

Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas

Pedraja-Rejas, Liliana*
Rodríguez-Ponce, Emilio**
Rodríguez-Ponce, Juan***

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo identificar si los estilos de liderazgo tienen o no una influencia estadísticamente significativa sobre la eficacia en las empresas privadas. Para este efecto, se realiza un estudio empírico en el cual participan 21 empresas grandes y 98 empresas pequeñas y medianas del norte de Chile. Los resultados indican que el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre la eficacia de las empresas grandes, mientras que el estilo de liderazgo transaccional no muestra un impacto estadísticamente significativo sobre la eficacia en las grandes empresas. Por su parte, en las pequeñas y medianas empresas el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo, pero el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto negativo sobre la eficacia organizacional de este tipo de organizaciones. En consecuencia, se puede concluir que el liderazgo transformacional es un estilo positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, así como para los directivos de las grandes empresas. Por el contrario, el liderazgo transaccional no es un estilo deseable, puesto que afecta negativamente a las pequeñas y medianas empresas y no tiene relevancia estadística en el caso de las grandes empresas.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, eficacia.

* Ingeniero Comercial – Universidad de Tarapacá; Master Universitario en Dirección y Marketing – Universidad Politécnica de Valencia; Doctora en Administración y Dirección de Empresas – Universidad Politécnica de Valencia. Profesora de la Escuela de Ingeniería Industrial, Informática y Sistemas de la Universidad de Tarapacá (Chile). E-mail: lpedraja@uta.cl

** Ingeniero Comercial – Universidad de Tarapacá; Magíster en Administración mención Finanzas – Universidad de Chile; Doctor en Dirección de Empresas – Universidad Complutense de Madrid. Profesor Titular del Instituto de Alta Investigación de la Universidad de Tarapacá (Chile). Presidente de la Comisión Nacional de Acreditación de Chile. E-mail: erodrigu@uta.cl

*** Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas – Universidad Arturo Prat; Doctor (c) en Administración y Dirección de Empresas – Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Profesional Full Time del Centro de Estudios y Gestión Pública de la Universidad de Tarapacá (Chile). E-mail: jrodriggp@uta.cl

The Influence of Leadership Styles on Effectiveness: a Comparative Study Among Large, Small and Medium-Sized Private Businesses

Abstract

The purpose of this study was to identify whether or not leadership styles have a statistically significant influence on the effectiveness of private enterprises. An empirical study was carried out with the participation of 21 large companies and 98 small and medium-sized enterprises in the north of Chile. Results indicated that the transformational leadership style has a positive impact on the effectiveness of large companies, while the transactional leadership style does not show a statistically significant impact on the effectiveness of large companies. For small and medium enterprises, the transformational leadership style has a positive impact, but the transactional leadership style has a negative impact on the organizational effectiveness of this type of organization. Consequently, conclusions are that transformational leadership is a positive style and is desirable for leaders of small and medium enterprises as well as for directors of large companies. On the other hand, transactional leadership is not a desirable style, because it affects small and medium enterprises negatively and has no statistical relevance in the case of large companies.

Key words: Transformational leadership, transactional leadership, effectiveness.

Introducción

En esta investigación se pretende dilucidar si los estilos de liderazgo transformacional y transaccional tienen o no un impacto sobre la eficacia de las empresas privadas.

En este tema existen dos posiciones contrapuestas en la literatura académica. Por un lado, la ecología de las organizaciones plantea que el sector industrial marca la conducta y los resultados y, por lo tanto, los directivos tienen escasa influencia sobre los resultados de las empresas.

Alternativamente, la teoría de los escalafones superiores plantea que en un contexto de racionalidad limitada, la perspectiva de los directivos es fundamental para tomar las decisiones y las acciones subsecuentes que conducen al éxito o fracaso de la empresa (Hambrick y Mason, 1984).

Algunas investigaciones recientes en Chile han probado la supremacía de la teoría de los escalafones superiores, encontrando que los estilos de liderazgo son importantes en las pequeñas y medianas empresas (Rodríguez-Ponce, 2007), y en las organizaciones públicas (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004).

