



Influencia del liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas

Influence of leadership and other critical variables in the competitiveness of Chilean MSMEs

Segundo Ricardo Cabana Villca^{1*}, Macarena Belén Rivera Guerra¹,
Rodrigo Patricio Véliz Fernández², Mauricio Israel Aguilera Zambra¹

¹Universidad de La Serena, Chile

²EVAscope SpA, Chile

Recibido el 29 de junio de 2020; aceptado el 19 de agosto de 2022
Disponible en Internet el: 27 de agosto de 2022

Resumen

Las empresas de menor tamaño son determinantes en la economía chilena. El objetivo de esta investigación es identificar y analizar variables claves en la generación de la competitividad de las empresas de menor tamaño de la Región de Coquimbo – Chile, representadas por las micro, pequeña y medianas empresas (Mipyme). Esto se fundamenta en las percepciones de 384 integrantes del personal operativo de este tipo de empresas y un análisis multivariado, empleando un modelo de ecuaciones estructurales (basado en covarianza - MBC). Se ratifica con confiabilidad estadística que la competitividad en las empresas de menor tamaño, es consecuencia de la influencia de cinco constructos, que deben ser consideradas variables críticas, pues influyen positiva, directa e indirectamente en la competitividad de estas empresas, las cuales son; liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, efectividad en el desempeño, esfuerzo extra y satisfacción laboral. Variables que explican en un 69% la varianza de la competitividad.

Código JEL: L2, M10, M12, M14

Palabras clave: liderazgo; satisfacción laboral; esfuerzo extra; efectividad en el desempeño; competitividad

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: rcabana@userena.cl (S. R. Cabana Villca).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2972>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Abstract

Smaller companies are determining factors in the Chilean economy. The objective of this research is to identify and analyze key variables in the generation of competitiveness of the smallest companies in the Coquimbo Region - Chile, represented by micro, small and medium-sized companies (Mipyme). This is based on the perceptions of 384 members of the operating personnel of this type of companies and a multivariate analysis, using a structural equation model (based on covariance - MBC). It is confirmed with statistical reliability that competitiveness in smaller companies is a consequence of the influence of five constructs, which must be considered critical variables, since they positively, directly and indirectly influence the competitiveness of these companies, which are; transformational leadership, transactional leadership, performance effectiveness, extra effort, and job satisfaction. Variables that explain the variance of competitiveness by 69%.

JEL Code: L2, M10, M12, M14

Keywords: leadership; job satisfaction; extra effort; performance effectiveness; competitiveness

Introducción

En Chile las empresas de menor tamaño son un importante motor de desarrollo económico, su contribución se evidencia al observar que concentran el 98.5% del total de empresas, el 67% del empleo, aunque sólo el 15% de las ventas del país (Ministerio de Economía Fomento y Turismo, 2018). Pero la contribución de la productividad por trabajador y la generación de valor agregado de las grandes empresas, son significativamente superiores al conjunto de las empresas de menor tamaño (Mipyme), en 41% y 315%, respectivamente. Es por esto que es importante lograr que las empresas de menor tamaño sean empresas más competitivas en una economía chilena de tan solo 18 millones de habitantes, que ya posee 64 Tratados de Libre Comercio, otorgándole condiciones preferenciales para acceder a economías que, en su conjunto, representan el 86% del PIB mundial (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2019). Por lo que es un desafío estratégico para los líderes empresariales del país y por ende de la región de Coquimbo, crear un ecosistema laboral y redes de stakeholders propios de cada Mipyme, posibilitando que su competitividad sea consecuencia de las estrategias que crean valor y le dan una ventaja competitiva (Hitt et al., 2015) creando así beneficios directos a las empresas en general y en particular a las empresas de menor tamaño de la Región de Coquimbo – Chile, que representan el 99.4% de todas las formalmente constituidas y dan empleo a 150 358 trabajadores dependientes (se excluyen al personal a honorarios), el 77.2% de la fuerza laboral de dicho segmento a nivel regional (Servicio de Impuestos Internos, 2018).

Por ello, incrementar el valor del capital humano (colaboradores), implica además darles competencias distintivas, así mejorarán su aporte a la competitividad de las organizaciones tanto de la

industria o sector al que pertenece, como la región-país en la que se encuentra ubicada su empresa (Cabrera et al., 2011). En este escenario, el valor del capital humano reflejado en su efectividad en el desempeño y esfuerzo extra, se potencia a través del liderazgo transformacional que genera un efecto positivo en el desempeño innovador de un equipo de trabajo (Jiang y Chen, 2016), cuestión imprescindible para que las empresas de menor tamaño ofrezcan una variada gama de productos y servicios de valor que responden satisfactoriamente a las necesidades expresadas y no expresadas por sus clientes, con una propuesta de valor que instale barreras de entradas sostenibles y sustentables en su industria (Cabana et al., 2018). Los líderes transformacionales y transaccionales influyen en el diseño del ecosistema laboral y, con diferentes niveles de importancia, en la satisfacción laboral (Dierdorff y Morgeson, 2013), lo que resulta influyente en la competitividad de las empresas.

Sin embargo, a competitividad debe ser el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad (Cabrera et al., 2011). Asimismo, es indispensable que las organizaciones empresariales alcancen un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad, pues les permite sostener la competitividad y generar redes empresariales para acelerar los procesos de aprendizaje colectivo (Saavedra y Milla, 2012).

Así el objetivo de este estudio es; identificar y analizar la influencia de los liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, en la efectividad en el desempeño, esfuerzo extra y satisfacción laboral, en la competitividad de las empresas de menor tamaño de la Región de Coquimbo – Chile, cuyo conocimiento puede contribuir en la competitividad regional, escenario necesario estratégicamente, si se considera que la competitividad de la Región de Coquimbo la ubica solo en el lugar 9 de las 15 regiones del país (Centro de Estudios en Economía y Negocios, 2015). Para propósitos de este artículo, el enfoque radicará en variables micro ejecutadas por el personal operativo y su liderazgo, excluyendo variables macro como políticas y estrategias de la empresa.

