

IMPACTO DEL LIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS COMERCIALES

Gustavo Lucero Apolo

✉ glucero1@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala – Ecuador

Bill Serrano Orellana

✉ bjserrano@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala – Ecuador

Sharik Calero Aguila

✉ scalero3@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala – Ecuador

Martha Aguirre Benalcázar

✉ maguirre@utmachala.edu.ec

Universidad Técnica de Machala – Ecuador

RESUMEN

El presente estudio analiza el impacto de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en el desempeño organizacional de empresas del sector comercial. Se aplicó el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) a una muestra estratificada de 500 empresas. El desempeño organizacional se midió a través de un índice compuesto por tres indicadores clave de rendimiento (KPI): tasa de cumplimiento de ventas (40 %), nivel de satisfacción del cliente (30 %) e índice de cumplimiento de tareas (30 %). Además, se incorporaron variables de control como el tamaño de la empresa, el sector comercial, los años promedio de experiencia y escolaridad del personal, el porcentaje de gerentes, la percepción sobre los recursos disponibles y la calidad de los programas de capacitación y desarrollo. Dado que la variable dependiente presenta una naturaleza acotada, se utilizó un modelo de regresión Tobit para una estimación más precisa de los efectos.

Los resultados evidencian que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional inciden de manera positiva y significativa en el desempeño organizacional, siendo el liderazgo transformacional el que genera el mayor impacto. Estos hallazgos subrayan la importancia de fomentar estilos de liderazgo proactivos para mejorar los resultados empresariales en el sector comercial.

Palabras clave: Desempeño organizacional, Empresas comerciales, Estilos de liderazgo, Modelo Tobit.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of transformational, transactional and laissez-faire leadership styles on the organizational performance of companies in the commercial sector. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) was applied to a stratified sample of 500 companies. Organizational performance was measured through an index composed of three key performance indicators (KPIs): sales fulfillment rate (40 %), customer satisfaction level (30 %) and task completion rate (30 %). In addition, control variables such as company size, business sector, average years of experience and schooling of staff, percentage of managers, perception of available resources and quality of training and development programs were incorporated. Since the dependent variable is bounded in nature, a Tobit regression model was used for a more precise estimation of the effects.

The results show that both transformational and transactional leadership have a positive and significant impact on organizational performance, with transformational leadership having the greatest impact. These findings underscore the importance of fostering proactive leadership styles to improve business performance in the commercial sector.

Keywords: Organizational performance, Business enterprises, Leadership styles, Tobit model.

1. INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual se caracteriza por ser dinámico, competitivo y estar en constante transformación, por lo que esta realidad exige a las organizaciones comerciales ajustarse a los nuevos cambios. En este escenario, el liderazgo se ha convertido en el pilar fundamental de la estructura organizacional. Las empresas comerciales se encuentran en constantes desafíos ya que deben mantener un rendimiento alto, donde la innovación, la adaptabilidad y la eficiencia operativa sean lo suficientemente adecuados para sobrevivir y crecer como empresa.

El liderazgo no sólo guía la dirección estratégica de la organización, sino que también tiene un impacto significativo en la cultura interna, en el compromiso de sus colaboradores y en el cumplimiento de las metas corporativas. Estudios recientes revelan que el liderazgo efectivo se posiciona como uno de los principales impulsores para mejorar el desempeño organizacional, ya que se encarga de monitorear las actitudes y comportamientos de sus empleados llevándolos hacia un alto nivel de desempeño (Avolio et al., 2009; Yukl, 2013; Wang et al., 2022).

El liderazgo se ha transformado en un medio de relevancia, el cual nos permite guiar y motivar al equipo de trabajo, contribuyendo al cumplimiento de las metas, además de agregar elementos estratégicos dentro del entorno laboral (Aspajo et al., 2025; Yin et al., 2023; Villacis y Ferrin, 2022). Desde otro punto de vista tenemos que el liderazgo no solo está enfocado en la capacidad que tiene un líder para promover el compromiso, sino que también es el encargado de impulsar el aprendizaje dentro de la organización

promoviendo un entorno favorable resistente al cambio (Khaola y Rambe, 2021; Mera y Loor, 2021; Ramírez, 2022).

En este contexto, diversas investigaciones han demostrado que la selección del estilo de liderazgo apropiado puede ser esencial para gestionar la incertidumbre del actual ambiente competitivo, principalmente en organizaciones situadas en economías en progreso donde los recursos son escasos y la eficacia en las operaciones adquiere mayor relevancia. (Buil et al., 2019; Behrendt et al., 2017; Hoch et al., 2016). De tal manera que el liderazgo para las empresas es de gran importancia ya que un inadecuado direccionamiento puede afectar a la productividad del equipo de trabajo y por lo tanto al desempeño organizacional, lo que tiene como consecuencias grandes pérdidas económicas e incluso el fracaso (Rivadeneira, 2022). También provoca la ausencia de dirección estratégica, mala comunicación, desmotivación y poco compromiso con la empresa por parte de los empleados (Novitasari et al., 2020).

El liderazgo es el factor que busca la satisfacción laboral (Guerra et al., 2018) y es considerado como uno de los factores más importantes para trabajar con personas, ya que un buen líder puede aumentar la eficiencia de su equipo de trabajo para mejorar el rendimiento de la empresa (Caisa et al., 2022). Un buen liderazgo influye y alinea a los colaboradores (Sumba et al., 2022). Un liderazgo con valores dentro de la empresa permite formar conductas adecuadas para motivar y fomentar el trabajo en equipo (Tufiño y Manobanda, 2022), para ello, se debe de considerar los requerimientos y necesidades de las empresas, por lo que se deben acoger estilos de liderazgo que permitan la eficiencia y productividad en

el recurso humano, ya que estos influyen directamente en las actividades que realizan los colaboradores (Canal et al., 2023).

En este contexto se han desarrollado diversas tipologías de liderazgo, las cuales unen las distintas características y formas con la que los líderes desempeñan su papel. El liderazgo transformacional impulsa el crecimiento y la eficiencia organizacional, además de ser carismático, incentiva a sus seguidores a copiar sus características y estimula a estos para superar sus habilidades, además lleva el liderazgo a un nivel mayor, comprometiendo y alineando a los colaboradores con los objetivos de la empresa para lograr un mayor rendimiento (Canal et al., 2023). Tal como lo indican Morales et al. (2023), el liderazgo transformacional puede ayudar a la gestión del conocimiento, planteamiento de estrategias e innovación, permitiendo mejorar el desempeño.

Por su parte el liderazgo transaccional fomenta una relación costo beneficio, enfocada al logro de los objetivos (Vidales et al., 2024). La importancia de este estilo se basa en el alto desempeño organizacional que se puede lograr por el compromiso de los colaboradores al contar con adecuadas prácticas laborales para alcanzar los objetivos mediante la generación de recompensas (Mendoza et al., 2020). Por otra parte, el estilo Laissez-Faire no supervisa las tareas ni incentiva al personal (Vidales et al., 2024), libera demasiada independencia a los subordinados (Montañez et al., 2022), y por ello asigna mayor nivel de responsabilidades a los colaboradores, motivo por el cual estos deben de estar capacitados y preparados en todo momento para tomar decisiones adecuadas (Valencia y Gamboa, 2023).

Mediante estudios se ha corroborado que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y sus variables claves del desempeño, como la satisfacción laboral, la motivación intrínseca y la productividad. Este estilo se ha enfocado en la inspiración y visión lo que lo ha posicionado como un proveedor fundamental de la innovación y así poder facilitar el cambio dentro de las organizaciones (Bass y Riggio, 2006; Birasnav, 2014; García et al., 2012). Por su parte el liderazgo transaccional, enfocado principalmente al control y cumplimiento normativo ha demostrado ser beneficioso en entornos empresariales que requieren estabilidad operacional y resultados a corto plazo (Podsakoff et al., 2006; Judge y Piccolo, 2004; Rowold y Heinitz, 2007). Por lo contrario, el estilo laissez-faire es reconocido por la falta de supervisión, dirección y control, por lo que este estilo está vinculado a un bajo desempeño organizacional y a desarrollar un inadecuado entorno laboral (Skogstad et al., 2007; Den Hartog et al., 2011; Robert y Vandenberghe, 2020).

