

# La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile

---

Rodríguez-Ponce, Emilio; Pedraja-Rejas, Liliana; Ganga-Contreras, Francisco

La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile

Contabilidad y Negocios, vol. 12, núm. 23, 2017

Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281653513010>

DOI: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

## **Administración**

### **La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile**

**The Relationship between Leadership Styles and the Performance of Intermediate Management Teams: An Exploratory Study from Chile**

**A relação entre estilos de liderança e o desempenho de equipes de gerenciamento intermediário: um estudo exploratório do Chile**

---

Emilio Rodríguez-Ponce 1 erodriguez@uta.cl  
Universidad de Tarapacá, Chile

Liliana Pedraja-Rejas 2 lpedraja.rejas@gmail.com  
Universidad de Tarapacá, Chile

Francisco Ganga-Contreras 3 fganga@ulagos.cl  
Universidad de Los Lagos, Chile

Recepción: 16 Noviembre 2016  
Aprobación: 30 Mayo 2017

DOI: <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>  
Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281653513010>

---

#### **Resumen:**

La presente investigación tiene como objetivo explorar la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de trabajo. Para este efecto, se trabaja con una muestra de 38 equipos de dirección intermedia en una organización del norte de Chile. Los resultados muestran que los estilos de liderazgo explican el 58,2% de la varianza en el desempeño de la muestra analizada. De igual modo, se debe destacar que el liderazgo transformacional (Test  $t=1,907$ ;  $p < 0,065$ ), el liderazgo transaccional (Test  $t=2,610$ ;  $p < 0,013$ ) y el estilo *laissez faire* (Test  $t=-1,867$ ;  $p < 0,071$ ) revelan pertinencia estadística a la hora de exponer el desempeño de los equipos estudiados. Con estos resultados, se discuten los alcances, limitaciones e implicancias de la investigación.

#### **Palabras clave:**

liderazgo, desempeño, equipos de trabajo, dirección intermedia.

#### **Abstract:**

This research aims to explore the relationship between leadership styles and the performance of work teams. For this purpose, we work with a sample of 38 intermediate management teams in an organization

---

#### **Notas de autor**

- 1 Doctor en Ciencias económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magíster en Administración, mención Finanzas, por la Universidad de Chile. Magíster Universitario en Sociedad de la Información y del Conocimiento, otorgado por la Universidad Complutense de Madrid. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración por la Universidad de Tarapacá. Profesor Titular en la Universidad de Tarapacá, Instituto de Alta Investigación.
- 2 Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia. Doctora en Ciencias de la Educación por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Master en Dirección y Marketing por la Universidad Politécnica de Valencia. Master en Ciencias de la Educación por la Pontificia Universidad Católica de Chile. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración por la Universidad de Tarapacá. Profesora Titular en la Universidad de Tarapacá, Escuela de Ingeniería Industrial Informática y de Sistemas.
- 3 Doctor en Ciencias económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Doctor en Educación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Magíster en Administración, con mención en Finanzas, por la Universidad de Chile. Magíster Universitario en Sociedad de la Información y del Conocimiento por la Universidad Complutense de Madrid. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración por la Universidad de Tarapacá. Profesor Titular Universidad de Tarapacá, Instituto de Alta Investigación.



in northern Chile. The results show that leadership styles explain 58.2% of the variance in the performance of the teams in the analyzed sample. Similarly, it should be noted that the transformational leadership (Test  $t = 1,907$ ,  $p < 0.065$ ), transactional leadership (Test  $t = 2,610$ ,  $p < 0.013$ ) and laissez-faire style (Test  $t = -1,867$ ,  $p < 0.071$ ) are statistically relevant to explain the performance of the teams studied. With these results the scopes, limitations and implications of the research are discussed.

#### **Keywords:**

Leadership, performance, work teams, intermediate management.

#### **Resumo:**

Esta pesquisa visa explorar a relação entre os estilos de liderança e o desempenho das equipes de trabalho. Para isso, trabalhamos com uma amostra de 38 equipes de gerenciamento intermediário em uma organização no norte do Chile. Os resultados mostram que estilos de liderança explicam 58,2% da variância no desempenho das equipes na amostra analisada. Do mesmo modo, deve-se notar que a liderança transformacional (Teste  $t = 1,907$ ,  $p < 0,065$ ), liderança transacional (Teste  $t = 2,610$ ,  $p < 0,013$ ) e estilo de laissez-faire (Teste  $t = -1,867$ ,  $p < 0,071$ ) são estatisticamente relevantes para explicar o desempenho das equipes estudadas. Com esses resultados, os escopos, as limitações e as implicações da pesquisa são discutidos.

#### **Palavras-chave:**

Liderança, desempenho, equipes de trabalho, gerenciamento intermediário.

## **1. Introducción**

La pregunta de la investigación consiste en dilucidar si influyen los estilos de liderazgo en el desempeño de los equipos de trabajo de nivel intermedio de la organización. Las respuestas posibles, desde el punto de vista teórico, son al menos dos, las que al mismo tiempo resultan ser contrapuestas o antagónicas entre sí.