El liderazgo y su influencia en la competitividad empresarial

Como se ha mencionado, el liderazgo es clave para el éxito de una empresa, de ello dependen, entre otras cosas, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las organizaciones (Soto, 2011). Esto se refleja en la cultura organizacional y la relación de la organización con la sociedad. Si el líder busca un trabajo colaborativo, puede promover este tipo de actitudes interna y externamente, es por ello que generalmente la cultura organizacional queda determinada por el estilo del líder, afectando la competitividad (Contreras et al., 2016). Para analizar la influencia de estos dos estilos de liderazgo en la competitividad de las empresas pyme de la Región de Coquimbo, la investigación se centrará en la influencia de los liderazgos

en las variables: efectividad en el desempeño, esfuerzo extra y satisfacción, que a su vez afectan a la competitividad empresarial (Mendoza et al., 2014).

Liderazgo transformacional

El liderazgo toma vital relevancia, ya que influencia, determinadamente, el alineamiento y compromiso de los individuos y equipos en el logro de las metas organizacionales (Capa et al., 2018). Específicamente, el liderazgo transformacional opera a través de un espectro completo de mecanismos: afecto, cogniciones y comportamientos. Por lo tanto, un líder transformacional inspira a los subordinados y colectivos completos al influir y administrar sus comportamientos a través de sistemas de creencias compartidos (cogniciones) y emociones positivas (afecto), y a través de la expresión mutua de una visión colectiva (Kark et al., 2017). El líder transformacional estimula, incentiva y motiva al personal a tomar conciencia de lo trascendental que es el trabajo en equipo, desarrollando en los miembros del grupo, el sentido de colaboración, participación, pertenencia y servicio alineados a los objetivos institucionales en beneficio de la colectividad, impactando directamente en el desempeño individual de cada miembro del equipo (González et al., 2013).

Los líderes transformacionales establecen metas desafiantes proporcionando a su equipo motivación inspiradora para lograr estos objetivos, que cuando son alcanzados, satisfacen niveles más altos de necesidades humanas, también recopilan las ideas de los “seguidores” con el fin de avanzar y desarrollar sus organizaciones, esto estimula a los “seguidores” a proponer nuevas perspectivas a la organización a la vez que aumenta su autoestima y autorrealización. Además, los líderes transformacionales prestan atención a las preocupaciones y necesidades individuales de los “seguidores”, incorporándolas al establecer las metas organizacionales, lo que puede motivar a sus “seguidores” a alcanzar las metas y visiones organizacionales compartidas, permitiendo así un mayor esfuerzo extra en el desarrollo de sus labores (Jung, 2014).

En esta misma línea, trabajos recientes sugieren que el liderazgo transformacional tiene un impacto más favorable en la satisfacción laboral de los empleados en comparación con otros enfoques de liderazgo (Çoğaltay et al., 2016). Choi et al. (2017) indican que los comportamientos transformacionales pueden afectar la satisfacción laboral a través de las percepciones de los empleados sobre los líderes transformacionales. Dichos líderes aumentan las expectativas de los empleados y el reconocimiento de su trabajo, mejorando la satisfacción laboral de estos. Aydogmus et al. (2018) encuentra que el liderazgo transformacional percibido se asocia positivamente con la satisfacción laboral e indica que alentar a los gerentes a adoptar un estilo transformacional, al articular una visión, inspirar a los empleados, reconocer las necesidades de los empleados y promover la creatividad, probablemente resultaría en niveles más altos

de satisfacción laboral. La visión colectiva de la organización, que promueve el liderazgo transformacional, fomenta relaciones caracterizadas por la confianza y respeto mutuo, favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva, impulsando al equipo a un crecimiento constante (Omar, 2011).

Los liderazgos exitosos promueven un clima organizacional y un ecosistema laboral óptimo que desemboca en una empresa competitiva, pues para que las organizaciones sean realmente competitivas no solo deben utilizar todas las estrategias y tecnología a su alcance, sino que también deben de contar con un equipo humano motivado, actualizado y en constante formación para utilizar dichas herramientas (Meza y Olmos, 2014). Es por ello que, a través de un equipo motivado y que presente satisfacción laboral, es posible incrementar el valor para lograr una gestión moderna, elevar la calificación del personal, incorporar mayor calidad en los productos y servicios que ofrece la organización, encontrar nuevos nichos de mercado y mejorar sus habilidades, traduciéndose en mayores ingresos y mejor desempeño en general (Cruz-Ortiz et al., 2013). Lo que implica claramente una mejor competitividad por parte de la organización, consistente con lo expresado por Jiang y Chen (2016).

Liderazgo transaccional

Una organización necesita superar a su competencia en términos de desempeño logrando una ventaja competitiva que le brinde un crecimiento sustentable en el tiempo, pero para ello debe establecer e implementar estrategias comerciales efectivas que permitan la captación de oportunidades y al mismo tiempo capitalizar los recursos y competencias (Obeidat, 2016). Es por ello que las organizaciones deben de tener el conocimiento de todos los factores que se deben considerar para lograr la excelencia dentro de los cuales el desempeño organizacional juega un rol fundamental (Masa'deh et al., 2018). En este sentido toma relevancia el liderazgo transaccional que enfoca sus esfuerzos en la construcción de acuerdos entre el líder y sus “seguidores” respecto a sus metas, y a las expectativas de recompensas (Rodríguez et al., 2017). Permitiendo a los “seguidores” visualizar incentivos tangibles que los motiven a desempeñarse con mayor efectividad (Clarke, 2013).

Dado que los términos de intercambio suelen ser de corto plazo, donde se desarrolla un liderazgo transaccional, alcanzar cambios en la cultura organizacional no es su principal preocupación, sino que su esfuerzo está en lograr los objetivos del equipo (Epitropaki y Martin, 2013). Este estilo de liderazgo se desarrolla en base a que un líder establece estándares, destaca las obligaciones y dirige a los subordinados para que realicen las tareas de la “manera correcta y esperada”, fomentando la conformidad y el cumplimiento (Kark et al., 2017). Entonces, el líder que otorgue una recompensa a los “seguidores” que demuestren un trabajo extraordinario, puede esperar un mayor desempeño en el equipo completo, dado

que realizarán un esfuerzo extra para alcanzar el objetivo propuesto, es por ello que se considera la recompensa como un factor principal de motivación (Raziq et al., 2018).

