformacional se enfoca en las características y habilidades de esos líderes que logran a través de su trabajo, constancia, y una visión clara de lo que quieren alcanzar, y servir de ejemplo a su entorno

(Fernández y Quintero 2017). Son precisamente estas características, las que hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva (Li & Hung, 2009).

El objetivo de esta investigación consistió analizar el impacto del liderazgo transformacional en la gestión de las pequeñas empresas del sector comercial de Monclova, Coahuila, México, con la finalidad de aportar un diagnóstico de la situación actual de la organización. La comprensión del fenómeno de liderazgo es una necesidad de las personas que tienen responsabilidad en el manejo de personas y recursos. Es sabido que el liderazgo transformacional repercute en el cambio, la motivación y el comportamiento de los miembros de una organización, por ello, reflexionar sobre la importancia de este tipo de liderazgo en la gestión y la obtención de resultados de las empresas, resulta imprescindible en esta época de cambios y transformaciones. La metodología empleada en este estudio corresponde a una investigación de campo tipo cuantitativa, descriptiva y transversal.

REVISIÓN LITERARIA

Las empresas requieren la presencia de los líderes dado que estos influyen y motivan a las personas, para que éstas puedan lograr los objetivos organizacionales (Dvir *et al*, 2002). El liderazgo es considerado una habilidad de influencia en los diversos contextos organizacionales, y es a través de este que los líderes buscan potenciar a los seguidores transmitiendo una visión a futuro (Fernández y Quintero 2017).

Achua y Lussier (2010), resumen las características de los líderes transformacionales como agentes de cambio, visionarios que gozan de alto nivel de confianza de sus seguidores, asumen riesgo con precaución, sus comportamientos están orientados por valores centrales, poseen habilidades cognitivas, creen en las personas y son sensibles a sus necesidades, son flexibles, abiertos al aprendizaje y experiencia. Yukl (2008), señala que un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza, por lo que se podría suponer que si el supervisor es percibido como un líder transformador, generará mayor confianza entre sus empleados. Fernández y Quintero (2017), mencionan que el líder transformacional es aquel que busca incrementar la motivación de sus seguidores a través de la constancia, del ejemplo y del buen trabajo que éste realiza.

El líder transformacional da atención a las personas y promueve su desarrollo y crecimiento, los estimula intelectualmente a través de acciones que les permiten asumir interrogantes; utiliza la motivación inspiracional, presente al comunicar expectativas de alto desempeño a través de la proyección de una presencia dinámica, confiable y poderosa; y maneja un carisma o influencia idealizada que a través de sus logros personales, carácter y comportamiento ejemplares, se convierte en un modelo a imitar por los empleados (Sosik *et al.*, 2002). Según Zhu *et al.*, (2005), consideran que algunas características que describen al líder transformacional son las siguientes: tiende a escuchar, es visionario, se preocupa por las necesidades individuales, motiva, eleva la moral y busca nuevas prácticas para promover el desarrollo y crecimiento de los seguidores. Avolio y Bass (2004), establecen que la principal característica del liderazgo transformacional es el efecto cascada o dominó, el cual se refiere al líder que tiene la capacidad de contribuir a que los miembros de la organización se transformen a su vez en líderes, los cuales se encargarán a su vez de ejercer el liderazgo transformacional en el momento en que sea necesario.

Según Howell y Costley (2001), cuando los seguidores generan un vínculo emocional fuerte con el líder, y están motivados por una visión compartida acompañada de un aumento de su autoestima y seguridad personal, responden positivamente a los requerimientos del líder por un mayor y mejor esfuerzo para el logro de los objetivos colectivos lo que explica porque el liderazgo transformacional puede lograr un alto desempeño de los trabajadores. Los líderes transformacionales propician un clima en el cual los empleados se sienten en confianza e inspirados (Maynard *et al.*, 2012). Otras investigaciones han demostrado que trabajadores con supervisores caracterizados por el liderazgo transformacional experimentan emociones positivas y satisfacción laboral (Pastor, Mayo y Shamir, 2007).

Parris y Peachey (2013), mencionan que revisiones sistemáticas recientes avalan que el liderazgo orientado a servir al equipo logra altos rendimientos y bienestar en los trabajadores, mediado por fortalecer el vínculo de confianza interpersonal. En su investigación Sosik *et al.* (2002), encontraron que el impacto favorable del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, a través de las dimensiones de estímulo intelectual, reconocimiento individual, motivación, inspiración y carisma, produce simultáneamente mejoras en el desempeño de las personas y el grupo.

