



Innovar

ISSN: 0121-5051

ISSN: 2248-6968

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

López-Lemus, Jorge Armando; De la Garza Carranza, María Teresa; Zavala Berbena, María Alicia
El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas
Innovar, vol. 30, núm. 75, 2020, Enero-Marzo, pp. 57-70
Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81862627006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*

STRATEGIC LEADERSHIP AND NEGOTIATION AND THEIR INFLUENCE ON THE PERCEPTION OF PRESTIGE IN SMALL BUSINESSES

ABSTRACT: This research studied strategic leadership and integrative negotiation and their influence on the prestige and the perceived organizational status of small business leaders in the state of Guanajuato, Mexico. For this purpose, we studied a sample of 418 participants, following an explanatory, observational and transversal methodological approach. In addition, we developed a hypothetical structural equation model (SEM). Fit indices ($\chi^2 = 632,03$; $GL = 345$; $CFI = 0,914$; $TLI = 0,905$; $RMSEA = 0,04$; $SRMR = 0,04$) were used to assess the model, since SEM was acceptable. According to our research findings, it is shown that both strategic leadership and negotiation strategies positively and significantly influence the perception of prestige and organizational status. Furthermore, integrative negotiation strategy has a positive and significant influence as a mediating variable between strategic leadership and the perception of prestige and organizational status. No significant differences were found between male and female small businesses leaders for the studied variables.

KEYWORDS: Organizational status, strategic leadership, integrative negotiation, perception of prestige, perceived organizational performance.

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA, A NEGOCIAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A PERCEÇÃO DO PRESTÍGIO EM PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO: nesta pesquisa, foram analisadas a liderança estratégica, a negociação integradora e sua influência sobre o prestígio e o status organizacional percebido de líderes de pequenas empresas da região do estado de Guanajuato, México. Para isso, foi utilizada uma amostra de 418 participantes. O método utilizado para realizar a pesquisa é explicativo, observacional e transversal. Foi desenvolvido um modelo de equação estrutural (SEM) hipotético. Para avaliar o modelo, foram empregados os índices de benefício de ajuste ($\chi^2 = 632,03$; $GL = 345$; $CFI = 0,914$; $TLI = 0,905$; $RMSEA = 0,04$; $SRMR = 0,04$), porque o SEM acabou sendo aceitável. De acordo com os achados desta pesquisa, demonstra-se que a liderança estratégica e a estratégia de negociação influenciam positiva e significativamente na percepção do prestígio e do status organizacional; além disso, a estratégia de negociação integradora influencia positiva e significativamente como variável mediadora entre a liderança estratégica e a percepção do prestígio e status organizacional; por sua vez, não foram encontradas diferenças significativas na percepção do prestígio e status organizacional entre homens e mulheres líderes de pequenas empresas de Guanajuato.

PALAVRAS-CHAVE: desempenho organizacional percebido, liderança estratégica, negociação integradora, percepção do prestígio, status organizacional.

LA DIRECTION STRATÉGIQUE, LA NÉGOCIATION ET LEUR INFLUENCE SUR LA PERCEPTION DU PRESTIGE DANS LES PETITES ENTREPRISES

RÉSUMÉ: Dans cette recherche on a analysé la direction stratégique, la négociation intégrative et leur influence sur le prestige et le statut organisationnel perçus des dirigeants de petites entreprises de la région de l'état de Guanajuato, au Mexique. Pour cela, on a utilisé un échantillon de 418 participants. La méthode employée pour mener l'enquête est explicative, observationnelle et transversale. On a développé un modèle hypothétique d'équations structurelles (SEM). Pour évaluer le modèle, on a utilisé les indices de qualité de l'ajustement ($\chi^2 = 632,03$; $GL = 345$; $CFI = 0,914$; $TLI = 0,905$; $RMSEA = 0,04$; $SRMR = 0,04$), parce que le SEM s'est avéré acceptable. Selon les résultats de la recherche, on a démontré que la direction stratégique et la stratégie de négociation influencent de manière positive et significative la perception du prestige et du statut de l'organisation; de plus, la stratégie de négociation intégrative a une influence positive et significative en tant que variable médiatrice entre la direction stratégique et la perception du prestige et du statut organisationnel; par ailleurs, aucune différence significative n'a été constatée dans la perception du prestige et du statut de l'organisation entre les dirigeants masculins et féminins de petites entreprises de la région de l'état de Guanajuato.

MOTS-CLÉ: statut organisationnel, direction stratégique, négociation intégrative, perception du prestige, performance organisationnelle perçue.

CITACIÓN: López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. A., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M13, M30.

RECIBIDO: 12 de diciembre de 2017. **APROBADO:** 31 de agosto de 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Jorge Armando López Lemus. Venustiano Carranza 324, Zona Centro, Cp. 36300 San Francisco del Rincón, Guanajuato - México.

Jorge Armando López-Lemus

Doctorado en Administración y Estudios Organizacionales
Profesor - Investigador. Universidad de Guanajuato
Guanajuato. México
Rol del Autor: Intelectual
lopezja@ugto.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6989-1065>

María Teresa De la Garza Carranza

Doctorado en ciencias Administrativas
Profesora - Investigadora. Instituto Tecnológico de Celaya
Guanajuato. México
Rol de la Autora: Intelectual
teresa.garza@itcelaya.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-4877-3403>

María Alicia Zavala Berbena

Doctorado en Educación
Profesora - Investigadora. Universidad de la Salle
Rol de la Autora: Intelectual
azavala@delasalle.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-9954-4539>

RESUMEN: En esta investigación, se analizó el liderazgo estratégico, la negociación integrativa y su influencia sobre el prestigio y estatus organizacional percibido de líderes de pequeñas empresas de la región del Estado de Guanajuato, México. Para ello, se empleó una muestra de 418 participantes. El método utilizado para llevar a cabo la investigación es explicativo, observacional y transversal. Se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM) hipotético. Para evaluar el modelo, se emplearon los índices de bondad de ajuste ($\chi^2 = 632,03$; $GL = 345$; $CFI = 0,914$; $TLI = 0,905$; $RMSEA = 0,04$; $SRMR = 0,04$), porque el SEM resultó ser aceptable. De acuerdo con los hallazgos de la investigación, se demuestra que el liderazgo estratégico y la estrategia de negociación influyen positiva y significativamente sobre la percepción del prestigio y estatus organizacional; asimismo, la estrategia de negociación integrativa influye positiva y significativamente como variable mediadora entre el liderazgo estratégico y la percepción del prestigio y estatus organizacional; por otra parte, no se encontraron diferencias significativas en la percepción del prestigio y estatus de la organización entre hombres y mujeres líderes de pequeñas empresas de la región del Estado de Guanajuato.