Bajo líderes con un estilo transaccional efectivo, los empleados deberían estar más satisfechos con sus trabajos, pues estos líderes aclaran sus expectativas e identifican las recompensas por desempeño individual. Los líderes deben lidiar con la incertidumbre organizacional, aclarando objetivos ambiguos, lo que permite a los subordinados comprender los roles necesarios para lograr objetivos compartidos. Estas instrucciones del líder permiten encausar el camino hacia los objetivos organizacionales y entregar a los “seguidores” una satisfacción intrínseca que indique la forma de obtener recompensas extrínsecas (Kim et al., 2014). Cuando los “seguidores” alcanzan estas recompensas, son reconocidos por sus pares y se perciben que se les valora más, mejorando su satisfacción y provocando el logro de objetivos tanto a nivel de desempeño individual como de equipo, impactando significativa y positivamente sobre el desempeño de los mismos (Rodríguez et al., 2017).

Mantener la competitividad y la sustentabilidad en un entorno empresarial turbulento es trascendental, lo que obliga a las organizaciones a prestar atención a la percepción de sus empleados hacia el liderazgo, prácticas y políticas que podrían impulsar o impedir la creatividad y la innovación en la organización, y por ende en su competitividad (Alrowwad et al., 2020). En este sentido, el liderazgo transaccional contribuye a la competitividad para las organizaciones, así para un gerente es importante comprender cómo algunos factores del ambiente organizacional crean un impacto en la satisfacción de los empleados. A partir de ello, un gerente podrá tomar acciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y lograr la satisfacción laboral que produzca la competitividad necesaria para la organización (Mendoza et al., 2014). Además, estudios previos reportan la importancia de las tecnologías de la información (TI) alineadas con el negocio, respecto al desempeño de una empresa, el éxito situacional y la perspectiva de la información, aspectos relacionados directamente con la competitividad. El estudio de Wang et al. (2021) llena este vacío al hacer que la alineación de los procesos de TI se vea influenciada por el comportamiento del liderazgo transaccional.

Efectividad en el desempeño, esfuerzo extra, satisfacción laboral y competitividad

Mulenga et al. (2018) indican que los estilos de liderazgo afectan significativamente la satisfacción laboral, el esfuerzo adicional y el desempeño, dejando la puerta abierta para que exista algún tipo de correlación importante entre ellas. Según Mendoza et al. (2014), los directivos están interesados en desarrollar la capacidad de resolución de problemas y la actualización de su personal para que puedan alcanzar metas y la efectividad en su desempeño, preocupándose por ser un ejemplo con su conducta para

lograr el esfuerzo extra de sus trabajadores. Es por ello que los colaboradores comprometidos necesitan características como la entrega y compromiso, pero para poder lograr que los miembros de una organización tengan estas características, ellos deben desenvolverse en un entorno que estimule el bienestar emocional y psicológico, lo cual desencadena un alto nivel de satisfacción laboral, traduciéndose en rendimiento general para la organización (Añazco et al., 2018). A partir de ello, un líder tomará acciones para modificar el comportamiento de estos, mejorar la calidad y productividad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, lograr la satisfacción laboral que produzca competitividad (Mendoza et al., 2014).

Relación entre liderazgo transformacional y transaccional

A pesar de ser estilos de liderazgo únicos, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional no solo promueven percepciones de justicia (desde diferentes perspectivas), sino que ambos estilos inducen una mayor motivación y compromiso laboral. Por lo tanto, el compromiso con el trabajo puede provenir de cualquier estilo de liderazgo (Tziner y Shkoler, 2018). Por su lado, Hoogeboom y Wilderom (2019) postulan que los efectos deseados del liderazgo transformacional son más fuertes cuando se muestra una gama más completa de comportamientos de líder basados en tareas, es decir, liderazgo transaccional. Por lo tanto, se necesita de un equilibrio bien estructurado entre ambos estilos para lograr un liderazgo que impacte positivamente en los subordinados y en la competitividad.

De la teoría anterior, se deriva la Tabla 1 con las siguientes hipótesis.

Tabla 1
 Ficha técnica de la investigación

Hipótesis	Muestreo Aleatorio
H1	El liderazgo transformacional afecta significativa y positivamente a la efectividad del desempeño.
H2	El liderazgo transformacional afecta significativa y positivamente el esfuerzo extra.
H3	El liderazgo transformacional afecta significativa y positivamente la satisfacción laboral.
H4	El liderazgo transformacional afecta significativa y positivamente a la competitividad.
H5	El liderazgo transaccional afecta significativa y positivamente a la efectividad del desempeño.
H6	El liderazgo transaccional afecta significativa y positivamente al esfuerzo extra.
H7	El liderazgo transaccional afecta significativa y positivamente a la satisfacción laboral.
H8	El liderazgo transaccional afecta significativa y positivamente a la competitividad.
H9	La efectividad en el desempeño influye significativa y positivamente en el esfuerzo extra.
H10	El esfuerzo extra influye significativa y positivamente en la satisfacción laboral.
H11	La satisfacción influye significativa y positivamente en la competitividad.

Elaboración propia.

Metodología

Se recopiló información a través de una encuesta estructurada, adaptada del estudio realizado por Cabana et al. (2016), específicamente la forma de separar los constructos, realizar las preguntas y parte de la teoría usada para analizar los resultados, aplicada al personal operativo de las Mipymes de la Región de Coquimbo-Chile. El instrumento de evaluación fue validado por expertos del sector privado y académicos ligados a líneas investigativas sobre temas de Gerencia sustentable, Competitividad empresarial, entre otros. El trabajo de campo se realizó de manera personal y vía online, y para su análisis estadístico se utilizó el software IBM SPSS Statistics 21. En la tabla 2 se entregan detalles.