En su trabajo de investigación Piccolo y Colquitt, (2006), indican que un estudio reveló que las relaciones con el líder transformacional son más sólidas con los seguidores porque perciben una relación de

calidad y que posiblemente el proceso más significativo del enfoque transformador sea el de enfatizar el papel modulador de las actitudes de los seguidores hacia sus líderes, por lo que se podría pensar que la confianza en los supervisores quizá desempeñe un rol mediacional en las relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción con el trabajo. Los resultados obtenidos en la investigación, de Fernández y Quintero (2017), demostraron que efectivamente estos emprendedores, poseían un conjunto de características personales que les permitieron concretar una visión y lograr el compromiso de sus seguidores; entre las características más resaltantes se pueden destacar: estímulo intelectual, consideración individual e influencia idealizada. Omar (2011), en su análisis de correlaciones se mostró importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. En sus conclusiones Vargas *et al* (2018), establecen que el liderazgo transformacional influye de forma positiva sobre la intención de permanencia, además de influir significativamente sobre el compromiso afectivo.

METODOLOGÍA

El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo tipo cuantitativa, descriptiva y transversal. Los datos se obtuvieron de una encuesta levantada a 142 empleados de siete pequeñas empresas del sector comercial en la ciudad de Monclova, Coahuila, México, siendo una muestra no probabilística la que se consideró para realizar este estudio. El instrumento de medición fue un cuestionario rediseñado de Bass y Avolio (2004), el cual se reporta como válido y confiable con un *alfa de Cronbach* para carisma 0,853, para inspiración 0,799, para estimulación intelectual 0,552 y para consideración individualizada 0,775.

Para la medición de los 23 reactivos, se utilizó una escala tipo Likert de 1 a 5 (nunca, rara vez, a veces, a menudo, siempre). Los datos obtenidos se procesaron a través del paquete estadístico SPSS para medir las variables en estudio, así como para establecer las relaciones buscadas utilizando para ello la técnica del coeficiente *Rho de Spearman*. Las variables utilizadas se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1
Operacionalización de Variables.

Variable	Definición	Preguntas
Carisma	Cualidad que hace que a un líder lo quieran seguir	6,10,14,18,21,23,25,34,39
Inspiración	Transmite a sus seguidores entusiasmo y compromiso por alcanzar los objetivos.	9,13,26,36,40
Estimulación intelectual	Alienta a sus seguidores a desarrollar nuevas formas de trabajar	2,8,30,32,37
Consideración individualizada	Genera una comunicación abierta con sus seguidores	15,19,29,31

Fuente: Elaboración propia (2019).

RESULTADOS

En primer lugar se presentan los datos demográficos de los participantes, después la situación de la empresa en cuanto a las variables de estudio, y al final la relación que existe entre las mismas. Una vez que se procesaron los datos a través del *software* estadístico SPSS, se obtuvieron los resultados en cuanto a las características demográficas los cuales se muestran en la Tabla 2: El 57,0% son mujeres, el 26,8% tienen más de 35 años, el 33,8% tienen estudios de preparatoria, y el 41,5% han estado trabajando por más de dos años en la empresa.

En la tabla 3 se presenta un resumen de las cuatro variables que se estudiaron, en la cual se identifica que la variable que obtuvo mayor puntaje es la de inspiración (3,95) mientras que la de puntuación menor en cuanto a la media es estimulación intelectual (3,62). Con estos resultados se identificó que el líder es optimista sobre el futuro y expresa confianza en que se alcanzarán las metas.

En la tabla 4 se presenta la frecuencia de respuestas por pregunta agrupadas por variable, donde se puede apreciar que la mayoría de los puntos de medición obtuvieron una puntuación positiva elevada superior al 55%, solamente cuatro de ellos obtuvieron un valor positivo inferior a dicho porcentaje, siendo éstos: a) por el bienestar del grupo el líder es capaz de ir más allá de sus intereses, b) el líder acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados, c) cuando resuelve problemas el líder trata de verlos de formas distintas, d) el líder me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.

Tabla 2
Características demográficas de los participantes (n=142).