En efecto, por un lado, a partir del trabajo fundacional de Hannan y Freeman (1977), la ecología de las organizaciones no considera relevante la influencia de la dirección al nivel intermedio o al más alto nivel en los resultados alcanzados. En realidad, bajo esta mirada, los mismos están determinados fundamentalmente por el medio ambiente y es este el que delinea el comportamiento estratégico y la supervivencia de las organizaciones que logran adaptarse a los requerimientos del entorno (Lee, 2012; Rebstock y Bradbury-Huang, 2011; Orssatto y Clegg, 1999).

Dicho de modo claro, la ecología de las organizaciones establece que el proceso de selección natural de las especies se aplica al caso de las organizaciones, lo cual implica que el propio escenario determinará quiénes sobrevivirán y, en tal sentido, el equipo de alta dirección estará compuesto por agentes pasivos con un mínimo impacto sobre el desarrollo corporativo (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004).

Por otro lado, la teoría de los escalafones superiores, a partir del trabajo fundacional de Hambrick y Mason (1984), propone que los resultados de la organización generados por las elecciones estratégicas y el desempeño están predeterminados de manera significativa por las características de quienes participan de la administración (Hiebl 2014; Waldman y Javidan, 2013; Dutta, 2013). La premisa básica que subyace en esta teoría es que, bajo una realidad de racionalidad imitada, la base cognitiva de cada individuo y los valores vienen a limitar el campo de la visión, lo cual influye sobre la percepción, la selección, la interpretación, y —principalmente— en la opción de la estrategia y en los resultados de la organización (Heavey y Simsek, 2015).

Bajo esta perspectiva, los estilos de liderazgo han mostrado tener un impacto tanto en organizaciones públicas como en privadas (Chiang, Gómez y Salazar, 2014) y sobre múltiples aspectos, como la motivación (Zareen, Razzaq y Mujtaba, 2015), el clima (Boehm, Dwertmann, Bruch y Shamir, 2015), la gestión del conocimiento (Mittal y Dhar, 2015) y los resultados de la organización (Harsanto y Roelfsema, 2015). Sin embargo, en estas investigaciones, el nivel de análisis ha sido la alta dirección; además, las variables se han medido de acuerdo con la autopercepción del líder o mediante la percepción de los seguidores.



En este contexto, se plantea esta investigación de naturaleza exploratoria para, mediante datos empíricos, avanzar en la identificación de aspectos fundamentales que permitan brindar una visión preliminar, de tipo aproximativa, de la relación potencial entre las variables estudiadas: estilos de liderazgo/cohesión/desempeño en los equipos intermedios, considerando la visión de los *stakeholders*. Esto significa que se emplean la percepción de la alta dirección para evaluar los estilos de liderazgo intermedios y la de los usuarios para evaluar la actuación del equipo.

## 2. Marco de referencia

### 2.1. *Equipos de trabajo*

En el trabajo fundacional de Guzzo y Dickson (1996), se señala que un equipo de trabajo está constituido por individuos que se ven a sí mismos y son vistos por otros como una entidad social, que tienen interdependencia en sus tareas, que forman parte de un todo o sistema social mayor —como lo es, por ejemplo, una organización—, y cuyos resultados impactan en terceros (como los clientes u otros compañeros). En el campo de las organizaciones, el término «equipo» ha reemplazado al de grupo, en la medida que un equipo tiene connotaciones particulares en relación con un grupo, puesto que supone un mayor nivel de compromiso compartido y se esfuerza para lograr sinergias sistemáticamente (De Dreu, Summers, Ammeen, Douglas y Ferris, 2013).

Los equipos están organizados jerárquicamente, y deben cooperar y coordinarse integrando, sintetizando y compartiendo información para lograr sus propósitos (Bourgalt y Daoudi, 2014). La evaluación del desempeño es esencialmente colectiva; es decir, se califica al equipo más que a los individuos y, por lo tanto, para conseguir el desempeño propuesto, se requiere del esfuerzo de todos los miembros del equipo (Braun, Peus, Weisweiler y Frey, 2013). Conceptualmente, el trabajo en equipo emerge a partir de un conjunto de interrelaciones, conocimiento e información, actitudes y comportamientos que contribuyen con la dinámica de la productividad que, finalmente, se habrá de alcanzar (Salas y otros, 2015).

Ahora bien, la definición de eficacia no es un término que tenga una conceptualización generalmente aceptada. De este modo, la eficacia del equipo se puede asociar con los resultados generados (calidad, cantidad, oportunidad, etc.), las consecuencias que el equipo genera en los miembros, la capacidad para mejorar su desempeño futuro (Wang, Waldman y Zhang, 2014).

Sin lugar a dudas, los elementos de diseño del equipo —tales como los niveles de interdependencia de las tareas (Gully, Devine y Whitney, 2012), la organización y los niveles de formalización y centralización (Eisenhardt, 2013), los sistemas de incentivos (Sarin y Mahajan, 2001)— pueden tener impactos en el trabajo y en sus resultados. Conjuntamente, es necesario considerar los elementos de proceso al interior del equipo (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell y Lazzar, 2015), los que también pueden influir en la productividad o el desempeño. Un aspecto clave que incide en los procesos al interior de los equipos es el liderazgo que puede influir en el comportamiento de los miembros del equipo y en su desempeño (Braun y otros, 2013).

