Revisión bibliográfica de la influencia del liderazgo en las Pymes

Investigación acerca de los estilos de liderazgo que influyen en una mayor productividad en las pymes.

Wilmer Esteban Portilla Ortega

Felipe Cano Sanchez

Resumen

La influencia del liderazgo en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia, ha destacado un papel crucial en la productividad y competitividad. Durante este artículo se analiza la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de las pymes, esto se llevó a cabo analizando diversas teorías y estilos de liderazgo, como el transformacional, transaccional y situacional, enfatizando que el liderazgo transformacional fomenta un ambiente motivador y promueve la innovación. La investigación revela que un liderazgo efectivo no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que también incrementa la satisfacción laboral de los empleados. Se identifican desafíos que enfrentan los líderes en Pymes, como la falta de recursos y la resistencia al cambio, y se sugiere que la adaptabilidad del liderazgo a contextos cambiantes es esencial. Además, se propone la creación de un e-book como guía práctica para implementar el liderazgo situacional, ajustando el estilo de liderazgo según las necesidades del equipo. En conclusión, el artículo subraya la importancia del desarrollo de competencias de liderazgo, como la inteligencia emocional, para enfrentar los retos del entorno empresarial actual y asegurar la sostenibilidad de las Pymes.

Palabras clave

Liderazgo, Productividad, Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Situacional, Desempeño Organizacional, Innovación, Adaptabilidad, Gestión de Equipos, Motivación, Satisfacción Laboral, Desafíos del Liderazgo, Teorías de Liderazgo, Cultura Organizacional

Abstract

The influence of leadership in small and medium-sized businesses (SMEs) in Colombia has highlighted a crucial role in productivity and competitiveness. During this article, the influence that leadership has on the work performance of SMEs is analyzed. This was carried out by analyzing various theories and leadership styles, such as transformational, transactional and situational, emphasizing that transformational leadership fosters a motivating and promotes innovation. Research reveals that effective leadership not only improves organizational performance, but also increases employee job satisfaction. Challenges faced by leaders in SMEs are identified, such as lack of resources and resistance to change, and it is suggested that the adaptability of leadership to changing contexts is essential. In addition, the creation of an e-book is proposed as a practical guide to implement situational leadership, adjusting the leadership style according to the needs of the team. In conclusion, the article highlights the importance of developing leadership skills, such as emotional intelligence, to face the challenges of the current business environment and ensure the sustainability of SMEs..

Key Word

Leadership, Productivity, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Situational Leadership, Organizational Performance, Innovation, Adaptability, Team Management, Motivation, Job Satisfaction, Leadership Challenges, Leadership Theories, Organizational Culture

Introducción

El liderazgo es un proceso fundamental que influye en la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Según Yukl (2013), los líderes efectivos inspiran y motivan a sus equipos, lo que es crucial en un entorno laboral cada vez más complejo y dinámico. En el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Colombia, que representan aproximadamente el 99.5% del tejido empresarial (BBVA Research, 2024), el liderazgo se convierte en un factor clave para mejorar la productividad y competitividad. La capacidad de los líderes para adaptarse a cambios tecnológicos, culturales y económicos es esencial para la supervivencia y el crecimiento de estas organizaciones.

El liderazgo es el proceso de influir en otros para lograr objetivos comunes (Yukl, 2013). Los líderes efectivos inspiran, motivan y guían a sus equipos hacia el logro de metas y objetivos. De manera tradicional se ha reconocido al líder como un individuo que gracias a sus características puede impartir su visión y dominio con autoridad, marcando tendencias. Dentro de este amplio tema encontramos distintas teorías y modelos tales como; teoría de los Rasgos la cual se centra en las características personales del líder (Bass, 1985). La teoría de los Estilos que se centra en el estilo de liderazgo (Goleman, 2000) y unas de las teorías de gran importancia para una organización es la teoría de la Contingencia que se centra en la adaptación del liderazgo al contexto (Fiedler, 1967).Es importante tener en cuenta de igual manera los distintos modelos en donde podemos encontrar el modelo de Liderazgo Transformacional que se centra en la inspiración y motivación (Bass, 1985) y el modelo de Liderazgo Transaccional el cual se centra en la recompensa y el castigo (Burns, 1978)

Históricamente, el estudio del liderazgo ha evolucionado desde enfoques centrados en las características personales del líder (teoría de los rasgos) hasta modelos más contemporáneos que consideran el contexto y las relaciones interpersonales. La teoría de la contingencia (Fiedler, 1967) destaca la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las circunstancias específicas, mientras que el liderazgo transformacional (Bass, 1985) se enfoca en inspirar y motivar a los empleados para alcanzar metas comunes. En la actualidad, el liderazgo digital se ha vuelto relevante, especialmente en sectores como el turismo y la hostelería, donde la adaptación a la tecnología es crucial (Hussein et al., 2024).

La literatura reciente muestra que el liderazgo ágil, que enfatiza la innovación y la colaboración, es fundamental para el crecimiento organizacional (Porkodi, 2024). Además, el autoliderazgo se ha identificado como una habilidad clave que permite a los empleados gestionar su propio desempeño y contribuir al éxito del equipo (Tenschert et al., 2024). La calidad de los recursos humanos y la compensación también son factores que impactan el desempeño laboral, donde un liderazgo transformacional puede inspirar a los empleados a superar intereses personales en beneficio de la organización (Sulianti K. y Markus, 2024).

Según el autor Chiavenato (2007) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, por otro lado el autor John Maxwell (2010) es la capacidad de tomar decisiones y de actuar para así obtener resultados, puesto a que él determina que el buen líder debe de ser efectivo en la gestión y en la toma de decisiones.La creciente importancia del liderazgo en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), son fundamentales para el desarrollo económico y social de un país. A pesar de su relevancia, muchas PYMEs enfrentan desafíos significativos que limitan su capacidad para prosperar, entre los cuales se destaca la falta de un liderazgo efectivo. Esta revisión busca abordar la pregunta crítica sobre cómo el liderazgo impacta en el desempeño y la competitividad de estas organizaciones.