PALABRAS CLAVE: estatus organizacional, liderazgo estratégico, negociación integrativa, percepción del prestigio, rendimiento organizacional percibida.

Introducción

Hoy en día las pequeñas empresas atraviesan diversos cambios económicos y tecnológicos enmarcados por la globalización y una política que reforma nuevas tendencias de negociación que repercuten en la percepción del prestigio de las pequeñas empresas. Por ello, el líder debe ser visionario, con

el fin de anticiparse y generar nuevas estrategias que les permitan a las organizaciones empresariales ser más competitivas y generar sustentabilidad a corto y largo plazo en el mercado en el que se desenvuelven, así como influir en el desarrollo y crecimiento en el sector empresarial ante estos escenarios complejos que enfrentan las organizaciones.

En este sentido, el líder juega un papel importante, ya que a través de la influencia a sus colaboradores hará una sinergia estratégica que podrá enfrentar las exigencias que se le presentan a las organizaciones empresariales y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales de manera estratégica, y por consiguiente, alcanzar el éxito de las empresas que se encuentra liderando (Boal & Hooijberg; 2000).

Asimismo, el líder empresario necesita de estrategias de negociación que lo lleven a realizar transacciones en beneficio de la organización. La estrategia de negociación ganar-ganar es uno de los factores del modelo de Harvard (Lewicki, Barry & Saunders, 2016) y es una de las dimensiones que contribuye al éxito de las pequeñas empresas (Kirk, Oettingen, & Gollwitzer, 2013; Metcalf, Bird, Peterson, Shankarmahesh, & Lituchy, 2007; Wilson & Thompson, 2014). Es decir, una estrategia de negociación integrativa (ganar-ganar) entre la pequeña empresa y los *stakeholders* o diversos públicos que intervienen en la organización influirá en el logro de los objetivos empresariales.

Por eso, si la pequeña empresa logra alcanzar un prestigio y estatus a través del desempeño organizacional y el rendimiento del mercado percibido, se encontrará en el camino que la conducirá a la sustentabilidad a largo plazo y, por tanto, al éxito empresarial. En este sentido, es necesario probar cómo contribuyen estos factores que en teoría han sido asociados al éxito empresarial.

De acuerdo con la Secretaría de Economía de México (SE, 2016), a través de la Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce), del total de empresas en México, el 97,6% (n = 3.952.422) corresponde a microempresas que concentran el 75,4% del personal ocupado total; la pequeña empresa representa el 2% (n = 79.367), que tiene el 13,5% del personal ocupado, mientras que el 0,4% (n = 16.754) representa empresas medianas, que tienen un poco más del 11% del personal ocupado. A partir de la presente información, resulta importante investigar el papel que juega el liderazgo estratégico, así como la negociación integrativa sobre el prestigio y el estatus de las pequeñas empresas.

Ante los datos puntuales emitidos por la SE (2016), la presente investigación es pertinente debido a que los factores asociados al éxito del líder de la pequeña empresa

son un fenómeno poco estudiado, específicamente en México donde existe poca investigación en relación con el administrador de la pequeña empresa, lo que promueve la generación del conocimiento a través de los constructos elegidos para su estudio. Por lo tanto, el principal propósito de la investigación se enfoca en analizar la influencia conjunta entre el liderazgo estratégico y la estrategia de negociación sobre la percepción del prestigio y estatus de la organización en pequeñas empresas. De igual manera, se pretende identificar la influencia entre el liderazgo estratégico y la percepción del prestigio y el estatus de la organización percibida y, finalmente, determinar si existe una influencia entre la estrategia de negociación integrativa con la percepción del prestigio y el estatus organizacional.

Marco teórico

Liderazgo estratégico

El liderazgo es una de las actividades propias de la alta gerencia o de aquellos que encabezan la administración (Boal & Hooijberg, 2000; Stigter & Cooper, 2015). Sin embargo, existe una diferencia entre los conceptos de liderazgo de supervisión y de liderazgo estratégico. En este sentido, el liderazgo de supervisión es aquel liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones, mientras que el liderazgo estratégico se refiere al que se desarrolla entre las organizaciones (Appiah-Adu & Bawumia, 2016; Boal & Hooijberg; 2000; Crossan, Vera, & Nanjad, 2008; Norzailan, Othman, & Ishizaki, 2016).

Asimismo, un líder estratégico se conceptualiza mediante dos enfoques: el primero, situado en las nuevas teorías de liderazgo, lo que implica factores como carisma, liderazgo transformacional y visión; el segundo, denominado *teoría de liderazgo emergente*, se enfoca en la complejidad conductual y cognitiva, y en la inteligencia social (Boal & Hooijberg, 2000; Stahl, Miska, Puffer, & McCarthy, 2016).

Ireland y Hitt (2005), Crossan *et al.* (2008) y Sarfraz (2017) definen el liderazgo estratégico como la capacidad de una persona para anticiparse, pensar estratégicamente y mantener la flexibilidad de trabajar con otros, con la finalidad de generar cambios que se realizarán en un futuro dentro de la organización. Aslan, Diken y Sendogdu (2011) y Goldman (2012) lo describen como una actividad de toma de decisiones con la finalidad de lograr planes deseados, adecuados, deseables y aceptables, tanto para la organización como para los colaboradores. Elenkov, Judge y Wright (2005) y Goldman, Scott y Follman (2015) lo consideran como la construcción de una visión del futuro a través de la estimulación y motivación de los seguidores, participando



activamente en el intercambio de estrategias en apoyo de los compañeros y subordinados. En este mismo tenor, Carter y Greer (2013) consideran que los líderes estratégicos son responsables tanto de las iniciativas de sustentabilidad organizacionales como de las demandas sociales de los clientes; es decir, los líderes estratégicos buscan cumplir con los retos divergentes de los diversos *stakeholders* o públicos participantes de la organización.

Por eso, el liderazgo estratégico se define como la capacidad de ser visionario y anticiparse en los cursos de acción a través de la estrategia, con el propósito de lograr objetivos planeados y adecuados; a su vez, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios que se le presenten y es flexible ante cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus subordinados y compañeros la estimulación y la motivación.

Entre los estilos descritos se encuentran los de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass y Avolio (2004). Estos resultan de interés para el liderazgo estratégico, ya que su ejercicio implica saber elegir entre el estilo de liderazgo que se requiere en una determinada

situación. En el contexto mexicano, Robles-Francia, de la Garza-Ramos y Medina-Quintero (2008) estudiaron esta práctica en las pymes de México.