El interés académico ha aumentado significativamente en las últimas décadas por entender como el efecto del liderazgo en el rendimiento organizacional ha crecido de manera significativa, esto se debe a que particularmente el surgimiento de los enfoques integradores toman en cuenta los aspectos tanto cuantitativos como cualitativos del rendimiento empresarial. Sin embargo, aún persiste una diferencia empírica en el estudio de los resultados diferenciados que generan los estilos de liderazgo en el desempeño organizacional de las empresas comerciales con una economía en desarrollo, en donde la estructura jerárquica y la disponibilidad de recursos tienen una relevancia especial

dentro de las organizaciones (Richard et al., 2009; Neely et al., 2005; Eisenbeiss et al., 2008). Sumándose la necesidad de analizar las características del liderazgo por métodos válidos y sólidos que permitan conocer las relaciones entre variables estructurales e individuales de las empresas.

Esta investigación tiene como objetivo satisfacer esta problemática mediante un análisis empírico de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire* en el desempeño organizacional de las empresas del sector comercial. Por medio de encuestas realizadas al personal operativo, supervisores y directivos en 500 empresas de distintos tamaños y sectores, se ha investigado las relaciones entre los estilos de liderazgo y su rendimiento desde un enfoque multifactorial, donde tenemos variables de control como el nivel jerárquico, experiencia en el trabajo, recursos a disposición, formación y tamaño de la organización. La mezcla metodológica entre el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) y un modelo de regresión Tobit, nos ofrece un marco estricto para evaluar el impacto del liderazgo en aspectos fundamentales como la eficiencia y la productividad de las organizaciones (Bass y Avolio, 1995; Kaplan y Norton, 2004; Delaney y Huselid, 1996).

Esta investigación alimenta la base teórica de la administración y la dinámica interna de la organización de varias maneras. Inicialmente se comienza indagando en el entendimiento del liderazgo como variable predictora del desempeño organizacional en escenarios comerciales específicos, aportando evidencia empírica procedente de una economía emergente. Segundo se diferencia el nivel de influencia que

tienen los estilos de liderazgo para determinar cuáles o cuál de estos resulta más efectivo para alcanzar los objetivos y metas organizacionales de empresas comerciales con distintas características. Tercero, incluir el estudio de variables contextuales que pueden intervenir o alterar la relación entre el liderazgo y el desempeño, diferenciándose del enfoque tradicional enfocado únicamente en los tipos de liderazgos (Dirks y Ferrin, 2002; Getnet et al., 2025; Canal et al., 2023).

Por esta razón los resultados encontrados por esta investigación tienen participación relevante en la literatura como en la práctica. Desde la perspectiva teórica ayudan a entender los modelos que determinan la relación entre liderazgo y desempeño organizacional, añadiendo características específicas de una economía en desarrollo. En cambio, desde el campo práctico brindan información relevante y de utilidad para los directivos, gerentes encargados del manejo del recurso humano, sobre qué estilo de liderazgo ejercer para incrementar la eficiencia y productividad en base a las características de la empresa y la de los colaboradores. De igual manera los hallazgos alcanzados pueden ser tomados como un aporte para programas de formación de desarrollo de liderazgo, organizacional y gestión del talento humano.

Por último, la presente investigación se estructura en cinco secciones. Después de esta introducción, se desarrolla la estructura teórica donde se revisa la literatura relevante sobre el liderazgo empresarial y su relación con el desempeño. Posteriormente se desglosa la metodología aplicada para la gestión, recolección, procesamiento y análisis de los datos encontrados. En la siguiente sección

se expresan y discuten los resultados estadísticos. La última sección brinda conclusiones del estudio, consecuencias prácticas, limitaciones y sugerencias para próximas investigaciones.

1.1 Liderazgo en el contexto organizacional

Dentro del contexto organizacional, el liderazgo se constituye como un elemento relevante para guiar, motivar y lograr una correcta gestión de los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de las metas empresariales. Varios estudios han evidenciado que los líderes tienen influencia significativa en varios elementos como en la cultura organizacional, toma de decisiones y en el compromiso del personal (Nguyen et al., 2017). Por lo que el tipo de liderazgo que ejercen los directivos, determinan la capacidad que tienen para la rápida adaptación al cambio y al rendimiento colectivo, en especial cuando se enfrentan a entornos empresariales competitivos y cambiantes (Afsar y Umrani, 2020).

Diferentes autores coinciden en que un liderazgo efectivo mejora la comunicación interna, mejora las relaciones colectivas y promueve un clima organizacional adecuado (Aggarwal et al., 2022). Así mismo un correcto liderazgo facilita a las organizaciones enfrentar los desafíos del entorno, como los procesos de aprendizaje empresarial, debido a que el liderazgo influye significativamente en la estructura de aprendizaje, lo que favorece a la empresa por la capacidad de respuesta que puede lograr frente a la incertidumbre (Gil et al., 2018).

El liderazgo es un elemento esencial para

el éxito organizacional, porque los líderes eficientes tienen la capacidad de alinear la visión y misión de las empresas con los objetivos estratégicos, lo que forma una cultura organizacional que favorezca la adaptabilidad (Rodríguez, 2010). Investigadores han evidenciado que los correctos estilos de liderazgo pueden influir en la eficiencia organizacional (Quintanilla y Barrera, 2018). De igual manera un liderazgo estratégico es vital para administrar adecuadamente el capital intelectual dentro de la empresa para facilitar la comunicación, la toma de decisiones informadas e implementación de prácticas laborales para aumentar el desempeño organizacional (Chung, 2019). Por su parte investigadores han demostrado que el liderazgo si tiene una relación en la motivación, la comunicación y en la toma de decisiones (Wagner et al., 2021).

1.2 Principales enfoques sobre estilos de liderazgo.

Los estilos de liderazgo que más han evolucionado los rasgos de un líder son: el estilo transformacional, transaccional y laissez-faire. El liderazgo transformacional se caracteriza principalmente por tener la capacidad de inspirar, motivar y de fomentar los cambios organizacionales de manera positiva, lo que demuestra ser eficaz para los entornos competitivos y de constante cambio (Bass y Riggio, 2006). Por otro lado, el liderazgo transaccional está basado en el intercambio, recompensa y en el cumplimiento de normas por lo que lo vuelve útil en contextos en donde el control y la eficiencia operativa son de suma importancia (Antonakis et al., 2003). Por último, tenemos al estilo laissez-faire, el cual se caracteriza por la falta de intervención que posee el

líder, calificándolo como un desempeño organizacional de bajo rendimiento, generando desorientación e incertidumbre entre colaboradores (Skogstad et al., 2007).

Diversos estudios han respaldado de manera empírica la efectividad que posee el estilo de liderazgo transformacional, destacándose por su clima organizacional, innovación y satisfacción laboral. Lo que lleva a que sus líderes tengan un compromiso de alto nivel con la organización (Judge y Piccolo, 2004). Para el ámbito empresarial, el liderazgo transformacional representa un elemento clave en la ventaja competitiva, además de facilitar la implementación de cambios y la adaptación estratégica (García et al., 2012).

Estudios han demostrado que el estilo transformacional mejora la integración en grupos, optimizando el desempeño conjunto, en especial en entornos que exigen innovación constante (Birasnav, 2014). También se ha verificado que un liderazgo transformacional tiene un mayor impacto en la innovación organizacional, satisfacción laboral y en el desempeño de los colaboradores de las empresas comerciales (Rafique et al., 2022). Estudios recientes recalcan que el liderazgo transformacional promueve la inspiración y la productividad de los empleados (Pedraja et al., 2020), lo que alimenta la importancia de desarrollar prácticas de liderazgo eficientes en estas organizaciones.