A pesar de la importancia del liderazgo, muchas PYMES en Colombia enfrentan desafíos significativos que limitan su capacidad para prosperar. La falta de líderes capacitados que puedan adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio puede resultar en una disminución de la innovación y la pérdida de talento. Esto plantea la necesidad de investigar cómo el liderazgo puede influir en el desarrollo y la competitividad de las PYMES en el país.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observó que el liderazgo es un componente que contribuye a la mejora continua y a la competitividad de las organizaciones, puesto a que permite prepararlas y adaptarlas para la nueva era empresarial. Por lo tanto, esta revisión bibliográfica busca responder a la siguiente pregunta ¿Qué impacto tiene el liderazgo en el desarrollo de las pymes en Colombia?

El objetivo de esta investigación es Analizar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de las PYMES. para esto se tendrán se buscará Identificar los estilos de liderazgo utilizados en las PYMES, Comparando los estilos de liderazgo existentes para determinar sus ventajas.Se buscara Observar cómo el liderazgo aumenta la productividad e innovación en las PYMES, mediante eso se diseñará una guía de liderazgo situacional que sirva como instructivo para los líderes empresariales.

La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, utilizando una revisión bibliográfica que permitirá explorar diferentes documentos y teorías sobre el liderazgo y su impacto en las PYMES. Se emplea un método descriptivo para especificar las características y ventajas de los estilos de liderazgo, así como su influencia en el desempeño laboral. La recolección de datos se basará en fuentes secundarias de bases de datos como Scopus y ScienceDirect, con un enfoque en estudios recientes de los últimos cinco años.

Materiales y métodos

Para la metodología de la investigación de la revisión se utilizará un enfoque el cual estará basado en estudios cualitativos se basa en del desarrollo preguntas las cuales pueden realizarse antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, et.al, pág 7, 2014), es por esto que para la

revisión bibliográfica se definirá un enfoque de tipo cualitativo, cabe destacar que para este estudio cualitativo se puede regresar a cualquier etapa previa de estudio ya está puede complementar la investigación o puede surgir una modificación al analizar los datos cualitativos los cuales se tendrá en cuenta personas, situaciones, conductas, etc.De la misma manera se estará indagando en diferentes documentos y/o libros relacionados con el tema, los cuales servirán como soporte para determinar qué factores tienen influencia en el comportamiento de los individuos, donde se analizará la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de las pymes y Comparar los estilos de liderazgo existentes para determinar sus ventajas

Roberto Sampieri (2011) define el tipo de investigación descriptiva como la que busca poder especificar las características, prioridades y los perfiles de cualquier caso que sea sometido a un análisis, por ende, esto quiere decir que esto pretende únicamente recoger o pedir información sobre las diferentes variables independientes o conjuntas. Para llevar a cabo esta revisión bibliográfica el tipo de investigación que se ejecutará será de tipo descriptivo, esto con el fin de puntualizar los estilos de liderazgo existentes para determinar sus ventajas y la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de las pymes para lo cual se realizará un cuadro comparativo el cual servirá como apoyo para observar de forma más detallada y sencilla esos ítems que tienen en cuenta diferentes aportes que brinda el liderazgo en una organización, hacer una comparación de ventajas,cuál es su aporte a la productividad y desempeño laboral.

El método de investigación que se implementará en este trabajo será el deductivo, ya que se va a inferir hechos observados a partir de los modelos investigados, partiendo de lo general " la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de las pymes" hasta lo particular "si realmente aporta a la productividad y efectividad de una empresa".

El documento al ser una revisión bibliográfica se sustentó con base en diversos artículos, revistas, libros, base de datos, teorías de autores provenientes en su gran mayoría de la base de datos Scopus, en donde se pudo extraer información en la cual se apoyó para tomar una serie de conclusiones, además se utilizó la base de datos Sciencedirect, en la que se observó el aporte del liderazgo y sus tipos en el desempeño laboral desde diferentes puntos de vista de modo que enriquecerá la investigación.

Con el fin de recolectar datos para así cumplir con los objetivos planteados se utilizaron técnicas como lo fueron los modelos de medición, cabe destacar que el periodo de tiempo de la técnica anteriormente mencionadas fue de los últimos 5 años. Para esto se utilizó la siguiente ecuación and "systematic review" OR "literature review" OR "systematic mapping" OR "mapping study" OR "systematic map" OR "meta- analysis" OR "literature analysis" , la cual fue primordial para la búsqueda en la diferente base de datos entre ellas Scopus ,ScienceDirect, Dialnet donde estas brindaron los artículos e información pertinente para el desarrollo de la revisión Bibliográfica.

Desarrollo y discusión

El liderazgo es un proceso de influencia en el que un individuo moviliza a otros hacia la consecución de objetivos comunes. Según Yukl (2013), los líderes efectivos no solo gestionan tareas, sino que también inspiran y motivan a sus equipos. En el contexto de las PYMEs, este enfoque se vuelve crucial, ya que los líderes deben ser capaces de adaptarse a entornos cambiantes y maximizar los recursos limitados disponibles.

Existen varias teorías que explican cómo se ejerce el liderazgo y su impacto en las organizaciones: una de ellas es la teoría de Rasgos ;esta sugiere que ciertos rasgos personales, como la confianza y la inteligencia emocional, son esenciales para el éxito del liderazgo (Bass, 1985). En las PYMEs, donde los recursos humanos son limitados, identificar y desarrollar estos rasgos puede ser determinante para el rendimiento organizacional. Otra es la teoría de estilos Goleman (2000) identificó diferentes estilos de liderazgo, incluyendo el autoritario, democrático y transformacional. La elección del estilo adecuado puede influir en la motivación y el compromiso de los empleados, lo que es especialmente importante en entornos de trabajo dinámicos como el de las PYMEs. y por último tenemos la teoría de contingencia Fiedler (1967) argumenta que la efectividad del liderazgo depende del contexto. En las PYMEs, esto implica que los líderes deben ajustar su estilo según la situación y las características del equipo, lo que puede mejorar la adaptabilidad y la eficacia organizacional(MDPI).