Como es bien sabido, el liderazgo transformacional se instrumenta mediante el rol de ayudar a los miembros de la organización a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, liderando sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. Este liderazgo muestra comportamientos visionarios (Bass & Avolio, 2004); involucra a los miembros hacia la visión y misión de la organización; fomenta una cultura de creatividad en la que la participación, las ideas y las sugerencias son importantes; ejerce un liderazgo compartido en el que el líder no busca recibir todo el mérito propio o sobresalir (Barbuto & Burbach, 2006; Dartey-Baah, 2015; Imran, Ilyas, Aslam, & Ubaid-Ur-Rahman, 2016). Por lo tanto, un líder transformacional es aquel que se preocupa por el desarrollo de las personas tanto en lo individual como en lo colectivo, para generar cambios proactivos en ellos, convirtiéndolos en líderes autodirigidos, autorregulados,

autoactualizados y autocontrolados, cuyo resultado será más que la suma de sus partes.

A su vez, el liderazgo transaccional es un estilo mediante el cual el líder está preocupado por la estructura de la organización; administra la rutina; escucha las quejas y preocupaciones de los miembros de la organización, y muestra una conducta burocrática. Dicho en otras palabras, quien ejerce este estilo de liderazgo se enfoca tanto en la administración del sistema como en las tareas; se convierte en receptor de quejas y se despreocupa por resolverlas; reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar por que lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique (Bass & Avolio, 2004; Dartey-Baah, 2015). A través de este liderazgo, se establece una relación costo-beneficio, consistente en un intercambio mutuo entre el líder y sus seguidores, en el que estos reciben recompensas por sus comportamientos positivos y castigos a cambio de los comportamientos negativos; de ahí el nombre de *transacción*.

De este modo, los individuos que ejercen este estilo de liderazgo se preocupan por la estructura, las tareas y la producción de la organización, mostrando conductas burocráticas para poder alcanzar los objetivos de estas, considerando que el líder transaccional dirige a través del reglamento institucional, castiga o premia el desempeño y los comportamientos de los seguidores, no se atreve a innovar, crea una cultura de normatividad y la rutina es lo básico para él.

De acuerdo con Bass y Avolio (2004), el estilo de liderazgo transformacional en su combinación con el transaccional es un modelo que emplea un líder con la finalidad de establecer una dirección estratégica en las organizaciones (Aslan *et al.*, 2011; Birasnav, 2014). Por esta razón, este modelo de liderazgo es necesario ser estudiado para entender el liderazgo estratégico.

Negociación

Las negociaciones son definidas como un proceso en el que intervienen dos o más partes, que son sometidas a ofrecer y recibir beneficios a través de una transacción, cuya finalidad radica en resolver un conflicto de intereses o tener un acuerdo de negocio entre las partes involucradas (Brett, 2017; Van Steenburgh, Fleck, Beeman, & Kounios, 2012). De acuerdo con Walton y McKersie (1965), se han identificado dos tipos de estrategias de negociación: negociación integrativa y negociación distributiva. Estos dos tipos de estrategias de negociación representan las dos dimensiones de las cuales está conformada la negociación.

Una negociación integrativa es una estrategia diseñada con la finalidad de incrementar las ganancias o los intereses de manera conjunta entre las partes involucradas (Lewicki *et al.*, 2016). Es decir, es un estilo de negociación donde las partes están sometidas bajo un esquema de ganar-ganar.

El enfoque principal de la estrategia de negociación integrativa radica principalmente en (1) centrar los intereses comunes de las partes involucradas; (2) tender a la proactividad evitando la confrontación; (3) lograr objetivos cualitativos; (4) proporcionar información necesaria y, como resultado de esta estrategia integral, (5) maximizar los beneficios, ganancias e intereses de manera conjunta, estimulando la creación de valor entre las partes (Chapman, Miles, & Maurer, 2017; Lax & Sebenius, 1986; Tiessen, 1996). Asimismo, el empleo de este tipo de estrategia en las negociaciones facilitará entre los involucrados estrechar y consolidar una relación de confianza y de compromiso a corto y largo plazo. Por tal motivo, un líder estratégico debe considerar esta estrategia como un factor que le permitirá lograr los objetivos personales y organizacionales, contribuyendo poco a poco al éxito de la de la empresa y, así, influir en la percepción del prestigio y estatus organizacional.

La negociación distributiva es un método estratégico de negociación que se enfoca en comportamientos competitivos. La intención de emplear este estilo de negociación es que una parte gane lo suficiente de acuerdo con sus intereses, mientras que la contraparte las pierda; en este sentido, se habla de una negociación bajo un esquema de ganar-perder (Chapman *et al.*, 2017). Las personas que emplean este tipo de estrategia de negociación se enfocan principalmente en los siguientes factores: (1) ganar o ser el más beneficiado en la negociación, (2) confrontar a la contraparte, (3) inducir al ocultamiento de información, (4) enfocarse en objetivos cuantitativos y, como un resultado del uso de esta estrategia, (5) maximizar los beneficios, ganancias e intereses individuales (Chapman *et al.*, 2017; Lax & Sebenius, 1986; Tiessen, 1996).

Por esta razón, emplear la estrategia de negociación distributiva conlleva ciertas implicaciones y dificultades para lograr algún acuerdo entre las partes y, de lograrlo, difícilmente se puede tener un compromiso tanto a corto como a largo plazo (Lax & Sebenius, 1986; Makhdum & Ghazali, 2013; O'Connor & Arnold, 2001; Saorín-Iborra 2006). Asimismo, un líder que emplee este tipo de estrategia a través de la pequeña empresa tendrá dificultades en establecer y consolidar confianza y compromiso a corto o a largo plazo, por lo que se verá afectado el prestigio y estatus organizacional percibido.

Por otra parte, las estrategias de negociación integrativa y distributiva son dimensiones opuestas que los individuos adoptan dentro del proceso de negociación entre las partes (Chapman *et al.*, 2017; Kirk *et al.*, 2013; Metcalf *et al.* 2007; Wilson & Thompson, 2014). Además, ambas estrategias son consideradas como factores que contribuyen al éxito personal y organizacional, convirtiéndose en estrategias de negocio situacionales (Grennan, 2014), si son manejadas adecuadamente; de lo contrario, representaría uno de los factores que influirán de manera negativa en la percepción del prestigio y estatus organizacional.

La percepción del prestigio y el estatus organizacional

El líder juega un papel importante en las organizaciones, debido a que, a través de sus actitudes, comportamientos y acciones desempeñadas dentro de la empresa, contribuye al logro y al rendimiento de los objetivos personales y organizacionales (Bass & Avolio, 2004; Makhdom & Ghazali, 2013). En este sentido, el que una organización obtenga logros y demuestre rendimiento, a través del trabajo de sus colaboradores, refleja un estatus y prestigio de la propia organización (Gkorezis, Mylonas, & Petridou, 2012). La percepción del rendimiento en la organización es un factor importante, debido a que es la base que determina la confianza y fidelidad de los inversionistas, clientes, proveedores, *stakeholders*, etc., mostrando prestigio y estatus en el rendimiento, así como en el mercado en el que se desarrolla la empresa. Es decir, el rendimiento de la organización percibida reflejará el estatus y el prestigio de la organización en el mercado (Rathi & Lee, 2015).