Por otro lado, el liderazgo transaccional es considerado menos innovador, debido a que su enfoque se encuentra estructurado en alcanzar metas, eficiencia operativa y la regulación del desempeño. Particularmente

este estilo de liderazgo se lo usa más en organizaciones donde sus procesos son estandarizados y en donde la estabilidad es primordial (Eagly et al., 2003). Algunas investigaciones han definido que este liderazgo resulta eficaz en escenarios de corto plazo donde los resultados de la transformación organizacional se valoran de manera inmediata (Podsakoff et al., 1996). Además de tener un impacto motivacional limitado, se encuentra orientado a conservar un estatus donde inspire a mejorar el rendimiento en el desempeño (Rowold y Heinitz, 2007).

Finalmente tenemos el estilo de liderazgo laissez-faire el cual se caracteriza por ser uno de los menos efectivos en el entorno empresarial, ya que posee un carácter pasivo y evasivo a la hora de la toma de decisiones, por lo que suele provocar confusión, ausencia de orientación, desmotivación y un bajo rendimiento organizacional (Den Hartog et al., 2011). Investigaciones aseguran que este estilo de liderazgo afecta de forma negativa la moral del equipo, además de aumentar los niveles de estrés laboral, haciendo que sus empleados experimenten ausencia por falta de sus superiores (Skogstad et al., 2007). De tal manera que libera demasiada independencia a los suyos, haciendo que estos no se sientan asistidos por una autoridad mayor (Montañez et al., 2022) y por ello asigna mayor nivel de responsabilidades a los colaboradores, motivo por el cual estos deben de estar capacitados y preparados en todo momento para tomar decisiones adecuadas (Valencia y Gamboa, 2023).

Por lo tanto, el estilo laissez-faire no es el más adecuado para una organización, ya que el líder tiene una escasa participación, lo que conlleva a que se perciba como una

falta de compromiso hacia las metas de la organización, afectando negativamente los objetivos organizacionales (Robert y Vandenberghe, 2020), promoviendo un obstáculo en los cambios estratégicos dentro de las organizaciones comerciales.

1.3 Vínculo teórico entre liderazgo y desempeño organizacional

El liderazgo es considerado como un factor determinante en el desempeño, debido a la influencia que tiene en el comportamiento, la cultura y en los resultados organizacionales (Harter et al., 2002; Venkatraman y Ramanujam, 1986; Bass y Avolio, 1994). Desde una perspectiva teórica, los tipos de liderazgo transformacional y transaccional han permitido entender cómo los líderes tienen incidencia en el rendimiento colectivo al cambiar las percepciones y conductas del personal (Bass y Avolio, 1993). Según Yukl (2013) un liderazgo efectivo está asociado con la alineación de objetivos, mejora del clima organizacional y el desarrollo de los colaboradores. De igual forma Northouse (2025) afirma que el liderazgo influye en los procesos empresariales internos que permiten a una organización adaptarse y mantenerse competitiva, además de tener un impacto en los resultados de la empresa.

Los distintos estilos de liderazgo desarrollan características diferenciadoras sobre el desempeño organizacional. En particular el liderazgo transformacional ha demostrado ser más eficaz para impulsar la innovación, la satisfacción laboral y la productividad (Judge y Piccolo, 2004). Por su parte, el liderazgo transaccional está más relacionado con el logro de objetivos, por lo que puede presentar limitaciones en ambientes de adaptabilidad (Bass,

1997). Un estudio de García et al. (2008) determinó que las empresas al mando de líderes transformacionales tenían mayores niveles de educación organizacional, lo que favorece el rendimiento y competitividad empresarial.

La relación que existe entre el liderazgo y el desempeño organizacional no es directa, puesto que dicha relación se encuentra vinculada por variables intermediarias como el compromiso, la confianza y la comunicación. Podsakoff et al. (1990) evidenciaron que los comportamientos del liderazgo transformacional tienen incidencia positiva en el compromiso de los colaboradores, lo que genera una mejora el rendimiento. Así mismo los autores Dirks y Ferrin (2002) indican que es esencial la confianza que tienen los empleados hacia el líder, ya que ayuda a desarrollar cohesión, disminuir la rotación del personal y mejorar el desempeño. Por otra parte, autores como Eisenbeiss et al. (2008) resaltan que una buena comunicación y la motivación generada por un buen liderazgo, mejora la eficiencia del equipo y los resultados que obtienen.

Dicho de otra manera, incrementar potencialmente la capacidad de cada uno de los colaboradores, es de alta influencia para la productividad y por tanto para el desempeño organizacional, y para lograrlo, los colaboradores también necesitan estar motivados, preparados y alineados con los objetivos de la empresa, considerando también que uno de los factores que hay que tener en cuenta al momento de alcanzar la productividad, son los costos que esta representa, puesto que se tiene que hacer el uso eficiente de los recursos, para no poner en peligro el rendimiento financiero de organización (Díaz y Toscano, 2022).

El estilo de liderazgo que adoptan los directores tiene un impacto significativo en el rendimiento organizacional en un entorno empresarial competitivo. El liderazgo transformacional promueve una correcta cultura organizacional y permite desarrollar mejores habilidades en el personal, por lo que es favorable para aumentar su rendimiento (Getnet et al., 2025). Por otra parte, el liderazgo transaccional es efectivo para lograr objetivos a corto plazo, pero poco eficiente en entornos dinámicos donde existe la incertidumbre (Canal et al., 2023). En contraste a los estilos abordados, el liderazgo laissez-faire es relacionado a bajos niveles de desempeño, en especial en campos donde se requiere la presencia del líder para el control, supervisión y dirección de actividades (Vidales et al., 2024).

Se asegura que los estilos de liderazgo tienen cierto grado de influencia en el desempeño de las empresas para alcanzar los objetivos y metas organizacionales (Asree et al., 2019), por lo que el presente estudio busca analizar el impacto que tienen los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire en el desempeño organizacional de las empresas comerciales. Por lo que se plantea la siguiente hipótesis de estudio:

Hipótesis: Los estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez-faire) tienen un impacto diferencial y significativo en el nivel de eficiencia laboral de los trabajadores

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Datos y Características de la Muestra

El conjunto de datos utilizado en esta investigación proviene de una encuesta

diseñada específicamente para estudiar el desempeño organizacional a través de distintas dimensiones de liderazgo y productividad en las empresas. La muestra está compuesta por gerentes medios, personal de ventas y operativos de empresas de diversos sectores. La población objetivo está constituida por empresas comerciales que tengan mínimo 10 empleados, de distintos tamaños y sectores comerciales (minorista y mayorista), con una representación adecuada de la distribución sectorial.

Para este estudio, se recopilieron datos a través de encuestas estructuradas en las que los participantes respondieron sobre su desempeño organizacional (medido por la eficacia y la productividad), estilos de liderazgo (medidos por el Multifactor Leadership Questionnaire) y variables de control como tamaño de la empresa, sector comercial, experiencia laboral, capacitación y desarrollo, nivel educativo, nivel jerárquico y recursos disponibles.

La muestra estratificada consta de 500 empresas de distintos sectores de la ciudad de Machala con una distribución que permite analizar el desempeño organizacional en función de diferentes factores, como el estilo de liderazgo, el tamaño de la empresa, y las características individuales del personal.

A continuación, se describe la variable dependiente (desempeño organizacional), independientes (estilos de liderazgo) y de control que se utilizan en los análisis de regresión (en la Tabla 1 puede verse la descripción resumida de las variables).

Desempeño Organizacional: La variable dependiente se aproxima a través de

un conjunto de indicadores clave que permiten evaluar la eficacia y eficiencia del área en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos. Para ello, se consideran los siguientes indicadores: Tasa de Cumplimiento de Ventas, Nivel de Satisfacción del Cliente y Índice de Cumplimiento de Tareas Asignadas.