En efecto, Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013) revelan que el liderazgo transformacional influye en el compromiso del equipo y, a través de esta variable, en el desempeño grupal. Previamente, Dionne, Yammarino, Atwater y Spangler (2004) habían descubierto que el líder transformacional, a partir de la influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, puede favorecer el desempeño y el nivel de logro de los equipos de trabajo. Complementariamente, aprecia que el estilo de liderazgo puede incidir en la creatividad (Boies, Fiset y Giel, 2015), en la cohesión (Mathieu, Kukenberger, D'Innocenzo y Reilly, 2015), en los niveles de consenso (Ishikawa, 2012), en el clima de trabajo (Sun, Xu y Shang, 2014) y —finalmente— en el desempeño del equipo (Lin, Dang y Liu, 2016).

### 2.2. *Estilos de liderazgo*

Un líder es quien logra que otros realicen con él o por él lo que cree vital en favor del logro de objetivos de equipo u organizacionales. Esto significa que es un ser activo que asume posturas entre sus pares, y, para ello, requiere de capacidades o competencias especiales que le permitan enfrentar adecuadamente los



diversos conflictos, disputas o procesos (Ganga y Navarrete, 2013, p. 54). El estilo de liderazgo constituye el patrón de conducta visto por terceros, así como la percepción de sí mismo respecto de la posición y actuación del líder, lo que moviliza a los seguidores a realizar lo que se les ha requerido (Guillén, Maysy Korotov, 2015). Existen múltiples formas de tipificarlos estilos de liderazgo; sin embargo, la perspectiva dominante distingue entre liderazgo transaccional, liderazgo transformacional y *laissez faire* (Furtner, Baldeggery Rautlman, 2013).

El líder transformacional es uno de los marcos teóricos más analizados en la actualidad, que posibilita el diseño de objetivos desafiantes para sus seguidores, a quienes motiva, empodera, con lo cual aumenta la moral (Gilbert, Horsman y Kelloway, 2016; Ganga y otros, 2016). Este estilo construye un sistema de valores que revela la importancia de la labor que se realizará; esto estimula una mirada de equipo o de organización por sobre las perspectivas personales, a partir de lo cual es posible armonizar el trabajo requerido con las necesidades de los seguidores (Zhu, Sosik, Riggio y Yang, 2012).

Se debe indicar que el liderazgo transformacional exhibe un conjunto de elementos que lo caracterizan. En primer lugar, se destaca la influencia idealizada, que refiere al hecho de que los líderes transformacionales son carismáticos, admirados, respetados, mediante lo cual logran la confianza de los seguidores, quienes desean imitarlos (Zdaniuk y Bobocel, 2015). En segundo lugar, se encuentra la motivación inspiracional. Los líderes transformacionales logran altos niveles de motivación en los miembros de su equipo, otorgándole valor intrínseco al trabajo realizado; con ello, se crea un clima de compromiso en la construcción de un futuro deseable y posible mediante el esfuerzo mancomunado (Ahmad, Lin, Schaubroeck, McDonough, Hu y Zhang, 2014). En tercer lugar, se debe mencionar la estimulación intelectual, en la medida que los líderes transformacionales propician la creatividad e innovación buscando permanentemente superar la forma tradicional de hacer las cosas (Peng y otros, 2016). Finalmente, se encuentra la consideración individual, puesto que los líderes transformacionales orientan, estimulan y apoyan a sus seguidores de forma individual, haciendo las veces de mentor. De este modo, fortalecen las relaciones interpersonales, e impulsan el desarrollo personal y laboral de estos (Ganga y otros, 2016; Arnold, Loughlin y Walsh, 2016).

Por su parte, el liderazgo transaccional basa su influencia en la construcción de un acuerdo con sus seguidores respecto de los objetivos o metas, y a las expectativas de recompensa. Su foco está en el diseño del marco transaccional, y en la medición y control de lo logrado. Para cada nivel de logro, existen recompensas específicas, es decir, contingentes a los diferentes estados de naturaleza o resultados posibles (Clarke, 2013). Los términos de intercambio suelen ser de corto plazo y alcanzar cambios significativos en la cultura organizacional no es una preocupación del líder, sino que su esfuerzo está en lograr los propósitos del equipo (Epitropaki y Martin, 2013; Ganga y Navarrete, 2014).

De igual modo, se debe señalar que el liderazgo transaccional tiene un conjunto de elementos distintivos. El primero corresponde a la recompensa contingente, que implica que estas se asocian con el nivel de logro del equipo; así, el líder define qué hacer, cómo hacerlo, aclara las expectativas y se concuerda la recompensa asociada a cada desempeño aceptable (Antonakis y House, 2014). El segundo consiste en la gestión por excepción, lógica bajo la cual el líder focaliza los esfuerzos en aquellos procesos o resultados que se desvían de lo previsto, y adopta las medidas correctivas pertinentes (Zhu y otros, 2012).

Finalmente, el estilo *laissez faire* emerge cuando quien debe hacer de líder evita tomar decisiones, realiza mínimas acciones de gestión o control, y no asume sus responsabilidades, con lo cual otorga libertad para que los seguidores decidan y actúen de acuerdo con su propio criterio más que por las directrices o influencia del líder (Skogstad, Hetland, GlasØ y Einarsen, 2014).

Son dos los principales elementos distintivos de este estilo de liderazgo: (i) evita las acciones y las decisiones, y deja el espacio para que sean los seguidores quienes actúen y resuelvan los desafíos de la institución o del equipo (Jackson y otros, 2013), y (ii) el control es por excepción pasivo, es decir, que solo opera o actúa cuando las situaciones están desbordadas o son de gravedad (Chaudhry y Javed, 2012).