De esta manera, el prestigio y estatus o el rendimiento de la organización percibida son un constructo multidimensional que se conforma por indicadores sociales de prestigio frente al elemento que constituye los indicadores económicos de prestigio. Por otro lado, Gkorezis *et al.* (2012) consideran que el constructo está formado por las dimensiones tales como el atractivo emocional, productos y servicios, la responsabilidad social y el medio ambiente.

Sin embargo, Delaney y Huselid (1996) consideran que el prestigio y el estatus de una organización se miden a través del rendimiento organizacional percibido, constructo que está conformado por dos factores: desempeño de la organización y rendimiento del mercado (Kalleberg, Knoke, Marsden, & Spaeth, 1993, 1994). El *desempeño de la organización* es una variable que está enfocada en medir la calidad de los tangibles e intangibles que ofrece la organización; en este sentido, el producto y servicio, como también la generación de productos o servicios que logren satisfacer las necesidades del cliente y el desarrollo

de nuevos productos, por lo que este factor está relacionado con el prestigio de la organización. Por otro lado, el *rendimiento del mercado* es una variable que está centrada específicamente en los resultados económicos de la propia organización, tales como como rentabilidad, rendimiento financiero y participación en el mercado en que se desarrolla, por lo que esta dimensión alude a la percepción del estatus de la organización. Los usos de ambas variables proporcionan una amplia evaluación del rendimiento de la organización percibida: prestigio y estatus de la organización (Amy & Osiyevskyy, 2017).

A través de la revisión del estado del arte para la presente investigación, se formularon las siguientes hipótesis:

H1. *El liderazgo estratégico influye en el prestigio y estatus de la organización percibida por los líderes de pequeñas empresas.*

H2. *El liderazgo estratégico influye en la estrategia de negociación integrativa de los líderes de pequeñas empresas.*

H3. *La estrategia de negociación integrativa influye en la percepción del prestigio y estatus de la organización percibida por los líderes de pequeñas empresas.*

H4. *La estrategia de negociación integrativa influye como variable mediadora entre el liderazgo estratégico y el prestigio y estatus de la organización percibida por los líderes de pequeñas empresas.*

H5. *No existen diferencias en la percepción del prestigio y estatus organizacional entre hombres y mujeres líderes de las pequeñas empresas.*

Para evaluar las hipótesis, se diseñó un SEM (figura 1).

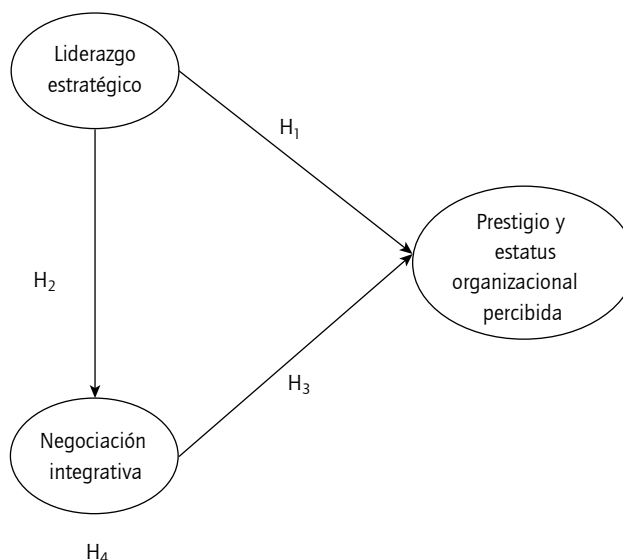


Figura 1. Modelo hipotético SEM puesto en cuestión.

Fuente: elaboración propia.

Metodología

El método empleado en la investigación es de tipo cuantitativo y explicativo, ya que se pretende dar un panorama del fenómeno, en el sentido de la percepción del prestigio y el estatus de la organización. De la misma manera, fue observacional, debido a que se intentó analizar el fenómeno evitando la manipulación de las variables. En cuanto al corte metodológico fue transversal, ya que se aplicaron instrumentos cuantitativos en un solo momento a los participantes de la investigación para el análisis de la información.

Muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico, debido a que se procuró obtener el mayor número de participantes. En cuanto a los criterios de los participantes, fueron jóvenes emprendedores y líderes de proyectos de pequeñas organizaciones empresariales industriales, de comercio y de servicio del estado de Guanajuato, México, que tuvieran al menos un año de experiencia en liderar algún proyecto de emprendimiento de un negocio, producto o servicio. Para ello, se cargaron los instrumentos a través de una página de Internet, para que los participantes contestaran las encuestas. Por esa razón, se obtuvo una muestra de 418 participantes, en los que el 47,9% ($n = 200$) fueron mujeres, mientras que el 52,1% ($n = 218$) fueron hombres. En cuanto a la edad de los participantes, el 42,1% ($n = 176$) se encuentra entre los 16 y 20 años; el 21,3% ($n = 89$), entre 21 y 25 años; el 6,2% ($n = 26$), entre los 26 y 30 años; el 13,2% ($n = 55$), entre los 31 y 35 años; el 9,6% ($n = 40$), entre los 36 y 40 años, y el 7,7% ($n = 32$) tiene más de 40 años.

Para realizar el análisis estadístico de la información, se empleó Stata v.12, y para el diseño del modelo SEM para evaluar las hipótesis, se desarrolló bajo el *software* el Mplus v.7.

Instrumentos

Liderazgo estratégico

Para medir este constructo de los emprendedores, se empleó el instrumento de liderazgo de Bass y Avolio (2004). Estos inventarios consideraron dos dimensiones del liderazgo: transformacional y transaccional. Esta encuesta cuenta con 29 ítems bajo una escala de Likert de 5, donde 1 hace énfasis a "Total desacuerdo" y 5 puntos a "Total acuerdo". Se evaluó la consistencia interna del instrumento a través del Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,86$), y se empleó la

confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein ($\rho_c = 0,87$), que resultaron satisfactorias (Tavakol & Dennick, 2011)

Para evaluar la validez del inventario CELID-A, se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés) basado en Bass y Avolio (2004) a través de un SEM. Para valorar el modelo SEM, se emplearon los índices de bondad de ajuste como la prueba de Chi-cuadrado (χ^2 / gl), el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de Tucker-Lewis (TLI), el índice de la aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA) y, finalmente, la raíz cuadrada media residual estandarizado (SRMR). En este sentido, los índices de bondad y ajuste del modelo ($\chi^2 = 173,803 / gl = 88$; CFI = 0,952; TLI = 0,943; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,039) fueron aceptables (Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Rigdon, 1996). Cabe señalar que, debido a que tres preguntas no contaron con la carga factorial suficiente para retener en el instrumento, se procedió a eliminarlo (tabla 1).