Estilos de Liderazgo: Se mide utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que evalúa diferentes estilos de liderazgo, como el liderazgo transformacional, transaccional y el *laissez-faire*. Estos estilos se consideran como las principales variables independientes que afectan el desempeño organizacional.

Basado en investigaciones previas, el modelo básico se extiende incluyendo las siguientes variables de control: tamaño de la empresa, sector comercial, años de experiencia, años de escolaridad, nivel jerárquico, recursos disponibles, capacitación y desarrollo. Estas son involucradas en el modelo para aislar el impacto de las variables independientes sobre el desempeño organizacional.

El tamaño de la empresa tiene una influencia significativa en el desempeño organizacional, ya que esta variable determina la estructura, abundancia de recursos, comunicación y la capacidad de adaptación al cambio. Por lo general las empresas de gran tamaño tienen recursos más disponibles, procesos más estructurados que les permiten ser más eficientes en sus tareas (Alves et al., 2022). Pero estas empresas también pueden enfrentar complicaciones en la comunicación y en la agilidad para la innovación, debido a que su estructura es más compleja (Talwar et al., 2021). También suelen presentar problemas

de asistencia organizacional (Inoue et al., 2024). Por otro lado, las empresas pequeñas al contar con una estructura de menor tamaño, tienen la habilidad de acoplarse rápidamente a las necesidades cambiantes del entorno, lo que favorece a su rendimiento organizacional (Al-Haddad y Kotnour, 2015).

El sector comercial al que corresponde una empresa tiene incidencia significativa en el desempeño organizacional, debido a que el sector de la organización determina las actividades operativas, las estrategias de mercado y la forma en que se interactúa con los clientes. Las empresas que pertenecen al sector minorista, al tener una interacción más directa con los consumidores, brindan una atención más personalizada y un mejor servicio, lo que les permite aumentar su rendimiento (Gallego et al., 2021). Por otra parte, las empresas del sector mayorista se enfocan más en la logística y en las relaciones comerciales entre organizaciones, implicando llevar a cabo procesos más lentos y complejos (Dahiya et al., 2025). Por lo que estas empresas gestionan adecuadamente las estrategias, para poder lograr un mejor desempeño (Yunis et al., 2018).

Se ha evidenciado que los años de experiencia de los colaboradores de una organización son influyentes en el desempeño organizacional, puesto que permite mayor eficiencia operativa, facilidad para resolver problemas y guía a los demás empleados que tengan dificultades. Las personas que más tiempo tengan laborando, son más hábiles para superar escenarios complejos con incertidumbre, a comparación al personal que tiene menor tiempo trabajando (Thomas, 2008). Estas personas son vistas como una imagen a seguir, por lo que promueven

un mayor rendimiento colectivo (Wang et al., 2024). Por otra parte, la experiencia de los colaboradores es complementada con capacitación y formación continua, favoreciendo al desarrollo personal y al rendimiento empresarial (García y Millones, 2023).

Los años de escolaridad que tengan los colaboradores resulta influyente en el rendimiento organizacional, ya que determina la capacidad para desarrollar actividades, adaptarse a nuevas tecnologías y resolver problemas. Un mayor grado de educación fomenta el desarrollo de mejores aptitudes, conocimientos, pensamiento analítico y productividad (Díaz, 2024). Por lo que invertir en el recurso humano, incrementa la innovación y competitividad de las empresas. Sin embargo, el rendimiento de los colaboradores se ve reflejado en las habilidades que estos poseen para satisfacer la demanda en el puesto de trabajo (Naranjo et al., 2016).

El nivel jerárquico gerencial es influyente en el desempeño organizacional, debido a que los gerentes son los encargados de la dirección estratégica, asignar recursos y tomar decisiones relevantes que afectan a toda la organización (Moreno y Pineda, 2021). La alta gerencia índice principalmente en el desarrollo de políticas, cultura organizacional y el compromiso del personal, factores que repercuten en el rendimiento general (Mohammed y AL-Abrow, 2023). Por su parte la gerencia de nivel medio es el intermediario entre la estrategia y la ejecución, vigila la implementación de las decisiones y se asegura que estas se encuentren alineadas con los objetivos organizacionales (Ting et al., 2021). Cuando los niveles gerenciales efectúan un liderazgo asertivo, favorecen

la relación y coordinación departamental, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta frente a la incertidumbre del entorno competitivo (Mahmud et al., 2023). Los recursos disponibles para desempeñar funciones en las diferentes áreas laborales influyen de manera significativa en el desempeño organizacional. Por lo que contar con las herramientas adecuadas facilita la ejecución de las funciones de manera más eficiente, permitiendo así la mejora en la productividad (Vera, 2021). Así mismo si se cuenta con un entorno adecuadamente equipado, esto contribuirá positivamente a la satisfacción del personal, provocando el bienestar de los colaboradores y el compromiso con la organización (Ángel y Ávila, 2022). Por otro lado, la falta de recursos puede provocar estrés y desmotivación, haciendo que los trabajadores actúen de manera negativa en su rendimiento laboral y que la calidad de su trabajo disminuya (Márquez, 2020).

La existencia de programas de calidad para capacitación en las organizaciones es influyente en el desempeño organizacional, puesto que las herramientas de educación continua ayudan a los colaboradores a desarrollar y fortalecer habilidades y conocimientos, mejorando su rendimiento y capacidad para adaptarse a nuevos cambios (Gómez et al., 2020). Además, la inversión en la capacitación y desarrollo de los empleados fortalece vínculos con la organización, lo que incide en la motivación y retención del capital humano (García et al., 2011). Por lo que una cultura organizacional que priorice y valore la capacitación y aprendizaje continuo es crucial para fomentar la innovación, mejorar el desempeño y mantener la competitividad en el mercado (Zambrano et al., 2020).

Variable	Descripción
Variables dependientes	
Desempeño organizacional (DO)	Desempeño Organizacional=(Ventas×0.4)+(CSAT×0.3)+(Tareas×0.3). Donde: Tasa de Cumplimiento de Ventas (Ventas): (Ventas reales/Meta de Ventas) x 100 Nivel de Satisfacción del cliente (CSAT): (Suma de calificaciones/Número total de respuestas) x 100 Índice de Cumplimiento de tareas (Tareas): (Tareas completadas según lo planificado/Tareas totales asignadas) x 100
Variables independientes	
Estilos de liderazgo	Se mide utilizando el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que evalúa diferentes estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional, transaccional y el laissez-faire
Variables de control	
Tamaño de la empresa (Tamaño)	El número de empleados de la empresa
Sector comercial (SC)	Variable dicotómica que toma el valor de 1 si la empresa pertenece al sector minorista y 0 al sector mayorista
Años de experiencia (AE)	Número de años promedio que los colaboradores tiene en la empresa trabajando
Años de escolaridad (AES)	Número de años promedio de escolaridad que tienen los empleados de la empresa
Nivel Jerárquico (PG)	% de Gerentes en la empresa
Recursos disponibles (RD)	Esta medida se toma con una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, en función de la percepción del personal sobre los recursos y herramientas a su disposición para cumplir con sus tareas.
Capacitación y desarrollo (C&D)	Esta medida se toma con una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo, en función de la percepción sobre la existencia y calidad de programas de capacitación en la empresa.

Tabla 1: Descripción de las variables

2.2 Marco Econométrico

El análisis econométrico se realizó mediante un modelo de regresión Tobit, debido a la presencia de valores censurados en la variable dependiente. En este caso una censura por la parte inferior del rango. En este contexto, el modelo Tobit resulta adecuado, ya que permite estimar de manera robusta los efectos de las variables explicativas en situaciones donde la variable dependiente está acotada y contiene observaciones censuradas, evitando sesgos que surgirían con modelos de regresión lineal ordinaria.

La estimación del modelo Tobit se utiliza para modelar las relaciones entre el desempeño organizacional (medido por eficacia y productividad) y las variables independientes (estilos de liderazgo), controlando por las variables del tamaño de la empresa, sector comercial, años de experiencia, capacitación y desarrollo, nivel educativo, nivel jerárquico y recursos

disponibles.