Los estilos de liderazgo que tienen un impacto significativo en el desempeño de las PYMEs incluyen el Liderazgo Transformacional que es un estilo que se centra en inspirar y motivar a los empleados, promoviendo un entorno de innovación y compromiso. Baltazar y Franco (2023) encontraron que las PYMEs que adoptan este estilo tienden a ser más exitosas en el desarrollo de nuevos productos y servicios. por otra parte está el Liderazgo Sostenible que este enfoque es fundamental en el contexto actual, donde las prácticas sostenibles son cada vez más relevantes. Suriyankietkaew et al. (2022) argumentan que los líderes sostenibles no solo buscan beneficios económicos, sino que también consideran el impacto social y ambiental de sus decisiones

La relación entre el liderazgo y el desempeño en las PYMEs es directa y significativa. Estudios han demostrado que un liderazgo efectivo puede mejorar la satisfacción laboral ya que se ha demostrado aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez mejora el rendimiento organizacional (Jung y Avolio, 2000) ademas de fomentar la innovación debido a que un estilo de liderazgo que promueva un ambiente de trabajo creativo y abierto al cambio puede conducir a una mayor innovación, lo cual es crucial para la competitividad de las PYMEs en mercados dinámicos (Scuotto et al., 2021).

Las PYMEs enfrentan varios desafíos en su búsqueda de un liderazgo efectivo, incluyendo la falta de recursos y la resistencia al cambio. Según Scuotto et al. (2021), es vital que los líderes de PYMEs desarrollen habilidades de adaptación y fomenten una cultura de innovación para poder sobrevivir y prosperar en un entorno competitivo

El liderazgo es el proceso de influir en otros para lograr objetivos comunes (Yukl, 2013). Los líderes efectivos inspiran, motivan y guían a sus equipos hacia el logro de metas y objetivos. De manera tradicional se ha reconocido al líder como un individuo que gracias a sus características puede impartir su visión y dominio con autoridad, marcando tendencias. Dentro de este amplio tema encontramos distintas teorías y modelos tales como; teoría de los

Rasgos la cual se centra en las características personales del líder (Bass, 1985). La teoría de los Estilos que se centra en el estilo de liderazgo (Goleman, 2000) y unas de las teorías de gran importancia para una organización es la teoría de la Contingencia que se centra en la adaptación del liderazgo al contexto (Fiedler, 1967).Es importante tener en cuenta de igual manera los distintos modelos en donde podemos encontrar el modelo de Liderazgo Transformacional que se centra en la inspiración y motivación (Bass, 1985) y el modelo de Liderazgo Transaccional el cual se centra en la recompensa y el castigo (Burns, 1978).

Para Fleishman (1991) el liderazgo lo define como la influencia que puede tener un individuo frente a un grupo de personas con la finalidad de conseguir metas colectivas , donde este tiene un criterio principal para medir la eficacia del liderazgo, con el fin de garantizar el éxito de una organización. Los líderes juegan un papel fundamental en la configuración de los problemas de una empresa, desarrollan y evalúan soluciones con el fin de generar un plan de acción.Sus marcos mentales y valores personales , actúan como filtros que moldean su percepción de los problemas y por ende las estrategias que proponen.

De manera más concreta, se logró identificar que el estilo de liderazgo puede tener un impacto en el comportamiento de las personas en la empresa de igual manera puede influir en los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados .Rahman (2001) argumenta que el desempeño de una organización está influenciado por múltiples variables, incluyendo el estilo de liderazgo, la eficiencia de los procesos internos, la calidad de los productos y servicios, la gestión del capital humano y la satisfacción del cliente.

Por otro lado, existen estudios que han demostrado que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la percepción de eficacia del líder, la unidad de trabajo, y el esfuerzo de los seguidores (Jung y Avolio, 2000). La congruencia de valores entre el líder transformacional y sus seguidores es fundamental para lograr un alto desempeño y satisfacción laboral. Estudios demuestran que este tipo de liderazgo incrementa la percepción de eficacia del líder, la cohesión del equipo y el compromiso de los colaboradores (Jung y Avolio, 2000). Además, el liderazgo transformacional fomenta el desarrollo profesional de los seguidores, contribuyendo al éxito a largo plazo de la organización.

El liderazgo transformacional es un proceso de transformación mutua entre el líder y sus seguidores. Al establecer una visión clara y un sentido de propósito compartido, los líderes transformacionales inspiran a sus equipos a alcanzar nuevas alturas. Esta dinámica de influencia recíproca genera un ambiente de trabajo altamente motivador y productivo, donde se alcanzan resultados superiores (Bass et al., 2003). En definitiva el liderazgo transformacional amplía y cambia los intereses de los seguidores, y genera una visión, propósitos y una misión compartida para el grupo. De este modo, los seguidores van más allá de sus propios intereses y trabajan para el interés grupal, es decir, el hecho de lograr resultados superiores es posible transformando a los seguidores, sus valores, sus actitudes, sus motivaciones y madurez. El liderazgo transformacional está positivamente relacionado con la cantidad de esfuerzo que los seguidores están dispuestos a realizar, con la satisfacción que consigue el líder entre sus seguidores, con la percepción de justicia y equidad y con el desempeño individual y colectivo

Los líderes transformacionales no solo definen el rumbo de la empresa, sino que también inspiran a sus colaboradores a unirse a esta visión. Al comunicar de manera clara y apasionada la misión y los valores de la organización, estos líderes logran que los empleados

se sientan parte de un proyecto común, compartiendo los mismos objetivos y creencias (Howell y Avolio, 1993)

Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transformacional son el carisma del líder, la motivación o inspiración que genera el líder, la estimulación intelectual, y la consideración individual (Bycio *et al*., 1995). La lógica que subyace en este estilo de liderazgo es que cuando el líder posee carisma, los seguidores sienten orgullo de estar en el equipo. De igual modo, cuando el líder ejerce la motivación, logra que sus seguidores se inspiren para conseguir resultados importantes para la organización. La estimulación intelectual emerge de su capacidad para ayudar a los seguidores a resolver los problemas, mostrando nuevas aristas, estimulando la imaginación y la flexibilidad intelectual.