Negociación integrativa

Para medir este constructo, se empleó la escala de las tendencias de negociación de Metcalf *et al.* (2007). De esta escala solamente se consideró la estrategia de negociación integrativa. Este instrumento cuenta con tres ítems con una medición de una escala de Likert de 5 puntos, en donde 1 se enfoca a "Fuertemente en desacuerdo" y 5 a "Fuertemente de acuerdo". Se evaluó la consistencia interna del instrumento a través del Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,71$) como también se empleó la confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein ($\rho_c = 0,72$) resultando ser aceptables (Tavakol & Dennick, 2011)

Asimismo, se procedió a evaluar la validez del instrumento de negociación. Para ello, se diseñó un CFA basado en Metcalf *et al.* (2007), a través de un SEM. Para la evaluar el SEM, se consideraron los índices de bondad y ajuste del SEM (CFI = 1; TLI = 1; RMSEA = 0,00; SRMR = 0,00), por lo que resultaron ser aceptables (Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Rigdon, 1996) (tabla 2).

Prestigio y estatus de la organización percibida

Para medir estos constructos, se empleó la escala del desempeño de la organización percibida de la Encuesta Nacional de Organizaciones (NOS, por sus siglas en inglés), módulo especial de la Encuesta Social General (css, por las siglas en inglés), que es un instrumento para establecimientos comerciales y organizaciones en los Estados Unidos, desarrollado por Kalleberg *et al.* (1994). Esta escala considera dos factores: (1) desempeño de la organización, conformada por siete ítems, y (2) rendimiento del mercado, factor que cuenta con cuatro ítems bajo una escala de Likert de 4 puntos,

Tabla 1.
Validez y confiabilidad del instrumento del liderazgo estratégico.

Variable Liderazgo estratégico	Carga	Residual
Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	0,544	0,704
Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo	0,420	0,824
Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	0,396	0,843
Me preocupo por formar aquellos que lo necesitan	0,625	0,610
Centro mi atención en los casos en los que no se consigan alcanzar las metas esperadas	0,537	0,712
Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten	0,677	0,542
No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien	0,365	0,867
Les doy charlas (pláticas) para motivarlos	0,609	0,630
Cuento con su respeto	0,541	0,707
Potencio su motivación de éxito	0,713	0,492
Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender	0,675	0,544
Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos	0,692	0,521
Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	0,481	0,769
Impulso la actualización de la inteligencia para superar los obstáculos	0,556	0,690
Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	0,565	0,681

Fuente: elaboración propia con base en Bass y Avolio (2004).

Tabla 2.
Validez y confiabilidad del instrumento de la negociación integrativa.

Variable Negociación integrativa	Carga	Residual
En las negociaciones, creo que soluciones mutuamente beneficiosas pueden ser alcanzadas	0,616	0,621
En la negociación, siempre busco información acerca de las necesidades de la contraparte para poder cumplir mis necesidades y las de ellos	0,746	0,444
Cuando negocio, generalmente proveo información acerca de los intereses de mi organización para poder lograr una salida mutuamente benéfica	0,673	0,547

Fuente: elaboración propia con base en Metcalf et al. (2007).

que van de 1 "Peor" a 4 "Mucho mejor". Para medir la consistencia interna de instrumento se empleó el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,83$), así como la confiabilidad compuesta ($\rho_c = 0,87$) de Dillon-Goldstein, que fueron aceptables (Tavakol & Dennick, 2011).

Para evaluar la validez del cuestionario de la autoeficacia emprendedora, se diseñó un CFA basado en de Kalleberg et al. (1994), a través de un SEM. Para la valoración del modelo, se consideraron los índices de bondad y ajuste ($\chi^2 = 64,29/df = 33$; CFI = 0,968; TLI = 0,956; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,03), que fueron aceptables (Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Rigdon, 1996) (tabla 3).

Resultados

Para analizar la relación entre las variables latentes estudiadas en la presente investigación, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson (1929, 1931) (tabla 4).

De esta manera, se demuestra que existe una relación ($r = 0,27$, $p < 0,01$) positiva y significativa entre las variables *liderazgo estratégico* y *rendimiento de la organización*. Este hallazgo es semejante a los resultados encontrados en los estudios de Özer y Tinaztepe (2014), quienes confirman que existe una relación positiva y significativa ($r = 0,28$, $p < 0,01$) entre ambas variables. De igual manera, existen similitudes con los resultados encontrados

Tabla 3.
Validez y confiabilidad del instrumento del NOS, rendimiento organizacional percibida.

Variable Desempeño de la organización percibida	Carga	Residual
<i>Cómo compararía los siguientes indicadores de su empresa o negocio con respecto a otras empresas que hacen el mismo trabajo</i>		
La calidad de los productos, servicios o programas de la empresa o negocio	0,602	0,638
El desarrollo de nuevos productos, servicios o programas de la empresa o negocio	0,662	0,562
La capacidad de atraer a los empleados esenciales	0,629	0,604
Capacidad para retener a los empleados esenciales	0,539	0,710
La satisfacción de los clientes	0,548	0,700
Relaciones entre la dirección, gerencia o jefe con los empleados	0,558	0,688
<i>Rendimiento del mercado percibido</i>		
La publicidad	0,612	0,625
El crecimiento de ventas	0,633	0,600
La rentabilidad	0,589	0,653
La cuota de mercado	0,608	0,631

Fuente: elaboración con base en Kalleberg *et al.* (1994).

Tabla 4.
Correlación del liderazgo estratégico, Negociación integrativa y Rendimiento de la organización.

Variables	Media	DS	Varianza	1	2	3
Liderazgo estratégico	3,56	0,643	0,414	1,000		
Negociación integrativa	3,77	0,765	0,585	0,464**	1,000	
Rendimiento de la organización	3,07	0,455	0,207	0,273**	0,174**	1,000

** $p < 0,001$

Fuente: elaboración propia.

por Yildiz, Bastürk y Boz (2014), quienes afirman que existe una correlación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional ($r = 0,431$, $p < 0,01$) y transaccional ($r = 0,344$, $p < 0,01$) sobre el rendimiento de la organización.