Modelo Básico: El modelo básico de regresión Tobit incluirá las siguientes variables:

$$\text{Desempeño organizacional (DO)} = \beta_0 + \beta_1 \text{Estilos de liderazgo} + \beta_2 \text{Tamaño} + \beta_3 \text{SC} + \beta_4 \text{AE} + \beta_5 \text{AES} + \beta_6 \text{PG} + \beta_7 \text{RD} + \beta_8 \text{C\&D} + \epsilon_i$$

Análisis de Sensibilidad: Se realizarán modelos separados para cada una de las variables independientes y de control, con el objetivo de identificar el impacto individual de cada una en el desempeño organizacional. Posteriormente, se ajustará un modelo completo que incluya todas las variables para estudiar los efectos combinados y la robustez de los resultados.

Los análisis econométricos serán realizados utilizando el software Stata, que es adecuado para manejar la especificación Tobit y otros análisis de regresión avanzada.

3. RESULTADOS

Society (WCS), identificó 18 zonas prioritarias para la conservación de la diversidad biológica en la región (WCS,2021). En este contexto, la creación de la Zona de Agrobiodiversidad de Cuyocuyo (ZABD) surgió como una iniciativa conjunta entre WCS y representantes comunales, contando con el respaldo del alcalde del periodo 2015-2018 y, en menor medida del alcalde 2019-2022. Estas instituciones y actores contribuyeron a la elaboración del expediente técnico requerido para la declaratoria.

Variables independientes	Coeficientes				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Liderazgo transaccional	0.2745042*** (27.01)	0.2646697*** (24.85)	0.3497331*** (18.63)		0.2301876*** (51.12)
Liderazgo transformacional	0.3820478*** (38.24)	0.391371*** (36.89)	0.4829286*** (26.09)		0.3582882*** (83.90)
Tamaño de la empresa	0.0012253*** (12.10)			0.001987*** (11.30)	0.0013126*** (29.13)
Sector comercial				0.1202788*** (9.12)	0.1131458*** (34.26)
Años de experiencia	0.0088967*** (14.07)	0.0083429*** (12.28)	0.0127797*** (12.46)	0.0109373*** (9.41)	0.0083399*** (30.82)
Años de escolaridad	0.0088227*** (8.50)	0.007213*** (6.62)	0.0141385*** (8.19)	0.0314487*** (15.79)	0.0169285*** (34.91)
% de gerentes		0.0038709*** (8.45)	0.0052247*** (6.46)	0.0063955*** (8.24)	0.0041875*** (21.89)
Recursos disponibles	0.0400283*** (16.54)	0.0456128*** (17.72)		0.0503893*** (11.48)	0.0409047*** (39.53)
Capacitación y desarrollo	0.0529388*** (19.11)	0.0650555*** (24.35)		0.0533336*** (10.31)	0.0427673*** (35.16)
Cons	-0.3487218*** (-22.43)	-0.3277231*** (-20.22)	-0.2002432*** (-7.41)	-0.6315394*** (-19.41)	-0.5124289*** (-62.24)
Índices					
Registro de probabilidad	509.80028	477.58756	227.77983	227.0629	885.81108
LR χ^2	1354.23	1289.80	790.19	788.75	2106.25
Probabilidad					
(LR χ^2)	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Pseudo R ²	4.0470	3.8545	2.3614	2.3571	6.2943
Observaciones censuradas a la izquierda	60	60	60	60	60
Observaciones sin censura	440	440	440	440	440
Número de empresas	500	500	500	500	500

Tabla 2.1: Resultados del Análisis Tobit (Variable dependiente = Desempeño organizacional).

Nota. Los números entre paréntesis son estadísticos t. El número superior de la celda es el parámetro estimado.

p < 0.05, *p < 0.01

Variables	500 empresas			
	Media	SD	Min	Max
Desempeño organizacional	0.5472202	0.2621403	0	1
Estilo de liderazgo	1.336	0.7799491	0	2
Tamaño de la empresa	85.624	39.01208	10	164
Sector comercial	0.524	0.4999238	0	1
Años de experiencia	10.476	6.170703	1	26
Años de escolaridad	12.756	3.846825	6	19
% de gerentes	13.2933	7.798772	0.02	32.67
Recursos disponibles	3.356	1.542083	1	5
Capacitación y desarrollo	3.14	1.492936	1	5

Tabla A 1.1: Estadísticas descriptivas

Variables	Desempeño organizacional	Estilo de liderazgo	Tamaño de la empresa	Sector comercial	Años de experiencia	Años de escolaridad	% de gerentes	Recursos disponibles	Capacitación y desarrollo
Desempeño organizacional	1.0000								
Estilo de liderazgo	0.8149	1.000							
Tamaño de la empresa	0.4962	0.2959	1.000						
Sector comercial	-0.0353	-0.2263	0.0405	1.000					
Años de experiencia	0.5559	0.3356	0.2734	-0.0953	1.000				
Años de escolaridad	0.5210	0.4428	-0.0194	-0.4815	0.2322	1.000			
% de gerentes	0.2609	0.1589	0.0125	0.0858	0.2287	-0.0592	1.000		
Recursos disponibles	0.3332	0.1903	-0.0039	-0.1905	-0.1640	0.4532	-0.1409	1.000	
Capacitación y desarrollo	0.6455	0.3278	0.5237	0.0572	0.5357	0.0918	0.2423	-0.0931	1.000

Tabla A 1.2: Matriz de correlación de las variables

Los resultados del análisis econométrico permitieron evaluar el impacto diferencial y significativo de los estilos de liderazgo sobre la eficiencia laboral de los trabajadores. Se estimaron cinco modelos

que integran progresivamente diferentes variables explicativas, siendo el Modelo 5 el más completo.

En todos los modelos, tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional presentaron coeficientes positivos y estadísticamente significativos ($p < 0.01$), lo cual indica una relación directa con la eficiencia laboral en comparación con el liderazgo laissez-faire. Específicamente, en el Modelo 5, el liderazgo transformacional mostró el mayor efecto sobre la eficiencia (coef. = 0.3582882, $t = 83.90$), superando al liderazgo transaccional (coef. = 0.2301876, $t = 51.12$), lo cual sugiere que este estilo tiene una influencia más marcada en el desempeño de los trabajadores.

En particular, el Modelo 5 —el más completo y robusto— el liderazgo transformacional obtuvo el mayor impacto positivo en la eficiencia laboral (coef. = 0.3582882; $t = 83.90$), seguido del liderazgo transaccional (coef. = 0.2301876; $t = 51.12$). Los resultados indican que, en comparación con el liderazgo laissez-faire, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional están asociados con mayores niveles de eficiencia en los trabajadores, siendo el primero el de mayor efecto. En este sentido, el impacto negativo del liderazgo laissez-faire sobre la eficiencia laboral se infirió indirectamente, al observar que los demás estilos tienen efectos positivos y significativos frente a él.

Además, variables como el tamaño de la empresa, los años de experiencia, escolaridad, porcentaje de gerentes y la disponibilidad de recursos también demostraron efectos significativos en la mayoría de los modelos, confirmando su relevancia como factores contextuales.

La inclusión de variables como la capacitación y desarrollo también mejora sustancialmente el ajuste del modelo.

El Modelo 5 también presentó el mayor valor de verosimilitud logarítmica (885.81108), el LR χ^2 más alto (2106.25) y el mayor Pseudo R^2 , lo que sugirió un mejor ajuste global y mayor capacidad explicativa respecto a los modelos previos.