El líder transaccional es quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados, la administración por excepción (Bass *et al*., 2003). En relación con la recompensa contingente a los resultados, el líder provee recompensas a sus seguidores si éstos logran los resultados deseados o realizan el esfuerzo necesario para alcanzar dichas metas. Por su parte, en la administración por excepción el líder permite que se mantengan las viejas prácticas de trabajo en la medida que los trabajadores logren los resultados. En cualquier caso, el estilo de liderazgo transaccional se concentra en el control de las actividades de los subordinados.

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

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

El liderazgo situacional es un enfoque que sugiere que no existe un único estilo de liderazgo efectivo en todas las circunstancias, sino que el líder debe adaptar su estilo según el nivel de desarrollo, competencia y motivación de sus colaboradores en cada situación específica (Hersey y Blanchard, 1977). Este modelo, propuesto por Paul Hersey y Ken

Blanchard, identifica cuatro estilos principales: directivo, persuasivo, participativo y delegativo, cada uno aplicable a diferentes niveles de preparación del equipo.

La pregunta de investigación de la revisión se centra en el impacto del liderazgo en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. Este tema es relevante dado que las pymes representan una parte crucial del tejido económico del país, constituyendo aproximadamente el 91.8% de las empresas y generando un número significativo de empleos. Sin embargo, a pesar de su importancia, muchas pymes enfrentan desafíos que afectan su supervivencia y crecimiento, lo que resalta la necesidad de un liderazgo efectivo que pueda mejorar su competitividad y productividad . Es por este motivo que se busca analizar la influencia que tiene el liderazgo en el desempeño laboral de las pymes.Esto se llevará a cabo mediante la Identificación de los estilos de liderazgo utilizados en las pymes.Buscando hacer una comparación de los estilos de liderazgo existentes con la finalidad de determinar sus ventajas,lo que nos va a permitir analizar cómo el liderazgo aumenta la productividad e innovación en las pymes.

La revisión bibliográfica realizada aborda diversas teorías y modelos de liderazgo, incluyendo el liderazgo transformacional y sostenible, así como los desafíos que enfrentan los líderes en un entorno empresarial dinámico. Se espera que los hallazgos contribuyan a una mejor comprensión del papel del liderazgo en la mejora continua y competitividad de las pymes en un contexto cambiante.

El liderazgo transformacional ha emergido como un enfoque crucial en la gestión contemporánea, especialmente en un entorno organizacional caracterizado por la constante evolución y la necesidad de adaptación. A lo largo de los años, diversas investigaciones han explorado cómo este tipo de liderazgo impacta en la motivación, la cultura organizacional y la satisfacción laboral, resaltando su papel en la creación de ventajas competitivas sostenibles.

En 2013, Villacreses Calderón analizó los efectos del liderazgo transformacional en las empresas, enfatizando la importancia de que los líderes fomenten el aprendizaje y la imaginación entre sus empleados. Este enfoque no solo potencia el capital intelectual, sino que también promueve un trabajo en equipo efectivo, convirtiendo a los colaboradores en una ventaja competitiva clave. El autor argumenta que un líder transformacional inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales, lo que resulta en una mayor productividad y sinergia organizacional.

Posteriormente, en 2016, (Ballestas Castillo, 2016) examinó la relación entre el liderazgo transformacional y el cambio organizacional en una empresa de transporte. Su estudio sugiere que la cultura organizacional y los valores compartidos son fundamentales para implementar cambios efectivos. El autor destaca que un líder transformacional debe servir a su equipo, demostrando transparencia y reconociendo el buen desempeño, lo que a su vez facilita la comunicación y la aceptación del cambio por parte de los empleados.

En 2018, (Fiorella Pola Yauri & Vanessa Zorrilla Avila, 2018) exploraron la conexión entre el liderazgo transformacional y la calidad total en una tienda por departamento. Ellas argumentan que la confianza y la satisfacción laboral son esenciales para el funcionamiento

organizacional. Los líderes transformacionales, según su análisis, no solo buscan modificar el status quo, sino que también deben cultivar una visión inspiradora que motive a sus seguidores a comprometerse con los objetivos de la organización.

Ese mismo año, (Frech Maradiegue & Chrisellen Romero Canario, 2018) profundizaron en cómo el liderazgo transformacional influye en la identificación social y el aprendizaje organizativo. Su investigación resalta que la dirección efectiva es crucial para motivar a los seguidores y que la visión del líder debe ser compartida en toda la organización. Este vínculo emocional que se establece con los colaboradores es fundamental para fomentar la innovación y el compromiso.

Finalmente, (Ayme Saldaña Villanueva & Daliz Salirrosas García, 2019) realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas. En su análisis, enfatizan que las características del líder y los valores de los empleados son determinantes para alcanzar resultados excepcionales. Además, destacan que el liderazgo transformacional ha demostrado ser un motor de innovación y cambio, al comunicar una visión clara y generar confianza entre los subordinados.

Ejemplo de estudios o casos sobre Liderazgo Transformacional

La revisión de la literatura sobre el liderazgo transformacional revela una serie de hallazgos significativos que subrayan su impacto en los resultados organizacionales y el bienestar de los empleados. En 2011, Bujal destacó que el liderazgo transformacional no solo inspira a los seguidores a superar sus expectativas, sino que también promueve un sentido de identidad y compromiso con la organización, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y comportamientos de ciudadanía organizacional (Fatimah Bujal, 2011). Este concepto se amplía en 2014, cuando Sakiru et al. concluyeron que los estilos de liderazgo transformacional son fundamentales para mejorar el rendimiento de la gestión en las organizaciones, reafirmando la necesidad de este enfoque para alcanzar resultados óptimos (Kolapo Sakiru et al., 2014).