Otro de los hallazgos encontrados a través de la matriz de correlaciones es que existe una relación ($r = 0,174$, $p < 0,01$) positiva y significativa entre la negociación integrativa y el rendimiento de la organización. Este hallazgo es similar a los obtenidos por Shi y Liao (2015) para quienes el coeficiente de correlación entre las variables ($r = 0,600$; $p < 0,001$) es positiva y significativa. De igual manera, existe similitud con los hallazgos obtenidos por Chapman, Miles y Maurer (2017), cuya aportación en los estudios realizados demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre la negociación integrativa y el desempeño de la organización. Además, se

encontró que el liderazgo estratégico tiene una correlación positiva y significativa con la negociación integrativa. Asimismo, los resultados obtenidos muestran grandes aportaciones a los hallazgos identificados a través de los estudios de Metcalfe (1998), Salacuse (2017) y Tallberg (2006).

Para valorar cada una de las hipótesis señaladas se desarrolló un SEM hipotético puesto en cuestión. Para evaluar el modelo propuesto, se emplearon los índices de bondad y ajuste propuestos por Muthén y Muthén (1998-2007) y Rigdon (1996): Chi-cuadrado ($\chi^2 = 632,03$ $gl = 345$), el Índice de Ajuste Comparativo ($CFI = 0,914$ y $TLI = 0,905$), así como la aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio ($RMSEA = 0,04$), y la raíz cuadrada media residual estandarizado ($SRMR = 0,04$), por lo que el SEM resultó ser absolutamente deseable y aceptable (figura 2).

Los resultados obtenidos mediante el modelo hipotético de ecuación estructural (figura 2) demuestran que existe evidencia estadística para afirmar que el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo y significativo ($\beta_1 = 0,386$; $p < 0,001$) en el prestigio y estatus organizacional percibidos por los líderes de las pequeñas empresas. Este hallazgo se asemeja a los resultados obtenidos a través de los estudios realizados por Özer y Tinaztepe (2014), quienes afirman que existe una influencia positiva y significativa entre el liderazgo estratégico ($\beta = 0,318$, $p < 0,001$) sobre el rendimiento organizacional. Del mismo modo, se encuentran similitudes con los resultados encontrados en los estudios realizados por Yildiz *et al.* (2014), quienes afirman que el liderazgo transformacional ($\beta = 0,341$, $p < 0,001$) y transaccional ($\beta = 0,145$, $p < 0,001$) influyen positiva y significativamente sobre el rendimiento de la organización.

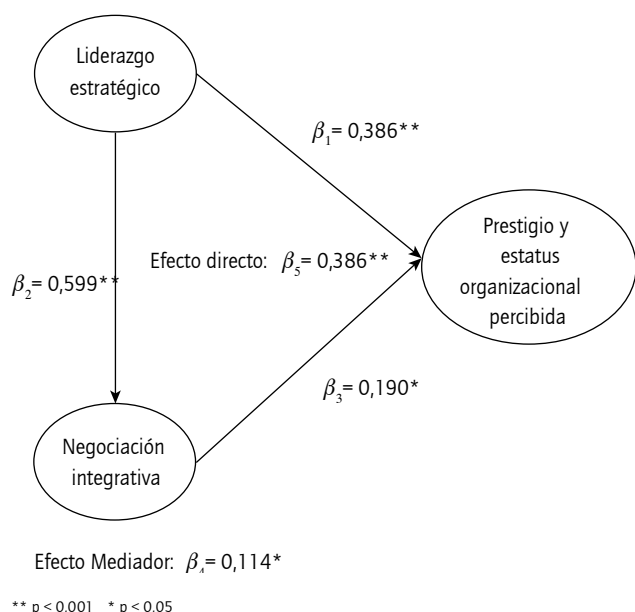


Figura 2. Cargas estructurales del modelo hipotético puesto en cuestión.
Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo y significativo ($\beta_2 = 0,599$; $p < 0,001$) en la estrategia de negociación integrativa de los líderes de las pequeñas empresas. Este hallazgo es similar a los resultados encontrados por Shi y Liao (2015), quienes demuestran que la negociación integrativa ($\beta = 0,489$; $p < 0,001$) influye positiva y significativamente sobre el rendimiento organizacional. Además, esta aportación tiene similitudes en los resultados obtenidos por Chapman *et al.* (2017) en la que confirman el hallazgo que se obtuvo en la presente investigación a través de la hipótesis H2; es decir, la negociación integrativa influye positiva y significativamente sobre el desempeño de la organización.

Por otro lado, se cuenta con evidencia estadística para afirmar que la estrategia de negociación integrativa influye

positiva y significativamente ($\beta_3 = 0,190$; $p < 0,05$) en el prestigio y estatus de la organización percibida de las pequeñas empresas de la región del estado de Guanajuato. Por esa razón, se acepta la hipótesis H3. Estos resultados se asemejan a los obtenidos a través de las investigaciones realizadas por Metcalfe (1998), Salacuse (2017) y Tallberg (2006), cuyos hallazgos aportan la importancia de la influencia del liderazgo en la negociación, principalmente en la estrategia de negociación colectiva o integrativa.

En cuanto a la hipótesis H4, se valoraron los efectos directos e indirectos del liderazgo estratégico, negociación integrativa, y prestigio y estatus organizacional (Sobel, 1987). Con base en el análisis de los efectos arrojados en el SEM, se demuestra que existe un efecto positivo y significativo de mediación de la estrategia de negociación integrativa ($\beta_4 = 0,114$; $p \leq 0,05$) entre las variables del liderazgo estratégico y el prestigio y estatus de la organización percibida; igualmente, existe un efecto positivo y significativo directo del liderazgo estratégico ($\beta_5 = 0,386$; $p \leq 0,001$) y el rendimiento de la organización percibida. Por lo tanto, se demuestra que la estrategia de negociación integrativa influye positiva y significativamente como variable mediadora entre el liderazgo estratégico y el prestigio y estatus de la organización percibida y, del mismo modo, existe un efecto directo positivo y significativo entre el liderazgo estratégico y la percepción del prestigio y estatus de la organización.

Para evaluar la hipótesis H5, se realizó una prueba T de muestras independientes. Con bases estadísticas se cumple el supuesto de homogeneidad de las varianzas de la percepción del rendimiento organizacional ($F = 0,778$; $p > 0,05$) y el género, a través de la prueba de Levene. Asimismo, la prueba T para muestras independientes indica que se acepta la hipótesis nula (H_0), es decir que no existen diferencias en la percepción del prestigio y estatus organizacional ($t = -0,045$; $gl = 416$; $p > 0,05$) entre hombres y mujeres líderes de pequeñas empresas.