En conjunto, los hallazgos respaldan empíricamente la hipótesis propuesta: los estilos de liderazgo tienen un impacto diferencial y significativo sobre la eficiencia laboral, destacándose el liderazgo transformacional como el más efectivo, seguido del transaccional, y evidenciándose el menor desempeño relativo del estilo laissez-faire

4. DISCUSIÓN

Los resultados del modelo econométrico Tobit demuestran que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional tienen una relación positiva y estadísticamente significativa con el desempeño organizacional de las empresas comerciales. Específicamente, el liderazgo transformacional presentó el coeficiente más alto (0.3582882; $t = 83.90$), lo que evidencia que este estilo tiene una mayor influencia sobre la eficiencia laboral de los trabajadores. Este hallazgo concuerda con estudios que han evidenciado que el liderazgo transformacional mejora significativamente el rendimiento organizacional (Mutahar et al., 2015; Aldhaheeri y Ahmad, 2024; Al Khajeh, 2018).

El liderazgo transformacional es el más efectivo, por lo que es ideal para ser implementado en entornos donde se

busca mayores niveles de compromiso de los colaboradores con las metas de la empresa. La influencia positiva en la productividad empresarial de este liderazgo, lo convierte en una herramienta estratégica importante para directivos de empresas comerciales con miras al crecimiento sostenible, alineándose con investigaciones que sostienen que estos líderes se enfocan en ambientes motivadores y participativos (Mai et al., 2022), lo que garantiza su incidencia positiva en el rendimiento.

Por su parte el liderazgo transaccional, también demostró un efecto positivo y estadísticamente significativo (coef. = 0.2301876; $t = 51.12$), lo que permite determinar que este estilo aporta al desempeño organizacional de las empresas comerciales. Al centrarse en el establecimiento de objetivos y recompensas, ha demostrado ser útil en tareas estructuradas y procesos definidos, aunque con incidencia menor al transformacional, el estilo transaccional también es un predictor positivo del desempeño, ya que tiene un rol de supervisión activa, sistema de recompensas y logro de metas (Breevaart et al., 2014).

La relación significativa del liderazgo transaccional con la eficiencia laboral sugiere que puede ser eficaz para mantener un control efectivo sobre los procesos rutinarios y cumplir con indicadores de productividad. Sin embargo, también debe señalarse que su efectividad puede estar limitada en contextos que requieren innovación o adaptación, por lo que se recomienda su aplicación en funciones donde la disciplina y la claridad de objetivos sean prioritarias (Top et al., 2015).

En contraste, los hallazgos del liderazgo *laissez faire* revelan un impacto negativo en el desempeño organizacional de las empresas comerciales. Dicho impacto está dado por la ausencia de dirección, control y supervisión que brindan estos tipos de líderes, lo que genera confusión y desmotivación en los colaboradores. Investigaciones han evidenciado como este tipo de liderazgo está asociado con mayores niveles de estrés laboral, inadecuado ambiente de trabajo y menor satisfacción con sus actividades (Skogstad et al., 2007; Glambek et al., 2018). En consecuencia, estos resultados también reflejan que las organizaciones necesitan abstenerse de este estilo y promover prácticas de liderazgo más activas y comprometidas con el desempeño.

Las variables de control que fueron incluidas en el modelo permitieron determinar cómo otros factores influyen significativamente en el desempeño organizacional. Dichas variables son: el tamaño de la empresa, los años de experiencia, los años de escolaridad, nivel jerárquico del gerente, disponibilidad de recursos y la capacitación, como ejemplo de ello, los coeficientes significativos de las variables “recursos disponibles”, “capacitación y desarrollo” demuestran que utilizar las herramientas adecuadas y la formación continua inciden directamente en el aumento de la eficiencia de los colaboradores. Estos resultados acreditan la relevancia de considerar variables contextuales en los análisis del liderazgo, ya que pueden moderar o potenciar el efecto que tienen los tipos de dirección en los resultados empresariales.

La evidencia empírica abordada, se relaciona con otras investigaciones en las que se ha demostrado resultados

positivos del liderazgo transformacional en los indicadores de rendimiento organizacional (Aldhaheeri y Ahmad, 2024; Hilton et al., 2023). Dentro del margen de las empresas comerciales evaluadas, este hallazgo infiere en que los líderes que mantienen una visión clara, poseen capacidad de dirección y toma de decisiones estratégicas, son capaces de alcanzar mayores niveles de productividad laboral en las empresas. Las entidades que logran integrar estas variables adecuadamente pueden mejorar y aprovechar las capacidades del recurso humano para alcanzar mayor productividad organizacional.

Aunque el liderazgo transformacional demostró mayor incidencia en el desempeño organizacional en comparación a las demás variables existentes en el modelo, su efectividad puede depender de diferentes elementos como por ejemplo por la capacidad como líder para adaptarse a las necesidades del entorno y su organización. Según la literatura, los líderes que desempeñan eficazmente roles transformadores son aquellos que tienen la capacidad de inspirar, guiar, motivar y fomentar el compromiso con los objetivos organizacionales (Bass y Riggio, 2006; Hilton et al., 2023). Si bien esta afirmación se sustenta en teorías previas, también lo respalda este estudio, que revela mayores niveles de productividad en las empresas donde predomina este estilo.

Así mismo, aunque el estilo de liderazgo transaccional resultó ser menos influyente que el liderazgo transformacional, este estilo es más eficaz en ambientes donde se priorizan la estabilidad y cumplimiento de normativas. Su influencia alentadora coincide con hallazgos de Breevaart et

al. (2014), quienes indican que un líder transaccional puede ser el adecuado cuando se realizan actividades repetitivas donde es necesaria la constante supervisión y control. De esta manera, aunque revela menor impacto, sigue siendo útil para aumentar el desempeño en diferentes contextos. Además, la literatura menciona que este estilo debe implementarse de manera estratégica en ambientes donde la repetición de los procesos y controles son elevados.

Por otra parte, se pudo evidenciar que el liderazgo laissez-faire está directamente relacionado a bajos niveles de eficiencia organizacional. Los efectos negativos de este liderazgo pueden atribuirse a la falta de dirección, supervisión y apoyo hacia los colaboradores, lo que tiene repercusiones en la desmotivación y falta de control entre las operaciones. Estudios han revelado como este tipo de liderazgo emite mayores niveles de estrés, ambiente laboral inadecuado y menor satisfacción del trabajo (Skogstad et al., 2007; Glambek et al., 2018). Dentro de las empresas comerciales la poca o nula supervisión se ve reflejada en el no cumplimiento de los objetivos, la escasa coordinación entre colaboradores y en los resultados que obtienen.

Por tal motivo el liderazgo laissez-faire no debería promoverse debido a que no cuenta con efectos positivos en la productividad laboral. Este hallazgo se asocia con otros estudios, donde se indica que el liderazgo laissez-faire tiene efectos negativos con la eficacia operacional y la coordinación organizacional (Glambek et al., 2018; Skogstad et al., 2007). En este contexto se puede deducir que la falta de un liderazgo dedicado y estimulante obstaculiza el incremento del desempeño

en el trabajo y la realización de las metas corporativas.

Finalmente, los resultados certifican que no son únicamente los estilos de liderazgos los predictores del desempeño, por lo que se deben tener en cuenta otras condiciones estructurales y formativas de incidencia (Mutahar et al., 2015; Dahleez y Abdelfattah, 2022), para potenciar el diseño de estrategias que permitan aumentar la productividad de las organizaciones. De tal manera que al analizar estos elementos se puedan diseñar modelos de liderazgo más centrados en el desempeño para aumentar la incidencia positiva y significativa sobre la eficiencia en las empresas.

5. CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió determinar y analizar el impacto que ejercen los estilos de liderazgos, transformacional, transaccional y laissez faire en el desempeño organizacional de las empresas comerciales. Desde un enfoque cuantitativo, no experimental se realizó un modelo Tobit para poder evaluar los efectos individuales que tiene cada tipo de liderazgo en la eficiencia laboral. Los hallazgos revelan la incidencia positiva y significativa que tiene el liderazgo transformacional y transaccional sobre el desempeño, siendo el estilo transformacional el más influyente debido a sus altos niveles de eficiencia y cumplimiento de objetivos, mientras que el liderazgo laissez-faire, al mantener una mínima intervención en los colaboradores, demostró no tener buenos efectos sobre la variable dependiente, lo cual valida empíricamente la hipótesis del estudio.