Esta investigación permite distinguir los efectos de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre la eficacia tanto en grandes como en pequeñas y medianas empresas en un país emergente, siendo uno de los primeros trabajos que aborda y desarrolla la temática en países Latinoamericanos con evidencia empírica obtenida en empresas de distintos tamaños, que permite distinguir el impacto de los estilos de liderazgo sobre la eficacia organizacional, considerando como variable clave el tamaño de las firmas.

Para tal fin, se aplicó un cuestionario a 318 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas, y a 35 gerentes y administradores de grandes empresas que operan en el extremo norte de Chile. Se consiguieron 98 respuestas de directivos de pequeñas empresas (tasa de respuesta del 30.8%) y 21 respuestas de directivos de grandes empresas (tasa de respuesta del 60.0%). Estas tasas de respuestas son altas comparadas con investigaciones equivalentes realizadas en países emergentes en el campo de las ciencias sociales (por ejemplo, Rodríguez-Ponce, 2007; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008).

La unidad de análisis es la empresa, tanto las grandes como las pequeñas y medianas empresas. El nivel de análisis estuvo constituido por los gerentes de las empresas analizadas, es decir, por el ápice estratégico de la institución.

Para llevar a cabo la investigación se generó un cuestionario en qué se preguntó en forma específica a administradores y gerentes sobre las variables: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y eficacia.

Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas (Rodríguez-Ponce, 2007) y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del Alpha de Cronbach.

1. Consideraciones teóricas

El liderazgo es un tema de una creciente importancia en el ámbito del estudio de las organizaciones. Recientemente, una serie de estudios han demostrado la relación entre liderazgo y dirección estratégica (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2006); el impacto del liderazgo sobre las pequeñas y medianas empresas (Rodríguez-Ponce, 2007); el impacto

del liderazgo sobre las organizaciones públicas (Pedraja-Rejas et al., 2004).

Este marco teórico se sustenta en el trabajo previo de Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce, y Rodríguez-Ponce (2006) e incorpora algunas investigaciones recientes que relacionan los estilos de liderazgo con la eficacia de las organizaciones.

En efecto, las primeras teorías sobre liderazgo enfatizaron en las características del líder, determinadas más bien genéticamente que socialmente, y dichas características pasaron a ser el determinante de las habilidades del líder. Posteriormente surgió la teoría de contingencia del liderazgo en la cual los factores situacionales y la personalidad del líder eran los aspectos esenciales para delinear la relación líder-seguidor. Otras teorías focalizaron su interés en los mecanismos de decisión y en las situaciones organizacionales, o en el balance entre enfoque a la tarea y a las relaciones humanas.

Como lo señala Pedraja-Rejas et al. (2006), actualmente, los trabajos académicos han tendido a concentrarse en el estudio del liderazgo transformacional y transaccional, sobre los cuales se realizará una breve revisión conceptual.

1.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es una relación de mutua estimulación entre el líder y los seguidores de tal manera que se produce una transformación y una elevación de la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización (Pedraja et al., 2006). Bass *et al.* (2003) definen el liderazgo transformacional como aquel que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se esperaba de ellos. En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los

intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez.

En consecuencia, se puede plantear que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo.

Los líderes transformacionales tienen una clara visión de dónde la empresa habrá de estar en el futuro y qué es lo que habrá de hacer en el futuro. En efecto, los líderes transformacionales crean una visión innovativa, creencias fuertemente relacionadas a la misión, comunicación y articulación con los empleados, de tal forma que los empleados logren una congruencia en valores y creencias, así como una visión compartida de la misión a cumplir (Howell y Avolio, 1993).

Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual, y la consideración individual (Bycio, Hackett y Allen, 1995). La lógica que subyace en este estilo de liderazgo es que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo.

De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostran-

do nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual.

Varios estudios han enfatizado en la visión del líder para influir en los subordinados y en su desempeño (por ejemplo, Kirkpatrick y Locke, 1996). La visión del líder es un determinante especialmente importante de las percepciones del carisma del líder y de su eficacia (Awamleh y Gardner, 1999).