Tabla 2
Ficha técnica de la investigación

Tipo de muestreo	Muestreo Aleatorio
Nivel de confianza	95%; $z=1.96$; $p=q=0.5$ (5% error y 95% de confiabilidad)
Universo	150 358 (Servicio de Impuesto Internos (2018))
Tamaño muestral	384
Unidad de análisis	Personal operativo de las empresas de menor tamaño de la región de Coquimbo, Chile (39 empresas)
Método de recogida de la información	Cuestionario presencial y online de 73 preguntas
Tipo de pregunta encuesta	Politómicas tipo Likert (1 a 5) puntuaciones o categorías y de selección
Fecha de realización de trabajo de campo	Entre marzo y junio 2018

Elaboración propia.

Análisis de fiabilidad individual de los indicadores

Se realizan las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de esfericidad de Barlett (PEB), donde KMO se considera adecuado cuando el valor es cercano a 1 y PEB muestra un nivel de significación menor de 0.05, confirmando que es viable la realización de un análisis factorial. Luego, para determinar la fiabilidad de los indicadores, se calcularon las cargas factoriales de cada uno, aceptando valores superiores a 0.6, por lo que se eliminaron los indicadores LT5 y LT6, el resto se consideran aceptables y significativos al 95%.

Tabla 3
 Análisis de Fiabilidad Individual de los Indicadores

Constructo	Indicador	Ítem	Carga Factorial
Liderazgo Transaccional KMO: 0.945 PEB: 0	LT1	Me estimulan siempre a esforzarme.	0.777
	LT2	Aclaran y especifican la responsabilidad de cada uno de nosotros, para lograr los objetivos de desempeño.	0.788
	LT3	Invierten parte de su tiempo en orientarnos y enseñarnos para realizar un mejor trabajo.	0.774
	LT4	Dejan en claro lo que cada uno podría recibir, si logra los objetivos.	0.750
	LT5	Nos tratan como individuo más que como miembros del grupo.	0.518
	LT6	Consideran a cada trabajador diferente de los demás en cuanto a sus necesidades, habilidades y aspiraciones.	0.568
	LT7	Me ayudan a desarrollar mis fortalezas para que logre mis objetivos.	0.845
	LT8	Expresan satisfacción cuando cumplo con lo esperado.	0.780
	LT9	Buscan la manera de desarrollar mis capacidades para que tenga un mejor rendimiento.	0.859
	LT10	Aclaran lo que recibiré a cambio de mi trabajo.	0.697
	LT11	Se relacionan conmigo personalmente para supervisar mi desempeño.	0.787
	LT12	Cuando logro los objetivos propuestos, me informan que lo he hecho bien.	0.798
	LT13	Les interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	0.812
	LT14	Me informan constantemente sobre mis fortalezas para incentivar me en seguir cumpliendo con mi trabajo.	0.820
Liderazgo Transformacional KMO: 0.978 PEB: 0	LF1	Acostumbran a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados.	0.617
	LF2	Comunican sus valores y creencias más importantes.	0.640
	LF3	Cuando resuelven problemas se enfoca en estimular la diversidad	0.726
	LF4	Lideran optimistamente a la organización hacia un futuro consensuado.	0.797
	LF5	Me siento orgulloso/a de estar trabajando con él/ella.	0.806
	LF6	Se expresan con entusiasmo acerca de las necesidades que deben ser satisfechas.	0.775
	LF7	Comunican la importancia de tener un fuerte sentido de propósito o motivación personal.	0.762
	LF8	Son capaces de ir más allá de sus intereses, por el beneficio de la organización o el grupo.	0.769
	LF9	Actúan de modo que se gana mi respeto.	0.816
	LF10	Toman en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	0.793
	LF11	Se muestran confiable y seguro.	0.819
	LF12	Construyen una visión motivante del futuro de la empresa.	0.827
	LF13	Me ayudan a mirar los problemas desde distintos puntos de	0.837

		vista para enriquecer mi aprendizaje.	
	LF14	Proponen nuevas formas de completar mis tareas para inspirarnos en cumplir con el trabajo.	0.819
	LF15	Enfatizan la importancia de tener una misión compartida.	0.828
	LF16	Expresan confianza en que los objetivos serán realizados.	0.827
	LF17	Comparten los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0.801
	LF18	Me generan confianza sus juicios y sus decisiones.	0.859
	LF19	Aumentan la confianza en mí mismo/a.	0.879
	LF20	Evalúan las consecuencias de las decisiones adoptadas para generar beneficios compartidos entre los involucrados.	0.834
	LF21	Son coherentes entre lo que dice y lo que hace.	0.741
	LF22	Para mí él/ella es un modelo a seguir porque representan lo que yo aspiro alcanzar.	0.830
	LF23	Me orientan a lograr objetivos que son alcanzables y desafiantes.	0.821
	LF22	Para mí él/ella es un modelo a seguir porque representan lo que yo aspiro alcanzar.	0.830
	LF23	Me orientan a lograr objetivos que son alcanzables y desafiantes.	0.821
	LF24	Estimulan la tolerancia a las diferencias de opinión.	0.769
	LF25	Tienden a comportarse de modo de poder guiar a sus colaboradores.	0.852
	LF26	Manifiestan interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas.	0.834
	LF27	Me motivan a alcanzar los objetivos organizacionales mostrándome los beneficios.	0.827
	LF28	Me estimulan a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo.	0.796
	LF29	Lo/la escucho con atención porque me estimula ser como él/ella.	0.775
	LF30	Construye objetivos que incluyen mis necesidades.	0.813
Satisfacción laboral KMO: 0.881 PEB: 0	S1	Utilizan estilos de liderazgo efectivos porque son pertinentes a nuestras capacidades y motivación.	0.896
	S2	Me inspiran a trabajar en forma satisfactoria.	0.913
	S3	Me dan satisfacción al trabajar como él/ella cuando observo los resultados que logramos.	0.908
	S4	La motivación que el líder expresa influye en nuestra satisfacción.	0.879
	S5	Utiliza estilos de liderazgo que nos generan satisfacción pues percibimos las recompensas como equitativas considerando el logro de los objetivos	0.877
Esfuerzo Extra KMO: 0.921 PEB: 0	EE1	Me motivan a hacer más de lo que esperaba hacer.	0.882
	EE2	Aumentan mi motivación hacia la competitividad.	0.910
	EE3	Me motivan a trabajar autónomamente más duro.	0.874
	EE4	Hacen que yo me motive a poner más de mi parte en el trabajo.	0.924
	EE5	Aumentan mi motivación de alcanzar los objetivos.	0.916
	EE6	Logran contar conmigo cada vez que hay trabajo extra o no planificado.	0.818