El liderazgo transformacional es el estilo que resultó tener mayor coeficiente (0.3582882) y una t-estadística elevada (83.90), lo que evidencia que es el liderazgo más influyente para aumentar el desempeño organizacional en las empresas comerciales. El estilo transaccional, también evidenció una incidencia positiva en el desempeño de las empresas comerciales, con un coeficiente de 0.2301876 y una t-estadística de 51.12, por lo que mantiene un menor impacto en el desempeño en comparación al transformacional. Este liderazgo al concentrarse en el cumplimiento de metas, recompensas y supervisión continua demostró su veracidad para aumentar la eficiencia laboral, principalmente en contextos donde se manejan procesos estandarizados y estructurados donde las características de este estilo se acoplan a dichas necesidades.

El estilo de liderazgo laissez-faire, que sirvió como fundamento para el modelo Tobit aplicado, mostró una influencia notablemente distinta en comparación con los enfoques transformacional y transaccional, lo que permite deducir que este tipo de liderazgo tiene un impacto considerablemente menor en el desempeño organizacional de las empresas comerciales. Por otra parte, elementos intermediarios como el tamaño de la empresa, los años de experiencia, los años de escolaridad, nivel jerárquico del gerente, disponibilidad de recursos y la capacitación, también tienen atribuciones alentadoras en el desempeño, donde se deben priorizar los recursos disponibles y la formación como factores de control que resultan más significativas para lograr mayor eficiencia laboral.

En contraste a otros estudios similares, donde se analizan combinaciones o efectos indirectos, este análisis oferta evidencia clara sobre las consecuencias individuales que cada tipo de liderazgo y otras variables mediadoras pueden tener en el contexto del rendimiento organizacional de las empresas comerciales. De esta manera los hallazgos favorecen a los directivos y responsables de recursos humanos al brindar información validada y fundamentada sobre el tipo de liderazgo que deben promover o adoptar en las organizaciones para lograr mayor productividad laboral, dependiendo de las características del entorno, como cultura organizacional y dinámica del mercado.

Desde una vista práctica, los resultados encontrados sirven como una guía para las empresas comerciales que buscan aumentar su rendimiento por medio de la implementación o potenciación de un adecuado estilo de liderazgo y demás variables significativas que aportan valor a las empresas. De tal manera que promover y formar líderes con habilidades transformacionales o transaccionales garantizan una estrategia oportuna para aumentar los niveles de eficiencia laboral. En este sentido, mitigar o evitar características de un liderazgo laissez-faire es crucial para prevenir efectos negativos en la organización.

A pesar de que el presente estudio proporciona evidencia empírica sobre la influencia de los estilos de liderazgo y el desempeño organizacional en las empresas comerciales, sus resultados se encuentran limitados a analizar individualmente los efectos que estos estilos puedan tener en la productividad laboral, debido a que no se realizaron combinaciones o interacciones entre los

estilos, por lo que futuras investigaciones podrían indagar en cómo la combinación de liderazgos puede llegar a influir en el desempeño organizacional, así como también incluir otras variables mediadoras de relación, como la cultura organizacional, el clima laboral o habilidades individuales de los colaboradores. También, se recomienda replicar este estudio en diferentes sectores productivos para analizar los efectos del liderazgo en otros contextos organizacionales.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
2. Aggarwal, J., Yuki, G. A., & Gardner, W. L. (2022). *Leadership in Organizations*. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 57-60. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jls.21826>
3. Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
4. Aldhaferi, S., & Ahmad, S. (2024). The influence of transformational leadership on organizational performance and knowledge management capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2830-2857. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0532>
5. Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
6. Alves, S. J., Jugend, D., Chiappetta, J. C., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264-279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>
7. Ángel, S., & Ávila, P. E. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Honoris Causa*, 14(1). Obtenido de <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101>
8. Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *ScienceDirect*, 14(3), 261-295. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
9. Aspajo, Q. U., Tasayco, J. A., Magallanes, Y. E., & Angulo, P. D. (2025). Satisfacción laboral explicada a través de la cultura y el liderazgo organizacional. *INVECOM*, 5(1). Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00632025000102102&script=sci_arttext
10. Asree, S., Cherikh, M., & Baucum, C. (2019). A review of leadership styles that affect project success.

- International Journal of the Academic Business World, 13(1), 36-46. Obtenido de <https://jwpress.com/Journals/IJABW/BackIssues/IJABW-Spring-2019.pdf#page=44>
11. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
12. Bass, B. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/buy/1997-02873-003>
13. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. American Psychological Association. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/t03624-000>
14. Bass, B., & Avolio, B. (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/40862298>
15. Bass, B., & Avolio, B. (1994). Improving organizationaleffectiveness through transformational leadership. Sage. Obtenido de https://books.google.es/books?id=_z3_BOVYK-IC&lpg=PP11&ots=aUuYZdHkRN&dq=Improving%20organizational%20effectiveness%20through%20transformational%20leadership&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Improving%20organizational%20effectiveness%20through%20transformation
16. Bass, B., & Riggio, R. (2006). Transformational Leadership. New York: Psychology Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410617095>
17. Behrendt, P., Matz, S., & Goritz, A. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229-244. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
18. Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *ScienceDirect*, 67(8), 1622-1629. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
19. Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., & Demerouti, E. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12041>
20. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
21. Caisa, Y. E., Ortega, N. W., & Arcos, A. A. (2022). El clima laboral y la productividad en las empresas comerciales Caso “EMPROVIT”. *Espíritu Emprendedor Tes*, 6(4). Obtenido de <https://www.espirituemprendedort.es.com/index.php/revista/article/view/309>
22. Canal, C.A., Ovalles, T.L., Sandoval, B. L., & Palazuelos, O. V. (2023).

- Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 79-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822428>
23. Chung, A. V. (2019). Impacto de la Cultura Organizacional en la Relación Liderazgo y Gestión del Conocimiento en las Escuelas Profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. *MATHEMA*, 2(1). Obtenido de <http://revistas.unprg.edu.pe/openjournal/index.php/MATHEMA/article/view/247>
 24. Dahiya, R., Le, S., & Kroll, M. (2025). Big data analytics and firm performance: The effects of human capital and mediating firm capabilities. *ScienceDirect*, 36(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsinno.2025.200535>
 25. Dahleez, K., & Abdelfattah, F. (2022). Transformational leadership and organizational performance of Omani SMEs: the role of market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3809-3825. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0447>
 26. Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256718>
 27. Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (2011). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
 28. Díaz, D. A., & Toscano, M. J. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Torreón Universitario*, 11(30). Obtenido de <https://camjol.info/index.php/torreon/article/view/13427>
 29. Díaz, T. P. (2024). Situación laboral y nivel de satisfacción en los graduados de la carrera Educación Comercial, UNAN-Managua. *Respaldo*, 9(2), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.15359/respaldo.9-2.1>
 30. Dirks, K., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/buy/2002-15406-001>
 31. Eagly, A., Johannsen, M., & Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/buy/2003-06077-007>
 32. Eisenbeiss, S., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/buy/2008-16251-019>
 33. Gallego, C., De Pablos Heredero, C., & Montes, J. (2021). The Impact of Customer Relationship Management Systems on Dynamic Capabilities at Firms: : An Application to the Banking Industry. *Journal of Global Information Management*, 29(1), 103-122. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/>