Característica	Frecuencia	Porcentaje
Sexo del encuestado		
-Hombre	61	43.0
-Mujer	81	57.0
Escolaridad del encuestado		
-Primaria	8	5.6
-Secundaria	38	26.8
-Preparatoria	48	33.8
-Técnica	4	2.8
-Profesional	44	31.0
Antigüedad del encuestado		
-Menos de 6 meses	19	13.4
-De 6 meses a menos de 1 año	29	20.4
-De uno a dos años	35	24.6
-Más de dos años	59	41.5
Edad del encuestado		
-De 18 a 20 años	26	18.3
-De 21 a 25 años	28	19.7
-De 26 a 30 años	29	20.4
-De 31 a 35 años	21	14.8
-Más de 35 años	38	26.8

Fuente: Elaboración propia Fuente: Elaboración propia (2019).

Tabla 3
Puntuaciones Promedio por Variable.

	Media
Carisma	3.87
Inspiración	3.95
Estimulación intelectual	3.62
Consideración individualizada	3.67

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los aspectos que destacan ya que obtuvieron un valor positivo superior a un 68% en cuanto a la percepción sobre el líder son los siguientes: que considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace, que se muestra confiable y seguro, que lo escucha con atención, que tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas, y que expresa confianza en que se alcanzarán las metas. En base a la respuesta de los trabajadores de las empresas en estudio, los resultados indican que en tres de las cuatro variables estudiadas los empleados tienen un nivel de apreciación positivo en cuanto al manejo del liderazgo transformacional.

Tabla 4
Frecuencia de respuestas por agrupadas por variable (n=142).

	Respuestas de valor negativo	Respuestas de valor positivo
Carisma		
Expresa sus valores y creencias más importantes	60 42.3%	82 57.7%
Me siento orgulloso/a de estar asociado/a con él/ella	49 34.5%	93 65.5%
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	45 31.7%	97 68,3%
Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	71 50.0%	71 50.0%
Actúa de modo que se gana mi respeto	53 37.3%	89 62.7%
Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	55 38.7%	87 61.3%
Se muestra confiable y seguro	41 28.9%	101 71.1%
Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	62 43.6%	80 56.4%
Lo/la escucho con atención	34 23.9%	108 76.1%
Inspiración		
Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	51 35.9%	91 64.1%
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	45 31.7%	97 68.3%
Construye una visión motivante del futuro	48 33.8%	94 66.2%
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	43 30.3%	99 69.7%
Construye metas que incluyen mis necesidades	48 33.8%	94 66.2%
Estimulación intelectual		
Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	84 59.2%	58 40.8%
Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	69 48.5%	73 51.5%
Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	52 36.6%	90 63.4%
Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	61 43.0%	81 57.0%
Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	51 35.9%	91 64.1%
Consideración individualizada		
Dedica tiempo a enseñar y orientar	62 43.7%	80 56.3%
Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	70 49.3%	72 50.7%
Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	63 44.4%	79 55.6%
Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	58	84

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 5 se muestran los datos correspondientes a las cargas, la fiabilidad de las mismas se mide a través de las cargas factoriales, de acuerdo a Fornel y Larcker (1981), el punto de corte para este indicador normalmente es 0,70, debido a que muestra que existe varianza compartida entre las variables y su medición; no obstante según Chin (1998), se pueden aceptar con valores de 0,50, siempre y cuando en la variable existan otros indicadores con cargas altas. Se puede observar que el 65% de los ítems muestran valores superiores al 0,70, sin embargo el 35% restante también se consideran aceptables ya que cumplen con el criterio mínimo de 0,50.

Tabla 5
Medición de las cargas agrupadas por variable (n=142).

	Carga
Carisma	
Expresa sus valores y creencias más importantes	0.633
Me siento orgulloso/a de estar asociado/a con él/ella	0.709
Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0.753
Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	0.613
Actúa de modo que se gana mi respeto	0.658
Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0.697
Se muestra confiable y seguro	0.749
Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	0.730
Lo/la escucho con atención	0.585
Inspiración	
Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	0.718
Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	0.763
Construye una visión motivante del futuro	0.767
Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	0.740
Construye metas que incluyen mis necesidades	0.736
Estimulación intelectual	
Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	0.535
Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	0.580
Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0.698
Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	0.802
Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades	0.758
Consideración individualizada	
Dedica tiempo a enseñar y orientar	0.823
Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	0.721
Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	0.784
Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	0.769

Fuente: Elaboración propia (2019).