Efectividad en el desempeño KMO: 0.931 PEB: 0	E1	Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades.	0.841
	E2	Es efectivo/a en encontrar las necesidades del grupo de trabajo.	0.874
	E3	Logran que el grupo obtenga los objetivos planificados.	0.872
	E4	Logran que el rendimiento del grupo sea bien evaluado	0.878
	E5	Es efectivo/a en buscar formas de motivar al grupo de trabajo.	0.901
	E6	Cumple en general con las expectativas que tengo de él/ella, al lograr productividad en su grupo de trabajo.	0.903
	E7	Me es grato trabajar con él/ella porque promueve la efectividad en el desempeño laboral.	0.878
Competitividad KMO: 0.866 PEB: 0	C1	Llevan a que la empresa logre diferenciarse de la competencia.	0.908
	C2	Producen mejora continua superior la competencia.	0.921
	C3	Llevan a que la empresa logre resultados crecientes y superiores a sus competidores.	0.931
	C4	Provocan que la imagen de la empresa potencie una fidelidad creciente de los clientes con la empresa.	0.916

Elaboración propia.

Análisis de fiabilidad del constructo, validez convergente y discriminante

Para la fiabilidad de un conjunto de indicadores se considera la consistencia interna (Alfa de Cronbach mayor a 0.7) y el cálculo de la fiabilidad compuesta (IFC) para cada factor por separado (IFC mayor a 0.7). Mientras que para la validez convergente se analiza la varianza extraída media (AVE), esperando que sea mayor a 0.5. La tabla 4 muestra los resultados. Por otro lado, en la Tabla 5 se evalúa la validez discriminante, en qué medida un constructo difiere de otros. Una forma de comprobar este criterio es demostrar que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de AVE.

Tabla 4
 Fiabilidad de los constructos y validez convergente

Constructo	Alfa de Cronbach	IFC	AVE
Liderazgo Transaccional	0.947	0.953	0.627
Liderazgo Transformacional	0.980	0.981	0.637
Satisfacción laboral	0.937	0.953	0.801
Esfuerzo Extra	0.946	0.957	0.789
Efectividad en el desempeño	0.950	0.959	0.772
Competitividad	0.938	0.956	0.845

Elaboración propia

Tabla 5
 Validez discriminante

Constructo	LTF	LT	ED	EE	S	C
Liderazgo Transformacional (LTF)	0.798					
Liderazgo Transaccional (LT)	0.791	0.792				
Efectividad en el desempeño (ED)	0.789	0.754	0.879			
Esfuerzo Extra (EE)	0.795	0.768	0.877	0.888		
Satisfacción laboral (S)	0.777	0.782	0.871	0.879	0.895	
Competitividad (C)	0.765	0.751	0.762	0.770	0.849	0.919

Elaboración propia

Resultados

Análisis univariante

En la Tabla 6 se obtienen datos descriptivos simples para estimar, el nivel de importancia (atribuido por el personal operativo) de cada uno de ellos (a través del promedio) y el grado de convergencia respecto a las percepciones de estos constructos (a través de la desviación estándar). Es necesario recalcar que mientras más cerca esté el promedio de puntuar 5, mayor será su nivel de importancia. Adaptado también de Cabana et al. (2016).

Tabla 6
 Análisis univariante

Constructo	Promedio	Promedio %	Desviación Estándar
Liderazgo Transformacional	2.905	58.1%	0.075
Liderazgo Transaccional	3.445	68.9%	0.069
Efectividad en el Desempeño	3.771	55.4%	0.065
Esfuerzo Extra	3.820	46.4%	0.074
Satisfacción Laboral	3.759	45.1%	0.099
Competitividad	3.245	43.9%	0.058

Elaboración Propia

Análisis bivariante

Se llevó a cabo un análisis de varianza, para identificar diferencias significativas entre grupos según género, edad y tamaño de la empresa, y lograr una contextualización para el presente estudio. Para este análisis, se contrasta la hipótesis nula, de que las medias de las poblaciones son iguales, frente a la hipótesis alterna o alternativa, de que por lo menos una de las poblaciones difiera de las demás en cuanto a su valor esperado. Al realizar la prueba de hipótesis con la razón de Fisher, se rechaza la hipótesis nula, cuando el indicador F calculado es mayor al indicador F tabular. Utilizando el nivel de significancia de

0.05, los valores F tabular son: a) ANOVA por género: F tabular= 3.8654, b) ANOVA por tamaño de empresa: F tabular= 3.0189 y c) ANOVA por edad: F tabular= 2.395. Los resultados del análisis ANOVA de cada factor se aprecian en las Tablas 7, 8 y 9.

Tabla 7
 Análisis bivariante, ANOVA de un factor - Género

Variable	Suma de Cuadrados			Grados de Libertad			MC		F	Sign.
	Inter	Intra	Total	Inter	Intra	Total	Inter	Intra		
L. Transformacional	0.374	268.979	269.352	1	400	401	0.374	0.672	0.556	0.456
L. Transaccional	0.755	251.618	252.373	1	400	401	0.755	0.629	1.201	0.274
E. en el Desempeño	2.775	334.374	337.149	1	400	401	2.775	0.836	3.320	0.069
Esfuerzo Extra	1.648	370.471	372.119	1	400	401	1.648	0.926	1.779	0.183
Satisfacción Laboral	0.362	368.272	368.635	1	400	401	0.362	0.966	0.375	0.540
Competitividad	0.010	376.117	376.127	1	400	401	0.010	0.940	0.011	0.918