- JGIM.2021010106
34. García, M. V., Jiménez, B. M., & Gutiérrez, G. L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
 35. García, M. V., Jiménez, B. M., & Lloréns, M. F. (2011). Influencia del nivel de aprendizaje en la innovación y desempeño organizativo: factores impulsores del aprendizaje. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 20(1), 161-186. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3418285>
 36. García, M. V., Lloréns, M. F., & Verdú, J. A. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
 37. García, S. E., & Millones, L. D. (2023). Aceptación de la tecnología y su relación con el desempeño laboral de los teletrabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.13>
 38. Getnet, A. B., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(29), 29. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-025-00476-x>
 39. Gil, A., Rodrigo, M. B., & Morcillo, J. (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity: A learning organization perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 694-711. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2017-0399>
 40. Glambek, M., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2018). Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 32(3), 297-312. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>
 41. Gómez, R. M., Proaño, C. T., & López, G. A. (2020). La relación entre el desempeño y el aprendizaje en las organizaciones. *Panorama Económico*, 28(3), 182-196. <https://doi.org/https://doi.org/10.32997/pe-2020-2700>
 42. Guerra, B. M., Añazco, C. K., Valdivieso, S. R., & Sánchez, C. Ó. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10). Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/908>
 43. Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/buy/2002-12397-006>
 44. Hilton, S., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*,

- 46(1), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
45. Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
46. Inoue, S., Nagata, T., Odagami, K., Purwito, A. N., & Mori, K. (2024). Relationship between Firm Size and Perceived Organizational Support and the Moderating Role of Supervisor Support: A Nationwide Cross-sectional Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 66(5), E202-E206. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0000000000003082>
47. Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
48. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52-63. Obtenido de https://oandregal.files/2013/12/HBR_Feb2004.pdf
49. Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381-398. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
50. Mahmud, M., Shoalihin, S., & Hayat, N. (2023). Effects of Transformational Leadership on Employee Performance in Business Organizations: A Systematic Literature Review. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*, 3(2), 10-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/bijmt.v3i2.1274>
51. Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2022). The impact of leadership competences, organizational learning and organizational innovation on business performance. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1391-1411. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2021-0659>
52. Márquez, O. T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de las instituciones públicas de educación. *Ciencia Y Educación*, 1(4), 6-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202020>
53. Mendoza, S. M., García, A. J., & Avelar, S. L. (2020). El liderazgo transaccional: una revisión de literatura. *UACJ*, 12(1). Obtenido de <https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/16031>
54. Mera, M. K., & Loo, Z. H. (2021). Liderazgo y su relación con el clima organizacional en Hurona Market, cantón Portoviejo, Provincia Manabí. *Polodel Conocimiento*, 6(11), 700-717. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219380>
55. Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2023). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532-3552. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOA-08->

- 2022-3380
56. Montañez, H. d., Palumbo, P. G., Ramos, V. R., & Ramos, V. P. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*(97), 170-182. Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/37529/41123>
 57. Morales, G. R., Lozano, G. J., Ledesma, Z. A., & Cuevas, V. H. (2023). Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(2), 73-89. <https://doi.org/https://doi.org/10.18359/rfce.6701>
 58. Moreno, B. G., & Pineda, L. R. (2021). Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Públicas de Educación Superior. *Revista Economía y Negocios*, 12(2), 32-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489724>
 59. Mutahar, A., Rasli, A., & Al-Ghazali, B. (2015). Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(15), 406–411. Obtenido de <https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/1527>
 60. Naranjo, J., Jiménez, Daniel, & Sanz, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies *Estudiando el vínculo entre cultura organizacional, innovación y desempeño en empresas españolas*. *ScienceDirect*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
 61. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
 62. Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202-213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
 63. Northouse, P. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications. Obtenido de [https://books.google.es/books?id=V6AwEQAAQBAJ&lpg=PT16&ots=qNYHvqbQkN&dq=Leadership%3A%20Theory%20and%20practice%20\(8th%20ed.\)&lr&hl=es&pg=PT15#v=onepage&q=Leadership:%20Theory%20and%20practice%20\(8th%20ed.\)&f=false](https://books.google.es/books?id=V6AwEQAAQBAJ&lpg=PT16&ots=qNYHvqbQkN&dq=Leadership%3A%20Theory%20and%20practice%20(8th%20ed.)&lr&hl=es&pg=PT15#v=onepage&q=Leadership:%20Theory%20and%20practice%20(8th%20ed.)&f=false)
 64. Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *IJOSMAS*, 1(1). Obtenido de <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/1>
 65. Pedraja, R. L., Marchioni, C. Í., Espinoza, M. C., & Muñoz, F. C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
 66. Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S.

- B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
67. Podsakoff, P., Mackenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship. *ScienceDirect*, 22(2), 259-298. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
68. Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
69. Quintanilla, C. J., & Barrera, A. M. (2018). Liderazgo y cultura. Influencia en la eficiencia organizacional. *Revista Publicando*, 5(14 (2)), 286-302. Obtenido de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1147>
70. Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
71. Ramírez, T. W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Universidad de Investigación y Desarrollo*, 23(1). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8679439>
72. Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
73. Rivadeneira, M. J. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4). Obtenido de <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/24>
74. Robert, V., & Vandenberghe, C. (26 de Junio de 2020). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36, 533-551. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
75. Rodríguez, E. (2010). Leadership styles, organizational culture and effectiveness: An empirical study in small and medium firms. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(13), 629-641. Obtenido de <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-84864642382&origin=inward&txGid=4e870db4943559e6a2d8b4c732aea6c8>
76. Rowold, J., & Heinitz, K. (Abril de 2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS.

- ScienceDirect, 18(2), 121-133. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
77. Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
78. Sumba, B. R., Chóez, R. S., & Pico, D. Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 262-279. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383376>
79. Talwar, S., Kaur, P., Fosso, W. S., & Dhir, A. (2021). Big Data in operations and supply chain management: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Production Research*, 59(11), 3509-3534. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1868599>
80. Thomas, F. D. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/buy/2008-02855-011>
81. Ting, I. W., Sui, H. J., Kweh, Q. L., & Nawanir, G. (2021). Knowledge management and firm innovative performance with the moderating role of transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2115-2140. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0629>
82. Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
83. Tufiño, G. M., & Manobanda, R. P. (2022). Liderazgo y cultura organizacional en la Unidad Educativa 30 de Abril. 593 Digital Publisher, 7(Extra 5-3), 5-18. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8628113>
84. Valencia, P. L., & Gamboa, S. J. (2023). Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las Pymes de la zona 3 del Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 8(Extra 2), 18-26. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8995425>
85. Venkatraman, & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
86. Vera, M. M. (2021). La gestión de la calidad y su incidencia en el desempeño organizacional en una universidad pública ecuatoriana. *Polo del Conocimiento*, 6(7), 1269-1287. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9556453>
87. Vidales, F. L., Mendoza, M. I., & Xochitototl, N. V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y administración*, 69(3), 324-347. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/>

articulo?codigo=9364206

88. Villacis, Z. A., & Ferrin, P. A. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral para la formación de la interdisciplinariedad en el colegio Vicente Rocafuerte. *593 Digital Publisher*, 7(1), 244-257. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8292501>
89. Wagner, M. C., Barcia, R. C., & Santana, S. J. (2021). EL LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE ECUADOR. *Observatório de la economía latinoamericana*, 19(5), 1-11. Obtenido de <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/17>
90. Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
91. Wang, X., Hou, S., Qiongxin, L., Liu, Y., Wu, H., & Liu, Z. (2024). The association of social networks with the job performance of primary health care professionals: the mediating effect of knowledge sharing. *frontiers*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1324939>
92. Yin, K., Li, C., Sheldon, O., & Zhao, J. (2023). CEO transformational leadership and firm innovation: the role of strategic flexibility and top management team knowledge diversity. *Chinese Management Studies*, 17(5), 933-953. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cms-10-2021-0440/full/html>
93. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th edition. Pearson Education. Retrieved 19 de Abril de 2025, from https://www.researchgate.net/publication/323294985_Leadership_in_Organizations_8th_edition
94. Yunis, M., Tarhini, A., & Abdunnasser, K. (Julio de 2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *ScienceDirect*, 88, 344-356. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.030>
95. Zambrano, M. G., Ruiz, C. A., & Navas, B. W. (2020). Cultura y desempeño organizacional de la Unidad Educativa Arco Iris Portoviejo, Manabí, Ecuador. *RECUS*, 5(3), 1-10. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7765573>