Cada una de estas variables son medidas posteriormente considerando estudios previos que las han validado y empleando el cálculo del Alpha de Cronbach, que se refiere al índice de fiabilidad de la escala de medida. Cuanto más se aproxime a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en el campo de la dirección de organizaciones, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009).

### **3. Metodología de la investigación**

La investigación es de naturaleza exploratoria, lo que significa que se trabaja en pequeña escala para identificar mediante datos empíricos los aspectos fundamentales que permitan brindar una visión general, de tipo aproximativo, de un determinado fenómeno o realidad. En este caso, se trata de indagar si existen elementos empíricos para relacionar los estilos de liderazgo con el desempeño de los equipos de dirección intermedia.

El análisis exploratorio es pertinente en esta investigación, en la medida que el estudio de las relaciones entre los estilos de liderazgo y los equipos de dirección intermedia no ha sido suficientemente indagado en el ámbito de Latinoamérica, lo que sugiere que incluso las medidas a emplear requieren validación y demostrar su fiabilidad para las relaciones específicas estudiadas en esta investigación. Por lo tanto, se procura validar las variables y sus medidas, analizar su fiabilidad, y establecer una mirada aproximativa acerca de la pertinencia de las relaciones entre estilos de liderazgo y desempeño de equipos de dirección intermedia (Rodríguez-Ponce, 2016).

#### *3.1. Muestra*

Se trabaja con una muestra de 38 equipos de dirección intermedia de una organización de servicios del norte de Chile. Los equipos estudiados son los que no son de alta dirección ni corresponden al ápice estratégico, pero de todos modos son equipos que toman decisiones e implementan acciones relevantes para la organización en el nivel táctico. El criterio de selección, tanto para la organización como para los equipos, en ambos casos, fue la elección por conveniencia, considerandola disposición de colaboración y pleno acceso proporcionado para recabar la información requerida en la investigación.

**Tabla 1. Estadísticas descriptivas**

Instancias organizativas	Nº	% Varones líderes/% damas líderes	Años promedio en la institución	Edad promedio	Formación posgrado
Direcciones	30	1,727	22,4	53,5	78,5%
Jefatura	8	1,667	15,9	44,2	89,2%
Total	38	1,714	21,0	51,5	80,9%

#### *3.2. Variables y medidas*

Las variables de la investigación son liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, estilo *laissez faire* y desempeño del equipo. Los estilos de liderazgo emplean el Multiple Leadership Questionnaire (MLQ 5X corto) de Avolio y Bass (1995), usando una escala Likert de 1 a 7. Un aporte novedoso constituye que la valoración de los estilos de liderazgo la realiza el superior del jefe de cada equipo de trabajo. En el Anexo 1, se detalla el cuestionario aplicado.

Por su parte, el desempeño se mide de acuerdo con la estimación oficial existente en la organización en escala de 1 a 100, definida a partir de la calificación de los superiores directos de acuerdo con la pauta de evaluación (que, en el caso de los equipos evaluados, considera la apreciación de usuarios y clientes internos). Para los estilos de liderazgo, el índice de fiabilidad (Alpha de Cronbach) fue el siguiente:

**Tabla 2. Índice de fiabilidad para los estilos de liderazgo**

Dimensiones	Fiabi-lidad	Variables	Fiabi-lidad
Liderazgo transformacional	0,849	- Influencia idealizada - Motivación inspiracional - Estimulación intelectual - Consideración individual	0,865 0,798 0,866 0,845
Liderazgo transaccional	0,844	- Recompensa contingente - Control por excepción activa	0,812 0,856
Estilo <i>laissez faire</i>	0,735	- Evita acciones y decisiones - Control por excepción pasiva	0,729 0,702

Por consiguiente, no solo las dimensiones de liderazgo resultan con índices adecuados de fiabilidad, sino que cada una de sus variables también reflejan ser fiables ( $\alpha$  de Cronbach > 0,700).

### 3.3. Análisis de datos

Los datos recogidos mediante el cuestionario fueron ingresados y procesados en el sistema IBM SPSS 23.0 para su análisis estadístico. De este modo, se trabajó con la siguiente regresión lineal múltiple:

$$\text{Desempeño del equipo} = \alpha + \beta_1 * LT + \beta_2 * LR \\ + \beta_3 * EL + \varepsilon_i$$

En esta fórmula:

$\alpha$  = Constante que considera las variables omitidas por el modelo

$\beta_1$  = Ponderador de la variable independiente o coeficiente de correlación parcial

$LT$  = Liderazgo transformacional

$LR$  = Liderazgo transaccional

$EL$  = Estilo *laissez faire*

$\varepsilon_i$  = Término de error

#### 4. Resultados

Los resultados muestran que los estilos de liderazgo transformacional (promedio 4,77) y transaccional (promedio 5,23) arrojan medias significativamente inferiores al valor máximo (7,00); a su vez, el estilo *laissez faire* es convincentemente mayor que el valor mínimo (1,00). Estadísticamente, el transaccional tiene una media superior al transformacional ( $p < 0,021$ ) y al *laissez faire* ( $p < 0,001$ ); por su cuenta, el transformacional posee una media superior al *laissez faire* ( $p < 0,001$ ). El desempeño de los equipos bordea un promedio de 77,17 en escala de 1 a 100. Los principales estadísticos descriptivos se pueden ver en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Estadísticos descriptivos**