Por otro lado, el carisma del líder afecta el desempeño mediante la interacción de retroalimentación acerca de la tarea efectuada por los subordinados, relación mediatizada por la autoeficacia de los seguidores (Shea y Howell, 1999). Similarmente, Palmer, Wall, Burgess y Stough (2001) encuentran que el liderazgo transformacional está relacionado positivamente con la habilidad del líder para monitorear y manejar las emociones propias y de los seguidores.

En resumen, el estudio del liderazgo transformacional ha recibido una atención preferente en los últimos años. Su análisis se ha basado en el estudio del carisma del líder, en la investigación de aspectos relacionados a la complejidad del liderazgo, y al estudio de la toma de decisiones creativa (Pedraja et al., 2006).

1.2. Liderazgo transaccional

El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción (Bass et al., 2003).

En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran

los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

Los supuestos que subyacen en este estilo de liderazgo es que las personas son motivadas por premios y castigos; los sistemas de trabajo funcionan mejor con una clara cadena de mando; el propósito de los subordinados es seguir y hacer lo que el líder solicita. En este contexto, el líder transaccional trabaja creando claras estructuras, sistemas de información, y de recompensas. Aunque los castigos nunca se mencionan, forman parte del sistema formal.

En la primera etapa del liderazgo transaccional se negocia los términos contractuales con los subordinados, sus remuneraciones, sus beneficios, y la autoridad del líder sobre los subordinados. Una vez que el trabajo ha sido asumido por el trabajador, éste es totalmente responsable por el éxito o fracaso. La principal limitación del liderazgo transaccional es que el enfoque es esencialmente simplista, ya que sus supuestos se sustentan en una visión de "homo economicus", sin considerar la influencia de aspectos sociales y emocionales, los que son inherentes a la conducta humana.

No obstante lo anterior, Pawar y Eastman (1997) proponen que el liderazgo transaccional opera dentro de los sistemas y cultura existentes, atendiendo a satisfacer las necesidades corrientes de los seguidores, poniendo atención en las desviaciones y tomando las acciones correctivas. En efecto, el liderazgo transaccional fortalece la estructura, la estrategia y la cultura existente en la organización.

Es posible que los líderes que ayudan a compartir estrategias, estructura, sistemas de recompensas por el esfuerzo y compromiso desplegado, adoptando medidas correctivas, tienden a conseguir un mejor desempeño para la organización. Sin embargo, como lo plantean Lowe y Galen (1996) es importante no generalizar estos resultados positivos a todos los niveles de la organización, por lo tanto en la presente investigación se hace expresa referencia al ápice estratégico o alta dirección de la empresa.

1.3. Liderazgo y Eficacia

La evidencia empírica muestra que es posible establecer una relación entre los estilos de liderazgo y la eficacia de las organizaciones. Por ejemplo, Zhu, Chew y Spangler (2005) realizan un estudio en 170 firmas en Singapur, y demuestran que el estilo de liderazgo transformacional tiene impacto sobre la eficacia de las empresas, estableciendo un rol como variable moderadora a la gestión de los recursos humanos. De modo similar, Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, Srinivasan (2006) en un estudio en 128 grandes empresas de los Estados Unidos, demuestran que existe una relación entre el carisma de los líderes corporativos y la eficacia de las empresas, sin considerar la incertidumbre ambiental de los distintos sectores industriales.

En ambos casos la unidad de análisis es la empresa, las variables esenciales son el estilo de liderazgo y la eficacia organizativa, la metodología de recolección de información es mediante cuestionario dirigido a las empresas con tasas de respuestas que superan el 25%, y con el cálculo de correlaciones de Pearson y análisis de regresión.

Estos estudios son plenamente consistentes con investigaciones recientes realizadas en un país emergente como lo es Chile, de

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Rodríguez-Ponce (2006); Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2007), Rodríguez-Ponce (2007), y Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008), quienes empleando una metodología equivalente a la referida en el párrafo anterior han demostrado la importancia de la relación entre estilos de liderazgo transformacional y transaccional para explicar una proporción estadísticamente significativa de la eficacia organizacional, pero básicamente en empresas pequeñas y medianas o instituciones universitarias.