En 2015, Pinto enfatizó la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el rendimiento organizacional, sugiriendo que los líderes que demuestran confianza en sus empleados fomentan relaciones laborales positivas y un aumento en la efectividad organizacional (Oliver Pinto, 2015). Este vínculo se complementa con la investigación de Sunanda e Indartono en 2017, quienes argumentaron que el entorno laboral y la cultura organizacional influyen significativamente en el estilo de liderazgo transformacional, lo que a su vez afecta el rendimiento y el compromiso organizacional (Difta Sunanda & Indartono, 2017). Nazari, en el mismo año, exploró cómo los líderes de pequeñas y medianas empresas (PYMES) manejan el cambio, utilizando el liderazgo transformacional como marco de referencia. Su estudio reveló que este tipo de liderazgo es crucial para la adaptación y gestión de cambios en las organizaciones, facilitando el compromiso de los empleados y su resistencia al cambio (Nazari, 2017). En 2018, Arif y Akram añadieron que el liderazgo transformacional no sólo motiva a los empleados, sino que también crea un ambiente propicio para la innovación, lo que resulta en un mejor rendimiento organizacional y satisfacción del cliente (Arif & Akram, 2018). Alessa, en 2021, abordó la importancia del liderazgo transformacional en las universidades públicas de Arabia Saudita, subrayando que los líderes

deben poseer una visión clara y la capacidad de inspirar a sus seguidores, lo que a su vez promueve un mayor compromiso organizacional y bienestar (Saad Alessa, 2021).

Kim y Cruz, en 2022, también encontraron que el liderazgo transformacional está asociado con un menor estrés y un bienestar afectivo positivo entre los empleados, lo que refuerza la idea de que un liderazgo efectivo tiene un impacto directo en la salud psicológica de los trabajadores (Kim & Bautista Cruz, 2022). Finalmente, Ibrahim en 2023 exploró cómo el liderazgo transformacional puede inducir cambios positivos en las actitudes y motivaciones de los miembros del equipo en el sector de la construcción, destacando la importancia de un entorno de trabajo que fomente la propiedad y el compromiso (R. Ibrahim, 2023). Estos estudios en conjunto evidencian que el liderazgo transformacional no solo es un estilo de liderazgo eficaz, sino que también se configura como un factor clave en la mejora de los resultados organizacionales y el bienestar de los empleados.

El Liderazgo Transaccional y sus Efectos en la eficiencia operativa

El liderazgo transaccional ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones, destacando su impacto en la motivación y eficiencia operativa dentro de las organizaciones. Según (Patricia Rodriguez Perez, 2010), este estilo de liderazgo se basa en un sistema de intercambios en el que el líder identifica las necesidades de sus seguidores y ofrece incentivos a cambio de la actuación esperada. Este enfoque establece una atmósfera donde los resultados deseados están claramente vinculados a los esfuerzos de los seguidores, lo que puede influir positivamente en su motivación.

Sin embargo, (Jorge Luis Salazar Vilchez, 2014) argumenta que el liderazgo transaccional, en su forma más pura, puede ser ineficaz, ya que a menudo se traduce en largas jornadas laborales que afectan el equilibrio entre trabajo y vida personal. Este autor sugiere que, aunque los líderes transaccionales establecen metas claras y aplican recompensas o castigos, su enfoque puede resultar en una falta de disciplina y planificación, lo que limita su efectividad.

La investigación de (Anibal Quintanilla Gavilanes & Aladino Moreira Basurto, 2016) refuerza la idea de que el liderazgo transaccional se centra en la fijación de objetivos y la retroalimentación, pero también señala que este estilo puede ser insuficiente para promover un cambio significativo en la cultura organizacional. En este sentido, (Noemi Fernández Polanco, 2016) añade que el liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad mediante intercambios económicos y sociales, sugiriendo que este enfoque es más efectivo en contextos donde los seguidores son competentes y experimentados.

Por otro lado, (María Franco Medina et al., 2017) destacan que los líderes transaccionales son capaces de anticiparse a los desvíos laborales, lo que puede ser beneficioso en organizaciones con un enfoque claro en el rendimiento. Sin embargo, también se menciona que este estilo de liderazgo puede ser ineficaz en situaciones que requieren una interacción más profunda con el personal.

Isabel Rodríguez Rodríguez, 2018 enfatizan que el liderazgo transaccional puede fomentar el auto interés inmediato en los seguidores, lo que limita su capacidad para trabajar en conjunto hacia objetivos comunes. Además, (Alfredo Ñavincopa Acosta, 2018) sugiere

que, aunque este estilo promueve la estabilidad, no logra el mismo nivel de esfuerzo y rendimiento que el liderazgo transformacional.

Finalmente, los estudios de (Quintanilla Castellanos & Barrera Arguello, 2018) resaltan que el liderazgo transaccional, al operar bajo la autoridad burocrática y la legitimidad organizacional, puede ser un mecanismo eficaz para abordar la motivación y satisfacción del equipo, pero también es limitado en su capacidad para inspirar un compromiso más profundo y un rendimiento más allá de las expectativas básicas.

En resumen, el análisis de la literatura revela que, aunque el liderazgo transaccional puede ser efectivo en ciertos contextos y para lograr objetivos específicos, también presenta limitaciones que pueden afectar la eficiencia operativa y la satisfacción general de los colaboradores.

Ejemplo de estudios o casos sobre Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones a lo largo de los años, destacando su relevancia en el contexto organizacional y su relación con la cultura y el desempeño de los empleados. En 2005, (Louann Waldner, 2005) exploró la interconexión entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo transaccional y transformacional, definiendo factores clave del liderazgo transaccional como la recompensa contingente y la gestión por excepción, tanto activa como pasiva. Su investigación subraya la importancia de comprender cómo estos estilos de liderazgo se relacionan con la cultura organizacional, un área que ha recibido escasa atención en la literatura.

Avanzando en 2012, examinó los efectos de los estilos de liderazgo en el éxito de empresas de distribución industrial, destacando que el liderazgo transaccional se basa en el intercambio social, donde la lealtad y el esfuerzo de los empleados son recompensados con beneficios tangibles e intangibles. Sin embargo, su estudio también sugiere que los resultados del liderazgo transaccional pueden variar significativamente según el nivel de gestión, lo que plantea interrogantes sobre la generalización de sus hallazgos a diferentes contextos organizacionales.