En la tabla 6 se presentan los resultados obtenidos de la relación de las variables utilizando la correlación de Rho de Spearman, así como el nivel de significancia. Los resultados reflejan asociaciones significativas positivas ($p < 0,01$) en todas las variables analizadas. Las variables que muestran relación más fuerte son el carisma con la inspiración ($r = 0,906$) lo que sugiere que a mayor carisma mayor será la inspiración; y carisma con la consideración individualizada ($r = 0,880$), lo que sugiere que a mayor carisma mayor será la consideración individualizada. En cuanto a la significancia se puede observar que todas las variables son altamente significativas.

Tabla 6
Relación y significancia entre las variables analizadas.

	Carisma	Inspiración	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada
Carisma	1			
Inspiración	0,906 0,000	1		
Estimulación Intelectual	0,874 0,002	0,837 0,000	1	
Consideración Individualizada	0,880 0,000	0,868 0,000	0,820 0,000	1

Fuente: Elaboración propia (2019).

DISCUSIÓN

Estos resultados coinciden con diversos trabajos de investigación los cuales señalan que el liderazgo transformacional impacta sustancialmente en las organizaciones debido a que este tipo de líder genera en sus seguidores un clima de confianza a través de una visión compartida, así como la inspiración y motivación necesaria para el logro de los objetivos a través de un alto desempeño (Howell y Costley, 2001; Maynard *et al*, 2012; Parris y Peachey, 2013; Fernández y Quintero, 2017).

Se pudo detectar que existe una fuerte relación y alta significancia en todas las variables analizadas, siendo un resultado similar al de Omar (2011), quien en su análisis de correlaciones se mostró importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformacional.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación consistió analizar el impacto del liderazgo transformacional en la gestión de las pequeñas empresas del sector comer-

cial de Monclova, Coahuila, México, con la finalidad de aportar un diagnóstico de la situación actual de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente: la utilización del liderazgo transformacional dentro de las pequeñas empresas tiene un impacto positivo y representa un factor predominante en el desarrollo de las organizaciones, porque este tipo de líderes dirigen su gestión a la búsqueda de resultados óptimos. Los trabajadores manifestaron que el líder considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace, y él lo expresa con entusiasmo a sus trabajadores; además los empleados perciben que el líder se muestra confiable y seguro en que se alcanzarán las metas, lo que genera en ellos un entusiasmo, confianza y compromiso para trabajar en el logro de los resultados esperados.

Como parte de las fuertes demandas de cambio en la actualidad para las organizaciones, este estudio resulta pertinente e importante para las pequeñas empresas ya que les permitirá comprender lo esencial que es el liderazgo transformacional en este proceso de adaptación. Finalmente, se recomienda encaminar investigaciones futuras hacia el impacto del liderazgo transformacional en el clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Achua C.F. y Lussier, R.N. (2010) *Effective Leadership*. 4th Edition, Canada, South-Western.
- Avolio, B. y Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Chin, W. W. (1998) The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed). *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-333). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum
- Dvir, T. Eden, D., Avolio, B.J. y Shamor, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance. *A Field Experiment* *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744
- Fernández, M.C y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22 (77)p. 56-74
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50
- Godoya, R. y Bresó E. (2013) ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology* 29, (2) p. 59-64

- Howell, J. P. y Costley, D. L. (2001) *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. USA: Prentice Hall
- Li, C. y Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- Li, A. N., y Tan, H. H. (2012). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407-425.
- Maynard, M.T., Gilson, L.L. y Mathieu, J.E. (2012) Empowerment – Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Decades of Research. *Journal of Management* , 38(4), 1231-1281
- Omar, A. (2011) Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit* 17(2)
- Parris, D. y Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Pastor, J. C., Mayo, M. y Shamir, B. (2007), Adding fuel to fire: The impact of follower's arousal on ratings o charisma. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1584-1596.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*. Universidad Tarapacá 12 p. 63-73
- Piccolo, R. y Colquitt, J. (2006), Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2) 327-340.
- Rodríguez Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), p. 523- 528.
- Sosik, J., Potosky, D. y Jung, D. (2002) “Adaptive Self- Regulation: Meeting Others’ Expectations of Leadership and Performance”. En: *The Journal of Social Psychology*, 142 (2), 211-232
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Zhu, W., Chew, I.K. & Spangler, W.D. (2005) CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52
- Vargas, S. M., Máñez, G. A.I., Gómez B. K.G. y Alonso, O. J.C. ¿Es el liderazgo transformacional un predictor del compromiso afectivo y la intención de permanencia en la organización? *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 11(3), 17-28