En esta investigación se avanza en la consecución de evidencia empírica, en tanto estudia en forma conjunta en una única muestra empresas pequeñas y medianas, y grandes.

En consecuencia, las hipótesis de la investigación son:

H1-A: El estilo de liderazgo transformacional tiene impacto estadísticamente significativo sobre la eficacia tanto en las pequeñas y medianas empresas como en las grandes empresas.

H1-B: El estilo de liderazgo transformacional tiene impacto sobre la eficacia que es distinto en las pequeñas y medianas empresas en relación con las grandes empresas.

H2-A: El estilo de liderazgo transaccional tiene impacto estadísticamente significativo sobre la eficacia tanto en las pequeñas y medianas empresas como en las grandes empresas.

H2-B: El estilo de liderazgo transaccional tiene impacto sobre la eficacia que es distinto en las pequeñas y medianas empresas en relación con las grandes empresas.

2. Resultados

Para contrastar las hipótesis de la investigación se emplean las siguientes ecuaciones de regresión múltiple:

Pequeñas empresas:

$$\text{Eficacia} = A + B1 * \text{Liderazgo transformacional} + B2 * \text{Liderazgo transaccional} + Ei. (1)$$

Grandes empresas:

$$\text{Eficacia} = A + B1 * \text{Liderazgo transformacional} + B2 * \text{Liderazgo transaccional} + Ei. (2)$$

Pequeñas y Medianas Empresas:

Para el caso de las pequeñas y medianas empresas los resultados de las principales estadísticas descriptivas son los siguientes (Tabla I).

Tabla I. Estadísticas Descriptivas

Variables	Media	Desviación Estándar	Muestra
Eficacia	4.1327	1.7447	98
Liderazgo transformacional	4.4082	1.8547	98
Liderazgo transaccional	3.3265	1.6546	98

Estos resultados ilustran que los niveles de eficacia en las pequeñas y medianas empresas de la muestra alcanzan sólo 4.1 sobre un máximo de 7.0, pudiendo ser calificados como niveles sólo regulares. Asimismo, se puede plantear que los niveles de liderazgo transformacional son regulares (promedio 4.4 sobre un máximo de 7), pero mayores que los de liderazgo transaccional (promedio 3.3). Las desviaciones estándares muestran que existe una variación significativa en las observaciones individuales. La Tabla II muestra por su parte, las correlaciones de Pearson:

Estos resultados indican que la eficacia se correlaciona de manera positiva y significativa con el liderazgo transformacional y de manera negativa y significativa con el liderazgo transaccional.

Tabla II. Correlaciones de Pearson

Variables	Eficacia	Lid. Transformacional	Lid. Transaccional
Eficacia	1.000	.200 **	-0.469***
Lid. Transformacional	0.200	1.000	0.054
Lid. Transaccional	-0.469	0.054	1.000

*** significancia al 1%; ** significancia al 5%.

Seguidamente se presenta la capacidad explicativa del modelo empleado para el caso de las pequeñas y medianas empresas:

Tabla III. Capacidad Explicativa del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	Test F	Significancia
	0.520	0.270	17.602	0.000

Como se puede observar a partir de la tabla anterior la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas es de un 27%.

Finalmente se presenta la incidencia estadística de cada uno de los estilos de liderazgo (Tabla IV).

Los resultados son concluyentes para mostrar que en el caso de las pequeñas y medianas empresas:

- Los estilos de liderazgo tienen una capacidad explicativa del 27.0% de la eficacia, altamente significativa desde el punto de vista estadístico.
- El estilo de liderazgo transformacional influye positiva y significativamente so-

bre la eficacia en las pequeñas empresas (Test t= 2.569; p< 0.012).

- El estilo de liderazgo transaccional influye negativa y significativamente sobre la eficacia en las pequeñas empresas (Test t= -5.478; p< 0.000).