	Media	Desviación típica	N
Desempeño	77,1711	8,85883	38
Transformacional	4,7738	0,60872	38
Transaccional	5,2289	0,91678	38
<i>Laissez faire</i>	2,5184	0,82490	38

Del mismo modo, se descubre que existe una correlación positiva y significativa entre el desempeño que alcanzan los equipos de dirección intermedia y los estilos transformacional (0,610) y transaccional (0,697). Por el contrario, la correlación entre el desempeño de los equipos y el estilo *laissez faire* es negativa y significativa (-0,686). Estos resultados se exhiben en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Correlaciones**

	Desem-peño	Transfor-macional	Transac-cional	<i>Laissez faire</i>
Desempeño	1,000	0,610 ***	0,697 ***	-0,686 ***
Transformacional		1,000	0,502 ***	-0,578 ***
Transaccional			1,000	-0,666 ***
<i>Laissez faire</i>				1,000

\*\*\* significancia al 1%

De igual manera, la varianza en el desempeño de los equipos es explicada en un 58,2% por los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*. La Tabla 5 resume la capacidad explicativa del modelo:

**Tabla 5. Resumen del modelo**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0,785a	0,616	0,582	5,72854

a. Variables predictoras: (Constante), *laissez faire*, transformacional, transaccional

Consistentemente, el análisis de varianza (Test F = 18,161; p < 0,001) es estadísticamente significativo, como se muestra a continuación:



**Tabla 6. Prueba de Anova**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1787,969	3	595,990	18,161	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1115,749	34	32,816		
	Total	2903,718	37			

<sup>a</sup> Variable dependiente: Desempeño<sup>b</sup> Variables predictoras: (Constante), *laissez faire*, transformacional, transaccional

Se halla, asimismo, que cada una de las variables independientes resultan ser relevantes para explicar el desempeño de los equipos. En efecto, el liderazgo transformacional (Test t= 1,907; p<0,065), el liderazgo transaccional (Test t= 2,610; p< 0,013) y el estilo *laissez faire* (Test t= -1,867; p< 0,071) tienen pertinencia para explicar la variable dependiente. En cualquier caso, los resultados también muestran que existen variables significativas omitidas por el modelo (Test t de la Constante= 3,472; p<0,001).

**Tabla 7. Coeficientes**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados Beta	t	Sig.
		B	Error típ.			
1	(Constante)	48,204	13,882		3,472	,001
	Transformacional	3,685	1,932	0,253	1,907	,065
	Transaccional	3,662	1,403	0,379	2,610	,013
	<i>Laissez faire</i>	-3,086	1,653	-0,287	-1,867	,071

<sup>a</sup> Variable dependiente: Desempeño

Finalmente, debe indicarse que el estudio realizado es de naturaleza exploratoria, razón por la cual el análisis de regresión múltiple tiene como finalidad generar, solamente, una primera aproximación de la pertinencia de relación sobre las variables. No obstante, los resultados son suficientemente robustos, puesto que no existe multicolinealidad, en la medida que el factor de inflación de varianza (VIF) es inferior a 5 en todos los casos (liderazgo transformacional = 1,560; liderazgo transaccional = 1,865; estilo *laissez faire* =2,097). Además, no existe autocorrelación de errores,debido a que el valor de la prueba Durbin-Watson (1,244) es superior al crítico mínimo (1,150) e inferior al valor crítico máximo (1,460), calculados altrabajar con un nivel de significación del 1%.

Ciertamente, un estudio exploratorio no tiene tales exigencias metodológicas, pero estas evaluaciones sugieren que el empleo de la regresión múltiple proporciona una evidencia empírica que supera ampliamente el propósito de generar una primera aproximación.

## 5. Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones de esta investigación exploratoria. En primer lugar, los estilos de liderazgo tienen una relación con el desempeño de los equipos de dirección intermedia. En la muestra analizada, frente a la interrogante «¿Influyen los estilos de liderazgo en el desempeño de los equipos de trabajo de nivel intermedio de la organización?», la respuesta es positiva, lo que sugiere un respaldo empírico para la teoría de los escalafones superiores en el contexto de este estudio.

En segundo lugar, en esta muestra, el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de los equipos de dirección intermedia. La evidencia, con carácter aproximativo de esta investigación, revela que una variación de punto porcentual en este estilo de liderazgo transformacional implica una variación en el mismo sentido de 0,253 puntos porcentuales en el desempeño de los equipos.

En tercer lugar, de acuerdo al análisis, el estilo de liderazgo transaccional tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño de los equipos de dirección intermedia. Los datos obtenidos permiten descubrir que una variación de un punto porcentual del estilo transaccional implica una variación en el mismo sentido de 0,379 puntos porcentuales en el desempeño de los equipos.

En cuarto lugar, en la muestra, igualmente se puede afirmar que el estilo *laissez faire* tiene un impacto negativo y significativo en el desempeño de los equipos de dirección intermedia. Con los antecedentes recogidos, se observa que una variación de un punto porcentual del estilo *laissez faire* implica una variación en el sentido inverso de 0,379 puntos porcentuales en el desempeño de los equipos.