Discusión y análisis

Es importante considerar que los emprendedores, así como los administradores de las pequeñas empresas, deben ejercer un liderazgo estratégico que permita mejorar la eficacia y eficiencia de la organización (Koryak *et al.*, 2015), especialmente en los ambientes económicos con incertidumbre. Por eso, se requiere que los líderes adopten un estilo de liderazgo flexible y situacional, es decir, un estilo de liderazgo estratégico que contribuya al logro de los objetivos tanto personales como de la propia organización y, de esta manera, se preserve y promueva el rendimiento a

partir del estatus y prestigio de la organización (Mungaray-Lagarda, Osuna-Millán, Ramírez-Urquidy, Ramírez-Angulo & Escamilla-Díaz, 2015). Los resultados encontrados apoyan los de Maldonado, Pinzón y Marín (2017), quienes demuestran que las características del líder y administrador de la pequeña empresa contribuyen al logro de los objetivos y, con ello, potencializan el rendimiento la empresa, principalmente en sus primeras etapas de desarrollo.

De igual manera, es menester considerar que adoptar un estilo de liderazgo estratégico reflejará una percepción favorable del prestigio y estatus de la propia organización, pues la práctica de gestión asociada a un liderazgo transformacional y transaccional favorece la generación de estrategias para desarrollar recursos humanos de manera integral (Garavan, Watson, Carbery & O'Brien, 2016; Rivera-Vargas, 2015), dando como resultado una mejor percepción del desempeño de la organización. Esta relación fue probada ampliamente por otros investigadores (Bergh *et. al*, 2016), utilizando una vasta revisión de artículos publicados sobre el tema en contextos diferentes al de México.

Otro de los factores que influyen en la percepción del prestigio y estatus organizacional es la negociación integrativa. En este sentido, el ejercer una estrategia de negociación enfocada a ganar-ganar entre las personas generará lealtad y promoverá una mejora continua del estatus y prestigio a través del buen desempeño organizacional percibido por los líderes de las pequeñas empresas estudiadas.

Cabe señalar que Rafiq, Haris, Anwar y Majeed (2017) encontraron resultados similares en la industria paquistaní, cuyos hallazgos afirman que el desarrollo de la confianza en la organización depende del estilo de negociación y a su vez impacta el desempeño organizacional. Esto ha sido especialmente útil en el caso de empresas familiares (Allen, George, & Davis, 2018), donde la estrategia de negociación es propiamente un factor relevante en el rendimiento de las firmas, específicamente cuando son emprendedoras. Por ello, la percepción en el rendimiento en el mercado se explica en función de los indicadores de penetración en el mercado (publicidad, crecimiento en ventas, rentabilidad y cuota de mercado), como se demostró en el modelo estudiado. En este sentido, ejercer un liderazgo estratégico y una negociación integrativa resulta ser una de las ventajas competitivas en las pequeñas empresas (Kong, Dirks, & Ferrin, 2014; Rivera-Vargas, 2015), para lograr el éxito de la firma a través de la penetración y posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, Mihalache, Jansen, Van den Bosch y Volberda (2014) desarrollaron un modelo de eficiencia

organizacional como resultado de la flexibilidad, el liderazgo y la cooperación como base de estilo en la negociación. Dichos autores afirman que estos factores están interrelacionados de manera similar como se establece en el modelo presentado por esta investigación. Por otro lado, Yildiz, Bastürk y Boz, (2014) así como Özer y Tinaztepe (2014) realizaron estudios semejantes en Turquía, cuyos hallazgos encontrados a través de los resultados obtenidos en sus investigaciones afirman que el liderazgo estratégico, así como un estilo de negociación en el que se busque el bien común, es necesario para garantizar el desempeño de las pequeñas empresas. Por esa razón, los resultados de las investigaciones de dichos autores apoyan los hallazgos encontrados en la presente investigación.

Para favorecer el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas mexicanas (Sánchez-Tovar, García-Fernández, & Mendoza-Flores, 2015) es necesario realizar nuevos estudios donde se analice las relaciones y sus influencias de variables como el liderazgo, la negociación sobre el rendimiento organizacional a partir del prestigio y estatus de la organización. Cabe señalar que en países desarrollados el abordaje de los factores que relacionan al rendimiento de la organización con el líder estratégico del administrador o emprendedor de la pequeña y mediana empresa han sido una de sus prioridades (Burch *et al.*, 2016; Friedman, Carmeli, & Tishler, 2016), ya que buscan encontrar y establecer nuevas estrategias que permitan lograr el éxito de la firma ante nuevos escenarios que presente el mercado. Por lo tanto, se requiere desarrollar nuevas investigaciones que estudien el fenómeno bajo un contexto mexicano.

En esta perspectiva, los hallazgos encontrados en la presente investigación son de gran valor y relevancia por tratarse de un tema poco estudiado en México. De ahí la importancia de generar futuras investigaciones que contribuyan a generar un rendimiento organizacional a partir del prestigio y el estatus de las pequeñas empresas mexicanas. Del mismo modo, resulta interesante conocer el comportamiento del mismo fenómeno en otros contextos diferentes al de México.

Finalmente, estas investigaciones ayudarán al empresario de pequeñas empresas establecer estrategias basadas en un liderazgo estratégico que contribuya a generar una negociación integrativa, en la que su principal enfoque radique en establecer intereses comunes, maximizando los beneficios de manera equilibrada entre las partes. En este sentido, se promoverá al logro de objetivos establecidos entre los grupos de interés que se relaciona directamente con la nueva firma, así como el éxito de la nueva firma a partir de la satisfacción del cliente; con ello, aumentará la rentabilidad y mejorará el rendimiento financiero y la participación del mercado de las pequeñas empresas.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Allen, M. R., George, B. A., & Davis, J. H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: the case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84, 34-45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.048>
- Amy, Q., & Osiyevskyy, O. (2017). Maximizing the strategic value of corporate reputation: a business model perspective. *Strategy & Leadership*, 45(4), 24-32. <https://doi.org/10.1108/SL-05-2017-0043>
- Appiah-Adu K. & Bawumia, M. (2016) *Key determinants of national development: historical perspectives and implications for developing economies*. New York: Routledge.
- Aslan, S., Diken, A., & Sendogdu, A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of smes in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.009>
- Barbuto, J., & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: MindGarden.
- Bergh, D. D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., Su, P., Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 477-497. <https://doi.org/10.1002/smj.2338>
- Burch, S., Andrachuk, M., Carey, D., Frantzeskaki, N., Schroeder, H., Mischkowski, N., & Loorbach, D. (2016). Governing and accelerating transformative entrepreneurship: exploring the potential for small business innovation on urban sustainability transitions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, 26-32. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.04.002>
- Birasnav, M. (2014). Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205-223. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2011-0520>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Brett, J. (2017). Culture and negotiation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 587-590. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0230>
- Carter, S., & Greer, C. (2013). Strategic leadership: values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Chapman, E., Miles, E., & Maurer, T. (2017). A proposed model for effective negotiation skill development. *Journal of Management Development*, 36(7), 940-958. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0002>
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and execute innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682. <https://doi.org/10.1002/smj.469>
- Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53(6), 996-1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12184>
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*, 34(6), 870-890. <https://doi.org/10.1177/0266242615594215>
- Gkorezis, P., Mylonas, N., & Petridou, E. (2012). The effect of perceived external prestige on greek public employees' organizational identification: gender as a moderator. *Gender in Management*, 27(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/17542411211199273>
- Goldman, E. (2012). Leadership practices that encourages strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
- Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>
- Grennan, M. (2014). Bargaining ability and competitive advantage: Empirical evidence from medical devices. *Management Science*, 60(12), 3011-3025. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2006>
- Ireland, R., & Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>
- Kalleberg, A., Knoke, D., Marsden, P., & Spaeth, J. (1993). *The 1991 National Organizations Survey*. University of Minnesota. Ann Arbor, Michigan: Inter- university Consortium for Political and Social Research. <https://doi.org/10.3886/ICPSR06240.v1>
- Kalleberg, A., Knoke, D., Marsden, P., & Spaeth, J. (1994). The national organizations study: An introduction and overview. *American Behavioral Scientist*, 37, 860-871. <https://doi.org/10.1177/0002764294037007002>
- Kashif, M., Ilyas, M., Aslam, U. & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The Learning Organization*, 23(4), 232-248. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Kirk, D., Oettingen, G., & Gollwitzer, P. (2013). Promoting integrative bargaining: mental contrasting with implementation intentions. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 148-165. <https://doi.org/10.1108/10444061311316771>
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0461>

- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Lax, D., & Sebenius, J., (1986). *The manager as a negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York and London: The Free Press.
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2016). *Essentials of negotiation*. Nueva York: McGraw Hill.
- Makhdoum, H. K., & Ghazali, M. Z. (2013). Towards a substantive theory of leadership, negotiation and decision making of leaders. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 2, 30-44.
- Maldonado, G., Pinzón, S. Y., & Marín, J. T. (2017). Orientación emprendedora y rendimiento en las pequeñas empresas de México. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(4).
- Metcalfe, D. (1998). Leadership in European Union negotiations: the presidency of the council. *International Negotiation*, 3, 413-434. <https://doi.org/10.1163/15718069820848300>
- Metcalfe, L., Bird, A., Peterson, M., Shankarmahesh, M., & Lituchy, T. (2007). Cultural influences in negotiations: a four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 147-168. <https://doi.org/10.1177/1470595807079380>
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148. <https://doi.org/10.1002/sej.1168>
- Mungaray L. A., Osuna, J. G., Ramírez U, M., Ramírez A. N., & Escamilla D. A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte*, 27(53), 115-146.
- Muthén, B., & Muthén, L. (1998-2007). *Mplus version 5.0 statistical analysis with latent variables: User's Guide*. Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Muthén, B. (2001). Second-generation structural equation modeling with a combination of categorical latent variables: new opportunities for latent class/latent growth modeling. En L. M. Collins & A. Sayer (Eds.), *New Methods for the Analysis of Change* (pp. 289-332). Washington: Editorial American Psychological Association.
- Muthén, B. (2002). Beyond SEM: General latent variable modeling. *Behaviormetrika*, 29(1), 81-117.
- Norzailan, N., Othman, R., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2016-0020>
- O'Connor, M., & Arnold, J. (2001). Distributive spirals: negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 148-176. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2923>
- Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: a study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Pearson, E. S. (1929). Some notes on sampling tests with two variables. *Biometrika*, 21, 337-360. <https://doi.org/10.2307/2332565>
- Pearson, E. S. (1931). The test of significance for the correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 26, 128-134. <https://doi.org/10.1080/01621459.1931.10503208>
- Rafiq, M., Haris, M., Anwar, M. J., & Majeed, K. B. (2017). The impact of leadership behavior on the business growth through the organizational innovation and managerial practices. *Archives of Business Research*, 5(3), 142-154. <https://doi.org/10.14738/abr.53.2819>
- Rathi, N., & Lee, K. (2015). Retaining Talent by Enhancing Organizational Prestige: An HRM Strategy for Employees Working in the Retail Sector. *Personnel Review*, 44(4), 454-469. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0070>
- Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. <https://doi.org/10.1080/10705519609540052>
- Rivera-Vargas, M. I. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 43-52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.284>
- Robles-Francia, V. H., de la Garza-Ramos, M. I., & Medina-Quintero, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310.
- Salacuse, J. (2017). Leadership and negotiation-dichotomies and definitions. En J. Salacuse (Ed.), *Real Leaders Negotiate!* (pp. 1-14). New York: Springer Natur. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59115-9>
- Sánchez-Tovar, Y., García-Fernández, F., & Mendoza-Flores, J. E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
- Saorin, M. (2006). A review of negotiation outcome: a proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2006.tb00629.x>
- Sarfraiz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2016-0056>
- Secretaría de Economía (SE). (2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/prensa/se-difunden-estadisticas-detalladas-sobre-las-micro-pequenas-y-medianas-em-presas-del-pais-46847>
- Shi, X., & Liao, Z. (2015). Inter-firm dependence, inter-firm trust, and operational performance: The mediating effect of e-business integration. *Information & Management*, 52, 943-950. doi:10.1016/j.im.2015.06.010
- Sobel, M. (1987). Direct and indirect effects in linear Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 155-177. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001006>
- Stahl, G., Miska, C., Puffer, S., & McCarthy, D. (2016). Responsible global leadership in emerging markets. En J. Osland, M. Li & M. Mendenhall (Eds.), *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership. Volume 9)* (pp. 79-106). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320160000009005>
- Stigter, M., & Cooper, C. L. (2015). *Solving the strategy delusion: mobilizing people and realizing distinctive strategies*. London: Palgrave.
- Tallberg, J. (2006). *Leadership and negotiation in the European Union*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511492075>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfd.8dfd>
- Tiessen, J. (1996). *The JV dilemma: cooperating and competing in Japanese joint ventures in North America*, Tesis de doctorado no publicada. York University, Toronto, Canada.
- Van Steenburgh, J. J., Fleck, J. I., Beeman, M., & Kounios, J. (2012). Insight. En Holyoak, K. J. & Morrison, R. G. (Eds), *The Oxford handbook of thinking and reasoning* (pp. 475-491). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734689.013.0024>

- Walton, R., & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- Wilson, R., & Thompson, L. (2014). Creativity and negotiation research: the integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 359-386. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2014-0033>
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>.