En 2014, (Joseph Akhigbe, 2014) presentaron un marco conceptual que relaciona el estilo de liderazgo transaccional con la satisfacción de los empleados en el sector bancario nigeriano. Su investigación busca determinar cómo diferentes dimensiones del liderazgo transaccional, como la recompensa contingente y la gestión por excepción, influyen en la satisfacción laboral, sugiriendo que la cultura corporativa podría moderar esta relación. Este estudio reafirma la importancia de las interacciones sociales entre líderes y seguidores en el marco del liderazgo transaccional.

(Faizan & Zehra, 2016) continuaron esta línea de investigación al analizar cómo el liderazgo transaccional se basa en recompensas por el desempeño de los subordinados, enfatizando que este estilo de liderazgo se centra en satisfacer las demandas básicas y externas de los empleados. Este enfoque contractual en la relación entre líderes y subordinados resalta la naturaleza utilitaria del liderazgo transaccional.

En 2017, Nazim investigó la relación entre los estilos de liderazgo de los directores y la satisfacción laboral de los profesores universitarios, destacando que el liderazgo transaccional se orienta a motivar a los empleados a través de recompensas contingentes. Este estudio refuerza la idea de que los líderes transaccionales establecen metas claras y relaciones

directas entre el rendimiento y las recompensas, lo que puede influir en la satisfacción laboral.

Kalsoom , 2018 examinaron el impacto de los estilos de liderazgo transaccional y transformacional en el desempeño de los empleados en la industria de bienes de consumo rápido en Pakistán. Su investigación sugiere que ambos estilos de liderazgo están relacionados con el rendimiento de los empleados, y que la elección del estilo adecuado puede ser crucial para la productividad organizacional. Este estudio destaca la importancia de la adecuada alineación del liderazgo con los objetivos organizacionales.

En el mismo año, (Gardner, 2018) analizó la relación entre el compromiso organizacional y los estilos de liderazgo en empleados de contratos gubernamentales. Su investigación sugiere que el liderazgo transaccional, aunque basado en el cumplimiento y el intercambio de beneficios, también puede tener un impacto positivo en la creatividad y la innovación organizacional, aunque con ciertas limitaciones en contextos que requieren alta innovación.

Más recientemente, (R. Ibrahim, 2023) exploró el impacto del liderazgo transformacional en los procesos de equipo dentro de la construcción, aunque su estudio señala la falta de investigación sobre cómo el liderazgo transaccional puede influir en estos procesos. Esto sugiere que, a pesar de la creciente atención hacia el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional aún merece un análisis más profundo en el contexto de los equipos y sus dinámicas.Queda claro que el liderazgo transaccional, aunque a menudo considerado menos dinámico que el transformacional, desempeña un papel crucial en la gestión y el rendimiento organizacional, y su estudio continúa revelando matices importantes en la relación entre líderes y seguidores.

El Liderazgo Situacional y su Adaptabilidad a diferentes contextos empresariales

El liderazgo situacional ha emergido como un enfoque crítico en la gestión empresarial, especialmente en un entorno en constante cambio. A medida que las organizaciones enfrentan desafíos dinámicos, la capacidad de los líderes para adaptarse a diferentes contextos se vuelve esencial. (Francisco Ayuso, 2013) subraya la importancia de un liderazgo que no solo dirija, sino que también se adapte a las necesidades de los trabajadores, proponiendo un modelo de gestión que fomente una relación efectiva entre líderes y subordinados. Este enfoque resalta la necesidad de un liderazgo que evolucione con el entorno y que esté centrado en la satisfacción y el desarrollo del personal.

En esta línea, (García-Solarte, 2015) introduce un modelo que articula cómo el contexto influye en la efectividad de las decisiones de los líderes. Su análisis sugiere que el liderazgo transformacional, que se basa en la creación de una relación de reciprocidad entre líderes y seguidores, puede ser clave para que los empleados reconozcan su importancia en la organización. Este modelo destaca la relevancia de la participación y el crecimiento personal como elementos centrales en la dinámica de liderazgo.

(Marcela Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016) amplían esta discusión al explorar cómo los estilos de liderazgo se ven afectados por factores situacionales. Su investigación sobre empresas exportadoras colombianas revela que la eficacia del liderazgo depende de la capacidad del líder para ajustar su estilo según las características y la disposición de sus seguidores. Este enfoque permite a los líderes democráticos y autocráticos

adaptarse a las necesidades de su equipo, lo que resulta en un rendimiento organizacional más eficaz.

(María Franco Medina et al., 2017) aportan una perspectiva sobre la satisfacción laboral, destacando que las características personales del líder y su estilo de liderazgo son determinantes en la satisfacción de los colaboradores. Este estudio refuerza la idea de que un liderazgo ético y dinámico puede influir positivamente en el clima laboral, lo cual es crucial para la retención del talento y el éxito organizacional.

(Dávila Ballón et al., 2018) centran su investigación en el área comercial, donde el liderazgo se convierte en un factor crítico para el desempeño de la fuerza de ventas. Su análisis de las teorías de liderazgo situacional y de contingencia sugiere que la adaptabilidad del líder a las variables situacionales y al perfil de personalidad de su equipo es fundamental para lograr resultados óptimos.

(Gabriela Laica Hernández, 2018) también resalta la importancia del liderazgo en contextos cambiantes, enfatizando que la capacidad de influir y movilizar a otros hacia objetivos comunes es esencial en cualquier organización. Su referencia a las teorías de Blake y Mouton proporciona un marco para entender cómo diferentes estilos de liderazgo pueden ser aplicados según la situación.

(Ibeth Iman Morales & Roel Cabrera Avalo, 2019) abordan la efectividad del liderazgo a través de la adaptación de estilos según el nivel de madurez del grupo. Este enfoque situacional permite a los líderes ajustar su comportamiento para maximizar el rendimiento y la satisfacción del equipo, lo que es esencial en un entorno laboral diverso.