Elaboración Propia

Tabla 8
 Análisis bivariante, ANOVA de un factor – Tamaño de empresa

Variable	Suma de Cuadrados			Grados de Libertad			MC		F	Sign.
	Inter	Intra	Total	Inter	Intra	Total	Inter	Intra		
L. Transformacional	2.345	267.007	269.352	2	399	401	1.173	0.669	1.752	0.175
L. Transaccional	3.639	248.734	252.373	2	399	401	1.820	0.623	2.919	0.055
E. en el Desempeño	3.253	333.897	337.149	2	399	401	1.626	0.837	1.943	0.145
Esfuerzo Extra	3.919	368.200	372.119	2	399	401	1.960	0.923	2.123	0.121
Satisfacción Laboral	3.507	383.127	386.635	2	399	401	1.754	0.096	1.826	0.162
Competitividad	4.150	371.977	376.127	2	399	401	2.075	0.932	2.226	0.109

Elaboración Propia

Tabla 9
 Análisis bivariante, ANOVA de un factor – Edad

Variable	Suma de Cuadrados			Grados de Libertad			MC		F	Sign.
	Inter	Intra	Total	Inter	Intra	Total	Inter	Intra		
L. Transformacional	2.347	267.005	269.352	4	397	401	0.587	0.673	0.872	0.480
L. Transaccional	3.515	248.858	252.373	4	397	401	0.879	0.627	1.402	0.233
E. en el Desempeño	2.919	334.230	337.149	4	397	401	0.730	0.842	0.867	0.484
Esfuerzo Extra	2.850	369.269	372.119	4	397	401	0.712	0.930	0.766	0.548
Satisfacción Laboral	2.455	384.179	386.635	4	397	401	0.614	0.968	0.634	0.638
Competitividad	3.997	372.130	376.127	4	397	401	0.999	0.937	1.066	0.373

Elaboración Propia

Análisis de relaciones causales y contraste de hipótesis

Los resultados indican la existencia de relaciones causales significativas entregadas por el coeficiente estandarizado y por el t-value de los constructos, superior a 1.96 en las hipótesis planteadas, por lo que se aceptan todas las hipótesis propuestas (tabla 10).

Tabla 10
 Contraste de las relaciones

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Ratio Crítico (t-valúe)	Contraste
H1 ⁺	Liderazgo Transformacional → Efectividad en el desempeño	0.851	11.195	Acepta
H2 ⁺	Liderazgo Transformacional → Esfuerzo Extra	0.312	3.325	Acepta
H3 ⁺	Liderazgo Transformacional → Satisfacción Laboral	0.697	10.508	Acepta
H4 ⁺	Liderazgo Transformacional → Competitividad	0.583	4.325	Acepta
H5 ⁺	Liderazgo Transaccional → Efectividad en el desempeño	0.231	3.579	Acepta
H6 ⁺	Liderazgo Transaccional → Esfuerzo Extra	0.202	2.871	Acepta
H7 ⁺	Liderazgo Transaccional → Satisfacción Laboral	0.191	3.069	Acepta
H8 ⁺	Liderazgo Transaccional → Competitividad	0.481	7.105	Acepta
H9 ⁺	Efectividad en el desempeño → Esfuerzo Extra	0.309	3.325	Acepta
H10 ⁺	Esfuerzo Extra → Satisfacción Laboral	0.322	3.465	Acepta
H11 ⁺	Satisfacción Laboral → Competitividad	0.751	5.884	Acepta

Elaboración propia

Luego, se procede a utilizar el método de ecuaciones estructurales basado en las covarianzas (MBC), ya que se orienta a la estimación de parámetros, ajustándose a las características del modelo (figura 1).

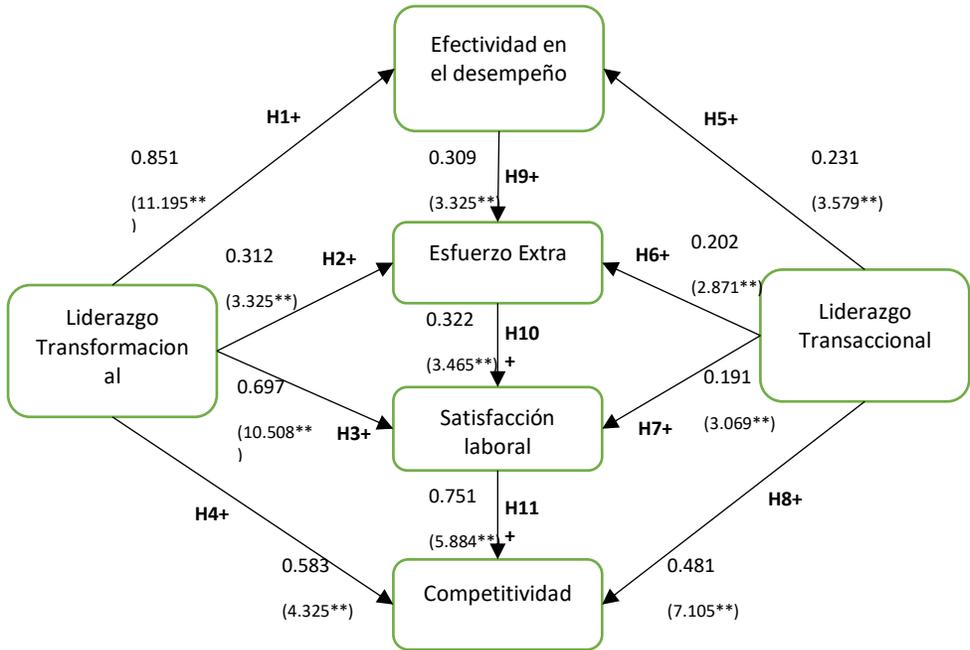


Figura 1. Modelos de ecuaciones estructurales
 Fuente: Elaboración propia

Bondad de ajuste y sensibilización del modelo

Para medir las varianzas y covarianzas de la muestra y si éstas difieren de las estimaciones obtenidas se utilizó el error cuadrático medio (RMR) que al acercarse a 0, puede considerarse un ajuste casi perfecto (Byrne, 2016). Se calcula el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA), que representa el ajuste anticipado con el valor total de la población y ya no con el de la muestra, donde si es menor o igual a 0.05, indica un error de aproximación del modelo con la realidad (Kline, 2015). Asimismo, se utilizó el índice relativo CFI (Comparative Fit Index), el cual es similar al NFI, pero tiene en cuenta el tamaño de la muestra. El valor umbral para considerar un buen ajuste del modelo propuesto sería 0.95 para muestras grandes, pero este valor es relativo, por tanto, se debe estimar conjuntamente con otros índices, teniendo en cuenta el modelo analizado (Herrero, 2010). Mientras que la sensibilización se realizó en base a 4 modelos: (1) dejando todas las variables, (2) se extrae satisfacción laboral, (3) se extrae liderazgo transaccional y (4) se extrae liderazgo transformacional. En la Tabla 11 se aprecia que el modelo 1 es el de mejor ajuste.