Quinto, existe una correlación positiva entre el estilo transformacional y el estilo transaccional, que es negativa en ambos casos en relación con el estilo *laissez faire*. Por lo tanto, aunque se trata de dimensiones conceptualmente independientes, en la muestra, se evidencia que un mismo líder más transformacional suele ser a la vez más transaccional y menos *laissez faire*.

Finalmente, el estilo dominante, según los datos arrojados por la indagación, es el liderazgo transaccional ( $p < 0,021$ ), seguido del liderazgo transformacional ( $p < 0,001$ ), mientras que el menos cultivado de todos es el *laissez faire*. Precisamente, la sensibilidad del desempeño de los equipos evaluados es mayor frente a variaciones en el liderazgo transaccional.

## Anexos

### Anexo 1

#### Cuestionario multifactorial de liderazgo

##### Datos del evaluado

Nombre

Área de trabajo

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de quien dirige el área de trabajo, tal como es percibido por usted. Si un ítem le resulta irrelevante, no está seguro o no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas, se presentan 82 afirmaciones descriptivas del líder; juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su percepción del líder. La palabra «además» puede significar sus pares, clientes, informantes o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas marcando la categoría correspondiente con una cruz.

##### La persona que estoy clasificando

Nunca	Rara vez	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Con mucha frecuencia	Siempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Ayuda siempre a que su equipo se esfuerce.	1	2	3	4	5	6	7
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son los apropiados.	1	2	3	4	5	6	7
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5	6	7
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante.	1	2	3	4	5	6	7
6. Expresa sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5	6	7
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes.	1	2	3	4	5	6	7
8. Cuando resuelve problemas, trata de verlos de formas distintas.	1	2	3	4	5	6	7

9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista.	1	2	3	4	5	6	7
10. Genera orgulloso en su equipo.	1	2	3	4	5	6	7
11. Aclara y especifica las responsabilidades de cada uno para lograr los objetivos de desempeño.	1	2	3	4	5	6	7
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal.	1	2	3	4	5	6	7
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.	1	2	3	4	5	6	7
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	1	2	3	4	5	6	7
15. Dedica tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5	6	7
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir si lograra las metas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Mantiene la creencia de que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5	6	7
18. Por el bienestar del grupo, es capaz de ir más allá de sus intereses.	1	2	3	4	5	6	7
19. Trata como personas y no solo como miembros de un grupo a quienes trabajan con él.	1	2	3	4	5	6	7
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5	6	7
21. Actúa de modo que se gana el respeto de su equipo.	1	2	3	4	5	6	7
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	2	3	4	5	6	7
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5	6	7
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5	6	7
25. Se muestra confiable y seguro.	1	2	3	4	5	6	7
26. Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5	6	7
27. Dirige la atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	1	2	3	4	5	6	7
28. Le cuesta tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
29. Considera que las necesidades, las habilidades y las aspiraciones de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
30. Ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	1	2	3	4	5	6	7
31. Ayuda a desarrollar las fortalezas de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes.	1	2	3	4	5	6	7
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida.	1	2	3	4	5	6	7
35. Expresa satisfacción cuando se cumple con lo esperado.	1	2	3	4	5	6	7
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.	1	2	3	4	5	6	7
37. Es efectivo/a en relacionar el trabajo con las necesidades de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
38. Utiliza métodos de liderazgo que resultan satisfactorios.	1	2	3	4	5	6	7
39. Motiva a su equipo a hacer más de lo que esperaba de ellos.	1	2	3	4	5	6	7
40. Es efectivo/a al representar al equipo frente a los superiores.	1	2	3	4	5	6	7
41. Trabaja con su equipo de forma satisfactoria.	1	2	3	4	5	6	7
42. Aumenta la motivación del equipo hacia el éxito.	1	2	3	4	5	6	7
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización.	1	2	3	4	5	6	7



44. Motiva al equipo a trabajar más duro.	1	2	3	4	5	6	7
45. El grupo que lidera es efectivo.	1	2	3	4	5	6	7
46. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
47. Tiene confianza en sus juicios y sus decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
48. Aumenta la confianza de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
49. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5	6	7
50. Busca la manera de desarrollar las capacidades de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
51. Aclara lo que cada uno recibirá a cambio del trabajo desarrollado.	1	2	3	4	5	6	7
52. Se concentra en detectar y corregir errores.	1	2	3	4	5	6	7
53. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar.	1	2	3	4	5	6	7
54. Tiende a no corregir errores ni fallas.	1	2	3	4	5	6	7
55. Hace que los miembros del equipo deseen poner más de su parte en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
56. El rendimiento productivo del grupo que dirige es bien evaluado dentro de la institución.	1	2	3	4	5	6	7
57. Es coherente entre lo que dice y lo que hace.	1	2	3	4	5	6	7
58. Para los miembros del equipo, él/ella es un modelo a seguir.	1	2	3	4	5	6	7
59. Orienta el trabajo hacia metas que son alcanzables.	1	2	3	4	5	6	7
60. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión.	1	2	3	4	5	6	7
61. Tiende a comportarse de modo que pueda guiar a sus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
62. Se relaciona personalmente con los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
63. Cuando se logran los objetivos propuestos, informa que lo se ha hecho bien.	1	2	3	4	5	6	7
64. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen.	1	2	3	4	5	6	7
65. En general, no supervisa el trabajo, salvo que surja un problema grave.	1	2	3	4	5	6	7
66. Generalmente, prefiere no tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7
67. Aumenta el deseo de los miembros del equipo de alcanzar las metas.	1	2	3	4	5	6	7
68. Es efectivo/a en buscar formas de motivar al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
69. Manifiesta interés por lo valioso de los aportes individuales para resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7
70. Los subordinados encuentran satisfacción en el estilo de liderazgo.	1	2	3	4	5	6	7
71. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
72. Muestra los beneficios que se lograrán al alcanzar las metas institucionales.	1	2	3	4	5	6	7
73. Estimula a expresar las ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
74. Se da cuenta de lo que el equipo necesita.	1	2	3	4	5	6	7
75. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
76. Cumple en general con las expectativas que se tiene de un líder.	1	2	3	4	5	6	7
77. Informa constantemente sobre las fortalezas de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
78. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.	1	2	3	4	5	6	7