Finalmente, (Ayme Saldaña Villanueva & Daliz Salirrosas García, 2019) concluyen que el liderazgo transformacional es particularmente efectivo para impulsar cambios e innovaciones dentro de las organizaciones. Su investigación sistemática refuerza la idea de que un liderazgo que promueve valores y actitudes positivas en los empleados es fundamental para alcanzar resultados excepcionales.

En conjunto, estos estudios demuestran que el liderazgo situacional no solo es un concepto relevante, sino una práctica necesaria para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante evolución. La adaptabilidad y la capacidad de los líderes para ajustar sus estilos a las necesidades del equipo y del contexto son factores determinantes para el éxito organizacional.

Ejemplo de estudio o caso del Liderazgo Situacional

La revisión de literatura que se presenta a continuación examina el desarrollo y la evolución del liderazgo situacional a través de una serie de estudios relevantes que han contribuido a la comprensión de este concepto en diversos contextos. En 1984, (Ali & , 1984) identificaron deficiencias en el modelo de Fiedler, sugiriendo que los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las demandas del entorno, lo que se convierte en un principio fundamental para la teoría del liderazgo situacional. En 1988, (Brock Morris, 1988) amplió esta discusión al analizar cómo los estilos de liderazgo no son estáticos, sino que cambian en función de la situación y el grupo, destacando la importancia de la estructura de iniciación y la consideración en el liderazgo.

(Peter Prinsloo, 1995) continuó esta línea de pensamiento al abordar cómo las percepciones de los docentes sobre los estilos de liderazgo adecuados para los directores se ven influenciadas por factores situacionales. Su investigación subrayó que no existe un único estilo de liderazgo efectivo para todas las situaciones, lo que refuerza la noción de que el liderazgo debe adaptarse a las características del entorno y del grupo. En 2005, (Louann Waldner, 2005) exploró la relación entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, enfatizando que el contexto situacional es un determinante clave del comportamiento del líder y que la cultura organizacional puede moldear el liderazgo de manera significativa.

La investigación de (da Graça Câmara Batista et al., 2011) sobre la satisfacción laboral de enfermeras en hospitales reveló que el liderazgo efectivo es crucial para alcanzar niveles de satisfacción laboral, y que el modelo de liderazgo situacional se basa en la interacción de características como la dirección y el apoyo socio-emocional. (Zonneveld et al., 2021) llevaron esta discusión a un contexto de cuidado de ancianos, argumentando que los líderes situacionales deben exhibir comportamientos adaptativos que respondan a las necesidades cambiantes del entorno, lo que resalta la flexibilidad como una característica esencial del liderazgo efectivo.

Finalmente, (Gren & Ralph, 2022) aportaron una perspectiva contemporánea al liderazgo situacional en equipos ágiles, sugiriendo que el liderazgo es dinámicamente compartido y debe adaptarse continuamente a las circunstancias cambiantes del equipo. Este enfoque resalta la importancia de la identidad social y la colaboración en equipos multifuncionales, lo que contribuye a una mayor efectividad organizacional. A través de esta revisión, se evidencia cómo el liderazgo situacional ha evolucionado y se ha adaptado a diferentes contextos, subrayando la relevancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el liderazgo efectivo.

CONCLUSIONES

El Impacto del liderazgo en la productividad de las Pymes durante la revisión bibliográfica se evidencia que un liderazgo efectivo, especialmente el transformacional, está positivamente relacionado con el aumento de la productividad y la innovación en las pequeñas y medianas empresas. Este tipo de liderazgo fomenta un ambiente de trabajo motivador que impulsa a los empleados a superar sus propios intereses en beneficio de la organización (Villacreses Calderón, 2013).De igual manera se concluye que la adaptabilidad del liderazgo a contextos cambiantes se refleja en la capacidad de los líderes para adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias específicas del entorno y las características de su equipo, lo que será crucial para el éxito organizacional. El liderazgo situacional se presenta

como una estrategia efectiva para enfrentar los desafíos dinámicos que enfrentan las Pymes, permitiendo a los líderes ajustar su enfoque según el nivel de desarrollo y compromiso de sus colaboradores (Hersey y Blanchard, 1977).

Es importante tener en cuenta la relación entre liderazgo y satisfacción laboral como vimos en los estudios analizados indican que el liderazgo transformacional no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que también está vinculado a una mayor satisfacción laboral entre los empleados. Esto se debe a que los líderes transformacionales crean un sentido de pertenencia y compromiso, lo que se traduce en un clima laboral positivo y en un aumento del bienestar de los trabajadores (Ayme Saldaña Villanueva & Daliz Salirrosas García, 2019).De igual manera es importante ser conscientes que existen desafíos del liderazgo en Pymes a pesar de la importancia del liderazgo en el desarrollo de las Pymes, los líderes enfrentan desafíos significativos, como la falta de recursos y la resistencia al cambio. Para superar estos obstáculos, es fundamental que los líderes desarrollen habilidades de adaptación y fomenten una cultura de innovación dentro de sus organizaciones, lo que les permitirá no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno competitivo (Scuotto et al., 2021).

La investigación resalta que el liderazgo digital se ha convertido en un factor clave para que las Pymes logren una ventaja competitiva sostenible. Los líderes que aprovechan la tecnología y fomentan la innovación digital no solo mejoran la adaptabilidad de sus organizaciones, sino que también crean un entorno que promueve la creatividad y la agilidad, aspectos esenciales en un mercado en constante evolución (Hussein et al., 2024). Es por esto la importancia del desarrollo de competencias de liderazgo como estrategia de supervivencia, es por ende que se concluye que el desarrollo de competencias de liderazgo, como la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación, es fundamental para que los líderes de Pymes enfrenten los desafíos del entorno empresarial actual. La formación continua en estas áreas no solo mejora la efectividad del liderazgo, sino que también contribuye a la retención del talento y al aumento de la satisfacción laboral, elementos cruciales para la sostenibilidad de las Pymes(Jones & George, 2020).