Tabla 11
Bondad de ajuste de los 4 modelos

Indicador	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Varianza explicada de la competitividad	69%	60%	62%	64%
RMR	0.082	0.095	1.055	1.096
CFI	0.874	0.904	0.826	0.869
NFI	0.897	0.819	0.857	0.865
RMSEA	0.066	0.069	0.076	0.079

Elaboración propia

Discusión

Se ratifica con confiabilidad estadística que la competitividad en las empresas de menor tamaño en la Región de Coquimbo-Chile, es influenciada por cinco variables que se deben considerar críticas, pues influyen positiva, directa e indirectamente en la competitividad. Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, efectividad en el desempeño, esfuerzo extra y satisfacción, explican en un 69% la varianza de la competitividad, nivel significativo según Medina et al. (2012).

Sin embargo, los resultados univariantes de esta investigación evidencian que las gerencias de las empresas de menor tamaño no gestionan sistémicamente en el estándar requerido, las cinco variables que influyen en la competitividad, pues sus niveles se encuentran en un rango bajo (41 a 60%) a medio (61 a 80%), según la escala usada en Cabana et al. (2016). Para el caso del liderazgo transformacional se evidenció un nivel de 58.1%, liderazgo transaccional un 68.9%, efectividad en el desempeño un 55.4%, esfuerzo extra un 46.4% y satisfacción de la fuerza laboral un 45.1%. Generando en su conjunto bajos niveles de competitividad en las empresas de menor tamaño equivalente a un 43.9%, lo que implica que sólo 4 de cada 10 trabajadores asumen que su empresa es competitiva, lo que es un reflejo de la inestabilidad laboral que proyectan dichas empresas en Chile. También, a raíz de lo expresado por Tziner y Shkoler (2018), donde indican diferencias significativas en cuanto a grupo etarios, se decidió por destacar los resultados del análisis bivariante que permiten obtener la relación que existe entre el género, tamaño de empresa y edad, con la competitividad. Al realizar el test de Fisher, en los tres casos se rechaza la hipótesis alterna, pues el F calculado es menor al F tabular (al 5% de significancia). Por lo tanto, el nivel de la competitividad de las empresas de menor tamaño, es independiente tanto del género, la edad de la fuerza laboral y del tamaño de empresa, pues no se evidencian diferencias significativas estadísticamente. Esta divergencia con lo dicho por Tziner y Shkoler (2018) podría radicar en diferencias culturales y contextuales de ambos estudios.

Se llevaron a cabo tres sensibilizaciones del modelo; excluyendo los constructos satisfacción laboral, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional para evaluar el grado de influencia que tiene su ausencia en la competitividad. Este escenario reduce la explicación de la varianza de la competitividad

en un 9%, 7% y 5%, respectivamente. Mientras que los tres constructos analizados en conjunto explican mejor la varianza de la competitividad (69%), lo que va muy de la mano con lo indicado por Alrowwad, et al. (2020), pues la competitividad es influenciada por ambos tipos de liderazgo de manera implícita.

Respecto a la influencia individual de los constructos sobre la satisfacción laboral, el liderazgo transformacional es el que tiene un mayor impacto positivo (0.69), lo que concuerda con lo expresado por (Çoğaltay et al., 2016), quienes afirman que el liderazgo transformacional tiene un mayor impacto que otros estilos de liderazgo. Lo que corrobora la importancia de motivar y guiar laboralmente a los empleados para lograr la satisfacción laboral. En segundo y tercer lugar se encuentran esfuerzo extra y liderazgo transaccional, pues presentan un coeficiente estandarizado de 0.32 y 0.19, respectivamente. Constructos significativos pues explican un 91% la varianza de la satisfacción laboral. La efectividad en el desempeño es más influenciada por el liderazgo transformacional que por el liderazgo transaccional (coeficientes estandarizados de 0.85 y 0.23, respectivamente), su varianza se explica en un 77% por ambos estilos de liderazgos, evidencias que van en la línea de lo planteado por diferentes autores (Espinosa et al., 2015; Clarke, 2013), ratificando que los líderes deben tomar decisiones cumpliendo con la planificación operativa, pero asegurándose que cada uno de los logros operativos sea contribuyente período a período con el marco estratégico (visión, misión y objetivos estratégicos) y por ende con la dirección estratégica de la empresa. No obstante, no deja de ser necesario que se establezcan estándares y normas mientras se dirige a los subordinados para que realicen sus labores de forma esperada y correcta, como expresan Kark et al., (2017).

Complementariamente, el liderazgo transformacional es más influyente en el esfuerzo extra que pueden entregar los colaboradores en sus respectivas áreas de trabajo, seguido por efectividad en el desempeño y liderazgo transaccional, pues sus coeficientes estandarizados son 0.53, 0.31 y 0.20, respectivamente. Sin embargo, los dos estilos de liderazgos se deben ejecutar en paralelo, más aún el liderazgo transaccional alineado al liderazgo transformacional (Hoogeboom & Wilderom, 2019), impactando significativamente en la satisfacción del capital humano, en ese escenario es esperable que se genere una cultura de confianza orientada a las personas y a los resultados, activos clave para que la fuerza laboral de una empresa use y mejore su potencial, aportando con ello a mejorar la competitividad.