79. Logra contar con su equipo cada vez que hay trabajo extra.	1	2	3	4	5	6	7
80. Logra que su equipo lo escuche con atención.	1	2	3	4	5	6	7
81. Construye metas que incluyen las necesidades de los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6	7
82. Para los miembros del equipo, es grato trabajar con el líder.	1	2	3	4	5	6	7

## Referencias

Ahmad, Farad, Tasawar Abbas, Shahid Latif y Abdul Rasheed (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management*, 2(2), 11-25. Consulta:15 de agosto de 2017. [http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol\\_2\\_No\\_2\\_June\\_2014/2.pdf](http://jmppnet.com/journals/jmpp/Vol_2_No_2_June_2014/2.pdf)



- Antonakis, John y Robert House (2014). Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. Consulta: 15 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2014.04.005>
- Arnold, Kara, Catherine Loughlin y Megan Walsh (2016). Transformational Leadership in an Extreme Context: Examining Gender, Individual Consideration and Self-Sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 774-788. Consulta: 15 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2014-0202>
- Avolio, Bruce y Bernard Bass (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Boehm, Stephan A., David Dwertmann, Heike Bruch y Boas Shamir (2015). The Missing Link? Investigating Organizational Identity Strength and Transformational Leadership Climate as Mechanisms that Connect CEO Charisma with Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156-171. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2014.07.012>
- Boies, Kathleen, John Fiset y Harjinder Gill (2015). Communication and Trust are Key: Unlocking the Relationship between Leadership and Team Performance and Creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094. Consulta: 20 de agosto de 2017. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2015.07.007>
- Bourgault, Mario y Jaouad Daoudi (2014). Innovation Projects Conducted by Distributed Teams: The Impact of Key Team Characteristics on Collaboration. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1, 37-72. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.3917/jie.013.0037>
- Braun, Susanne, Claudia Peus, Silke Weisweiler y Dieter Frey (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2012.11.006>
- Chaudhry, Abdul y H. Hussain Javed (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264. Consulta: 20 de agosto de 2017. [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_7\\_April\\_2012/28.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/28.pdf)
- Chiang, Maria, Nelly Gómez y Carlos Salazar (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. Cuadernos de Administración, 30 (52) 65-74. Universidad del Valle. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.25100/cdea.v30i52.31>
- Clarke, Sharon (2013). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (1), 22-49. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>
- Cruz-Ortiz, Valeria, Marisa Salanova e Isabel Martínez (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- De Dreu, Philip, James Summers, Anthony Ammeter, Ceasar Douglas y Gerald Ferris (2013). Cohesion and Satisfaction as Mediators of the Team Trust-Team Effectiveness Relationship: An Interdependence Theory Perspective. *Career Development International*, 18(5), 521-543. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2013-0035>
- Dionne, Shelley, Francis Yammarino, Leanne Atwatery William Spangler (2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Dutta, Dev (2013). Path Dependence, VRIN Resource Endowments, and Managers: Towards an Integration of Resource-Based Theory and Upper Echelons Theory. *Journal of Business Theory and Practice*, 7(1), 109-118. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v1n1p109>

Eisenhardt, Kathleen (2013). Top Management Teams and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Small Business Economics*, 40(4), 805-816. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9473-0>

Epitropaki, Olga y Robin Martin (2013). Transformational-Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), 299-315. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.007>

Furtner, Marco, Urs Baldegger y John Rauthmann (2013). Leading Yourself and Leading Others: Linking Self-Leadership to Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449. Consulta: 20 de agosto de 2017. <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=27627500>

Ganga, Francisco y Erwin Navarrete (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.

Ganga, Francisco y Erwin Navarrete (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476.

Ganga, Francisco, Francisco Villegas, Liliana Pedraja Rejas y Emilio Rodríguez Ponce (2016a). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio ubicado en el norte de Chile. *Revista Interciencia*, 41(9), 546-604.

Ganga, Francisco, Erwin Navarrete, Carolina Andrea Alt y Nancy Rita Alarcón (2016b). Percepción de los estilos de liderazgo: el caso de un campus universitario. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 4(1), 1-35.