Grandes Empresas:

Para el caso de las grandes empresas los resultados de la media y la desviación de las variables analizadas, son los siguientes:

Tabla V. Estadísticas Descriptivas

Variables	Media	Desviación Estándar	Muestra
Eficacia	5.2381	1.8949	21
Liderazgo transformacional	5.2371	1.8873	21
Liderazgo transaccional	4.1905	1.9136	21

Estos resultados ilustran que los niveles de eficacia en las grandes empresas de la muestra alcanzan a 5.2 sobre un máximo de 7.0, pudiendo ser calificados como niveles

Tabla IV. Análisis de Coeficientes

Modelo	Coefficiente no estandarizado	Error estándar	Coefficiente estandarizado	Test t	Significancia
Constante	4.884	0.488		10.004	0.000
Liderazgo Transformacional	0.212	0.083	0.225	2.569	0.012
Liderazgo Transaccional	-0.507	0.093	-0.481	-5.478	0.000

más que regulares. Asimismo, se puede plantear que los niveles de liderazgo transformacional son más que regulares (promedio 5.2 sobre un máximo de 7), y son mayores que los de liderazgo transaccional (promedio 4.2). Las desviaciones estándares muestran que existe una variación significativa en las observaciones individuales.

La siguiente tabla muestra por su parte, las correlaciones de Pearson (Tabla VI).

Estos resultados indican que la eficacia se correlaciona de manera positiva y significativa con el liderazgo transformacional y con el liderazgo transaccional en las grandes empresas.

Seguidamente se presenta la capacidad explicativa del modelo empleado para el caso de las pequeñas y medianas empresas, en donde el R cuadrado muestra la capacidad de explicación del modelo y el test F y el nivel de significancia se refieren a la pertinencia estadística del modelo empleado.

Tabla VII. Capacidad Explicativa del Modelo

Modelo	R	R cuadrado	Test F	Significancia
	0.656	0.430	6.798	0.006

Tabla VI. Correlaciones de Pearson

Variables	Eficacia	Lid. Transformacional	Lid. Transaccional
Eficacia	1.000	0.634 ***	0.511 ***
Lid. Transformacional	0.634	1.000	0.594 ***
Lid. Transaccional	0.511	0.594	1.000

*** significancia al 1%; ** significancia al 5%.

Tabla VIII. Análisis de Coeficientes

Modelo	Coefficiente no estandarizado	Error estándar	Coefficiente estandarizado	Test t	Significancia
Constante	2.056	0.930		2.211	0.040
Liderazgo Transformacional	0.514	0.222	0.512	2.313	0.033
Liderazgo Transaccional	0.205	0.219	0.207	0.936	0.362

Como se puede observar a partir de la tabla anterior la capacidad explicativa de los estilos de liderazgo sobre la eficacia de las grandes empresas es de un 43%.

Finalmente se presenta la incidencia estadística de cada uno de los estilos de liderazgo (Tabla VIII).

Los resultados son concluyentes para mostrar que en el caso de las grandes empresas:

- Los estilos de liderazgo tienen una capacidad explicativa del 43.0% de la eficacia, altamente significativa desde el punto de vista estadístico.
- El estilo de liderazgo transformacional influye positiva y significativamente sobre la eficacia en las grandes empresas (Test $t = 2.313$; $p < 0.033$).
- El estilo de liderazgo transaccional no influye negativa y significativamente sobre la eficacia en las grandes empresas (Test $t = 0.936$; $p < 0.362$).

3. Conclusiones

Los resultados son muy claros para mostrar que en la muestra analizada, los estilos de liderazgo son un determinante funda-

mental del éxito de las empresas pequeñas (capacidad explicativa del 27.0%) y de las empresas grandes (capacidad explicativa del 43%). Evidentemente, existe una serie de otras variables que explican la eficacia de las pequeñas y medianas empresas (Test $t = 10.004$; $P < 0.000$) y grandes empresas (Test $t = 2.211$; $P < 0.040$).

El estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en la eficacia tanto de las pequeñas como de las grandes empresas estudiadas. En consecuencia, en ambos tipos de organizaciones es deseable que quien asume el liderazgo sea capaz de lograr que:

- La misión y visión de la organización sea compartida por los seguidores.
- Los seguidores compartan y sigan con entusiasmo los objetivos del líder y su visión de largo plazo.
- Los seguidores acepten con entusiasmo los desafíos profesionales y el rol que les plantea el líder.

El estilo de liderazgo transaccional no tiene mayor impacto en las grandes empresas; pero es altamente negativo en las pequeñas y medianas empresas.

La importancia del estilo de liderazgo transformacional ha quedado demostrada en una serie de investigaciones previas. Por ejemplo, Zhu et al. (2005), Agle et al. (2006), Rodríguez-Ponce (2007) habían probado, al igual que esta investigación que el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia de las organizaciones. Esta investigación, aporta evidencia empírica que permite visualizar que el impacto del liderazgo transformacional es válido tanto para grandes empresas como para pequeñas y medianas organizaciones.

En cuanto a la no importancia del liderazgo transaccional para la eficacia en las

grandes empresas y su efecto negativo sobre la eficacia de las pequeñas y medianas empresas, esta investigación es consistente con Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2008), pero inconsistente con Bycio et al. (1995) y con Goodwin et al. (2001).

Estos resultados refuerzan la idea que los líderes son esenciales en las empresas. La capacidad de influir en los demás, el talento y el carisma de los líderes para proporcionar una visión de futuro y lograr el compromiso de sus subordinados pueden explicar la diferencia en los resultados o eficacia de las organizaciones.

Por lo tanto, no es sólo el sector económico en el que se opera, o la estructura de la industria la que define la rentabilidad y la eficacia de las firmas. La alta dirección, los gerentes o administradores pueden conducir a diferentes resultados o niveles de eficacia tanto en las grandes como en las pequeñas y medianas empresas.

Bibliografía citada

- Awamleh R, Gardner WL (1999). "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance". *Leadership Quarterly*. 10: 345-373.
- Agle B, Nagaraja N, Sonnenfeld J, Srinivasan D (2005). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationship among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*. 49-161-174.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y (2003). "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*. 88: 207-218.

- Bycio P, Hackett RD, Allen JS (1995).- “Further assessments of Bass’s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**. 80: 468-478.
- Goodwin V, Wofford J, Whittington J (2001).- A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. **Journal of Organizational Behavior**. 22: 759-774.
- Howell JM, Avolio BJ (1993). “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance”. **Journal of Applied Psychology**. 78: 891-902.
- Kirkpatrick SA, Locke EA (1996). “Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. **Journal of Applied Psychology**. 81: 36-51.
- Lowe K, Galen G (1996). “Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of MLQ literature”. **Leadership Quarterly**. 7: 385-426.
- Palmer B, Walls M, Burgess Z, Stough C (2001). “Emotional intelligence and effective leadership”. **Leadership Organizational Development J**. 22: 5-10.
- Pawar BS, Eastman KK (1997). “The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination”. **Academy Management Review**. 22: 80-109.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2004). “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”. **Revista Chilena de Ingeniería. Ingeniería. Tarapacá** 12: 63-73.
- Pedraja-Rejas L.; Rodríguez-Ponce E.; Rodríguez-Ponce J (2006). “Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora”. **Interciencia**. 31: 577-582.
- Pedraja-Rejas L; Rodríguez-Ponce E (2008).- Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de instituciones privadas y organizaciones públicas. **Interciencia**. 33: 8-13.
- Rodríguez-Ponce E (2007). “Estilos de liderazgo, decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”. **Interciencia**. 32: 522-528.
- Rodríguez-Ponce E.; Pedraja-Rejas L (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las universidades. **Interciencia**. 32:593-600
- Shea CM, Howell JM (1999). “Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance”. **Leadership Quarterly**. 10: 375-396.
- Zhu W, Chew I, Spangle W (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. **Leadership Quarterly**. 16: 39-52.