Referencias

A review of greenwashing and supply chain management: Challenges ahead. (2023). *Cleaner Environmental Systems*, *11*, 100136. https://doi.org/10.1016/j.cesys.2023.100136

A SEM-ANN analysis to examine sustainable performance in SMEs: The moderating role of transformational leadership. (2023). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *9*(4), 100166. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100166

A systematic review of the role of dialogic leadership: Characterization and impacts. (2024). *Educational Research Review*, *44*, 100618. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2024.100618

Big data driven innovation for sustaining SME supply chain operation in post COVID-19 scenario: Moderating role of SME technology leadership. (2022). *Computers & Industrial Engineering*, *168*, 108058. https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108058

Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation: The Role of Transformational Leadership Beyond the Impact of Transactional Leadership – An Application among Turkish SME's. (2014). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *150*, 881-889. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097

Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. (2019). *IIMB Management Review*, *31*(4), 385-395. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.07.010

Hussein, H., Albadry, O. M., Mathew, V., Al-Romeedy, B. S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., & Khairy, H. A. (2024). Digital Leadership and Sustainable Competitive Advantage: Leveraging Green Absorptive Capability and Eco-Innovation in Tourism and Hospitality Businesses. *Sustainability*, *16*(13), Article 13. https://doi.org/10.3390/su16135371

Leadership Styles during Disruption: A Multi-Case Study | IntechOpen. (s. f.). Recuperado 29 de octubre de 2024, de https://www.intechopen.com/chapters/84524

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Interciencia*, *31*(8), 577-582.

Portalanza, A. (2013). *Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: Una aproximación conceptual*.

Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. (2023). *Asia Pacific Management Review*, *28*(1), 60-68. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2022.03.001

Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. (2022). *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(1), 100162. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162

Scopus - Document details - A measure of organizational effectiveness in nursing management in relation to transactional and transformational leadership: A study in a Swedish county hospital. (s. f.). Recuperado 29 de octubre de 2024, de https://scopus.proxyusc.elogim.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0031228815&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=004cacf578938c551ec85931fa26ade1&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubtype%2C%22ar%22%2Ct%2Bscoexactkeywords%2C%22Transformational+Leadership%22%2Ct%2C%22Leadership%22%2Ct%2Bscofreetoread%2C%22all%22%2Ct&s=TITLE-ABS-KEY%28Transformational+leadership%29&sl=42&sessionSearchId=004cacf578938c551ec85931fa26ade1&relpos=1890

Scopus - Document details - Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: The moderating effect of perceived organizational support. (s. f.). https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0

Scopus - Document details - Improving measurement-based care implementation in youth mental health through organizational leadership and climate: A mechanistic analysis within a randomized trial. (s. f.). https://doi.org/10.1186/s13012-024-01356-w

Scopus - Document details - Pathways for Strengthening Lived Experience Leadership for Transformative Systems Change: Reflections on Research and Collective Change Strategies. (s. f.). https://doi.org/10.1111/hex.70048

Scopus - Document details - The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: A study on elite football players. (s. f.). https://doi.org/10.1186/s40359-024-02043-7

Scopus - Document details - Who's leading whom? Mutual influences in moral decision-making between leaders and subordinates over time and the role of self-interest. (s. f.). https://doi.org/10.1016/j.jesp.2024.104645

Scopus—Document details—Exploring the influence of leadership styles on psychological well-being and satisfaction of Pilates classes clients. (s. f.). https://doi.org/10.1186/s13102-024-00949-8

Scopus—Document details—Exploring the linkages between project managers' mindset behaviour and project leadership style in the Ghanaian construction industry. (s. f.). https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2020-0149

Scopus—Document details—Situational Leadership Role in Enhancing Organizational Performance during Covid 19 Pandemic among a Sample of Kuwaiti SMEs. (s. f.). https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.154

Scopus—Document details—The benefits of transformational leadership for addressing workplace emotions after COVID-19 at a large multi-campus university. (s. f.). https://doi.org/10.1007/s44202-024-00244-0

Scopus—Document details—The Effect Of Quality Of HR, Transformational Leadership And Compensation On Employee Performance. (s. f.). https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.05

Scopus—Document details—The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational

leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. (s. f.). Recuperado 29 de octubre de 2024, de https://scopus.proxyusc.elogim.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85195823493&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=004cacf578938c551ec85931fa26ade1&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubtype%2C%22ar%22%2Ct%2Bscoexactkeywords%2C%22Transformational+Leadership%22%2Ct%2C%22Leadership%22%2Ct%2Bscofreetoread%2C%22all%22%2Ct&s=TITLE-ABS-KEY%28Transformational+leadership%29&sl=42&sessionSearchId=004cacf578938c551ec85931fa26ade1&relpos=24

Surround yourself with your betters: Recommendations for adopting Industry 4.0 technologies in SMEs. (2022). *Digital Business*, *2*(2), 100046. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100046

Tenschert, J., Furtner, M., & Peters, M. (2024). The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: A systematic review. *Management Review Quarterly*. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7

The power of moving fast: Responsible leadership, psychological empowerment and workforce agility in energy sector firms—ScienceDirect. (s. f.). Recuperado 29 de octubre de 2024, de https://sciencedirect.proxyusc.elogim.com/science/article/pii/S2405844022024768

Towards modern leadership styles in the context of the engineering sector. (2024). *Project Leadership and Society*, *5*, 100133. https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100133

Transactional leadership and intellectual capital, the mediating role of knowledge sharing: The study of customs employees in Sulaymaniyah governorate. (2024). *Heliyon*, *10*(19), e38747. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38747

Baltazar, J., & Franco, M. (2023). The Influence of Different Leadership Styles on the Entrepreneurial Process: A Qualitative Study. *Economies*, 11(2), 36. https://doi.org/10.3390/economies11020036

Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K., & Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762. (https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/5762

Majali, T., Alkaraki, M., Asad, M., Aladwan, N., & Aledeinat, M. (2022). Green Transformational Leadership, Green Entrepreneurial Orientation and Performance of SMEs: The Mediating Role of Green Product Innovation. *Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 191 https://www.mdpi.com/2199-8531/8/4/191 ..

Scuotto, V., et al. (2021). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*. https://link.springer.com/article/10.1007/s10111-021-00744-8.