Gilbert, Stephanie, Patrick Horsman y E. Kevin Kelloway (2016). The Motivation for Transformational Leadership Scale: An Examination of the Factor Structure and Initial Tests. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 158-180. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0086>

Guillén, Laura, Margarita Mayo y Konstantin Korotov (2015). Is Leadership a Part of Me?. A Leader Identity Approach to Understanding the Motivation to Lead. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 802-820. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.001>

Gully, Stanley, Dennis Devine y David Whitney (2012). A Meta-Analysis of Cohesion and Performance Effects of Level of Analysis and Task Interdependence. *Small Group Research*, 43(6), 702-725. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1177/1046496412468069>

Guzzo, Richard y Marcus Dickson (1996). Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.307>

Hambrick, Donald y Phyllis Mason (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. Consulta: 20 de agosto de 2017. <http://amr.aom.org/content/9/2/193.short>

Hannan, Michael y John Freeman (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1086/226424>

Harsanto, Budi y Hein Roelfsema (2015). Asian Leadership Styles, Entrepreneurial Firm Orientation and Business Performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), 490-499. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.072759>

Heavey, Ciaran y Zeki Simsek (2015). Transactional Memory Systems and Firm Performance: An Upper Echelons Perspective. *Organization Science*, 26(4), 941-959. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0979>

- Hiebl, Martin (2014). Upper Echelons Theory in Management Accounting and Control Research. *Journal of Management Control*, 24(3), 223-240. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0183-1>
- Ishikawa, Jun (2012). Transformational Leadership and Gatekeeping Leadership: The Roles of Norm for Maintaining Consensus and Shared Leadership in Team Performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 265-283. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9282-z>
- Lee, Sheng (2012). A Study of the Form of Organizations: Toward an Integrative Framework of Population Ecology and Institutionalism. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 108-115. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n10p108>
- Lin, Hao-Chieh, Trang Dang y Yu-Sheng Liu (2016). CEO Transformational Leadership and Firm Performance: A Moderated Mediation Model of TMT Trust Climate and Environmental Dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9468-x>
- Mathieu, John, Michael Kukenberger, Lauren D'innocenzo, Greg Reilly (2015). Modeling Reciprocal Team Cohesion-Performance Relationships, as Impacted by Shared Leadership and Members' Competence. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713-734. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1037/a0038898>
- Mittal, Swati y Rajib Dhar (2015). Transformational Leadership and Employee Creativity: Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Orssatto, Renato y Steward Clegg (1999). The Political Ecology of Organizations toward a Framework for Analyzing Business-Environment Relationships. *Organization & Environment*, 12(3), 263-279. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1177/1086026699123002>
- Pedraja-Rejas, Liliana y Emilio Rodríguez-Ponce (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista. Facultad de Ingeniería. Universidad de Tarapacá, 12(2), 63-73. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>
- Peng, Ann, Hsin Er Lin, John Schaubroeck, Edward F. Mc-Donough, Baomin Hu y Aiguo Zhang (2016). CEO Intellectual Stimulation and Employee Work Meaningfulness the Moderating Role of Organizational Context. *Group & Organization Management*, 41(2), 203-231. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1177/1059601115592982>
- Rebstock, Jan Green y Hilary Bradbury-Huang (2011). Chapter 6. Managing Sustainability: The Port of Los Angeles Among an Ecology of Organizations. En: Susan Albers Mohrman y Abraham B. (RAMI) Shani(eds.). *Organizing for Sustainability (Organizing for Sustainable Effectiveness)*. Volume 1. Londres: Emerald Group Publishing Limited, 155-185.
- Rodríguez-Ponce, Emilio (2016). Estudio exploratorio del impacto de la gestión del conocimiento en la calidad de las universidades. *Interciencia*, 41(4), 228-234. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5413419>
- Rodríguez-Ponce, Emilio y Liliana Pedraja-Rojas (2009). Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Innovar*, 19(35), 33-46.
- Salas, Eduardo, Marisa L. Shuffler, Amanda L. Thayer, Wendy L. Bedwell y Elizabeth H. Lazzar (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Sarin, Shikhar y Vijay Mahajan (2001). The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 65(2), 35-53. Consulta: 20 de agosto de 2017. <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.65.2.35.18252>

- Skogstad, Anders, Jorn Hetland, Lars Glasø y Stale Einarsen(2014). Is Avoidant Leadership a Root Causeof Subordinate Stress? Longitudinal Relationships between Laissez-Faire Leadership and Role Ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Sun, Wei, Ang Xu y Yufan Shang (2014). Transformational Leadership, Team Climate, and Team Performance within the NPD Team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127-147. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9327-3>
- Waldman, David y Mansour Javidan (2013). Charismatic Leadership at the Strategic Level: Taking a New Lookat Upper Echelons Theory. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, 10th Anniversary Edition, 5(5), 201-227. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005017>
- Wang, Danni, David Waldman y Zhen Zhang (2014). A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2),181-198. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
- Zareen, Memoona, Kiran Razzaq y Bahaudin Mujtaba (2015). Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531-549. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>
- Zdaniuk, Anges y Ramona Bobocel (2015). The Role of Idealized Influence Leadership in Promoting Workplace Forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(5),863-877. Consulta: 20 de agosto de 2017. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.008>
- Zhu, Weinchun, John Sosik, Ronald Riggio y Baiyin Yang (2012). Relationships between Transformational and Active Transactional Leadership and Followers' Organizational Identification: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 186-212. Consulta: 20 de agostode 2017. [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol13/No3/Zhu\\_Sosik\\_Riggio\\_Yang.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol13/No3/Zhu_Sosik_Riggio_Yang.pdf)

CC BY