En este escenario el liderazgo transaccional impulsará un ajuste organizacional, que podría generar productividad y rentabilidad en el corto plazo, pero no dará un impulso sostenible a la reinención organizacional (reestructuración de la arquitectura organizacional proactiva, innovación disruptiva y endodesarrollo) y, como consecuencia, valor económico sostenible y sustentable para su empresa, lo que es consistente con lo dicho por Mendoza et al. (2014). Ante esto, los paradigmas organizacionales requieren enfocarse también en el liderazgo transformacional, desarrollando el potencial del equipo para alcanzar los intereses organizacionales y personales (Bartram & Casimir, 2007).

La satisfacción laboral es el constructo más influyente en la competitividad de las empresas, seguido por el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, pues sus coeficientes estandarizados son 0.75, 0.58 y 0.48, respectivamente. Escenario conjunto consistente con lo expresado por Jiang y Chen, (2016). Así se desprende que la gestión sistémica de estas tres variables generará en la empresa una competitividad sostenible. Sin embargo, el logro de satisfacción laboral requiere que ambos estilos de liderazgos se complementen y que esto motive la ejecución de objetivos desafiantes y acciones de valor para las personas y la organización, lo que llevará a los integrantes de cada área de trabajo a pasar desde simplemente cumplir con el contrato a entregar comprometida y proactivamente una mayor contribución, es decir, proporcionar un esfuerzo extra que en este escenario impulsará la satisfacción laboral, siempre y cuando se desenvuelvan en un entorno que estimule su bienestar emocional, lo que se alinea con lo manifestado por Añazco et al. (2018).

Con estos resultados se confirma la importancia de la contribución simultánea de los liderazgos transaccional y transformacional, en la construcción de un ecosistema laboral, donde se ejecuten acciones con perspectiva estratégica (acciones operativas alineadas al marco estratégico), construyendo equipos comprometidos con eliminar el «derroche visible» en los procesos y en identificar y eliminar el «derroche invisible», extractores de valor que para gestionarse demandan de sus colaboradores un esfuerzo extra y que perciban tener satisfacción laboral, lo que implica un ecosistema capaz de generar la realización total del potencial de capital intelectual de los trabajadores (Esguerra y Contreras, 2016). Esto permitiría liberar recursos internos para contribuir en el cofinanciamiento de procesos de valor, aportando a la optimización y reinversión organizacional y, como consecuencia, a la competitividad de las empresas, consistente con lo planteado por Burpitt (2009).

Conclusión

En la presente investigación se concluye que en las empresas de menor tamaño de la Región de Coquimbo-Chile, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y la satisfacción del capital humano influyen de forma directa en la competitividad empresarial, mientras que la efectividad en el desempeño y el esfuerzo extra influyen de forma indirecta. Es evidente que ambos estilos de liderazgos son sinérgicos sólo si el capital humano expresa satisfacción por su desempeño en los procesos donde participa. Por lo que se puede afirmar que el liderazgo es un proceso de influencia, donde las decisiones se toman considerando el contexto psico-socio-cultural en el que se hallan los trabajadores, logrando con ello una participación activa, innovadora y contribuyente a los objetivos del negocio y sus stakeholders, fortaleciendo la productividad y la competitividad sostenible y sustentable de la organización, consistente con lo dicho por González et al. (2013).

Los resultados univariantes de esta investigación evidencian que las gerencias de las Mipymes no gestionan sistémicamente, en el estándar requerido, las cinco variables que influyen en la competitividad, pues sus niveles se encuentran en un rango bajo (41 a 60%) a medio (61 a 80%), según la escala de importancia propuesta y usada por Cabana et al. (2016), también adoptada para este estudio. Los valores porcentuales mostrados en la tabla 6, generan en su conjunto una baja competitividad en las empresas de menor tamaño (43.9%), implicando que sólo 4 de cada 10 trabajadores asumen que su empresa es competitiva, reflejo de la inestabilidad laboral que proyectan dichas empresas.

La competitividad de una empresa depende además de la innovación sostenible y sustentable de su cadena de valor y stakeholders, a una velocidad superior a sus competidores en la industria, lo que está en la línea de lo planteado por Morales y Pech (2000). Pero también requiere de la ejecución de liderazgos transformacionales y transaccionales que transiten por la efectividad en el desempeño, esfuerzo extra y satisfacción laboral, a una evolución paralela del desarrollo y compromiso de sus colaboradores, construyendo competencias centrales como base del liderazgo de su empresa en la industria. No obstante, es sumamente necesario que estas conclusiones sean abordadas desde un punto de vista integral, pues, el éxito de eventuales propuestas o planes de acción que aborden o utilicen los resultados previamente evidenciados, no depende exclusivamente de una buena ejecución. Según Saavedra & Milla (2012), la competitividad no se logra únicamente por condiciones micro o macroeconómicas favorables, sino que también requiere la existencia de medidas y políticas gubernamentales que fomenten esta competitividad, en un entorno que incentive la estabilidad social, jurídica, política y macroeconómica, por lo que los resultados expuestos en esta investigación, deben ser abordados integralmente con esta perspectiva para lograr la competitividad deseada.

Complementariamente, los resultados obtenidos permiten generar conocimientos importantes que deben profundizarse, pues, autores como Dordevic et al. (2021) y Rawashdeh et al. (2020) demuestran que las relaciones entre tales variables, poseen características diferentes a las aquí expuestas, específicamente las variables efectividad en el desempeño, satisfacción laboral y esfuerzo extra. También, cabe destacar que no se utilizó un modelo multinivel para el procesamiento de datos, por lo que la posibilidad para una futura investigación que lo contemple queda evidentemente abierta. De igual forma, las investigaciones se pueden ampliar a estudios con enfoque de género, tamaño de empresa, etc.

Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo entregado por la Universidad de La Serena para terminar exitosamente esta investigación.

Referencias

- Alrowwad A., Abualoush S., & Masa'deh R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39 (2), 196-222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- An. S., Meier K., Ladenburg J., & Westergård-Nielsen N. (2020). Leadership and Job Satisfaction: Addressing Endogeneity with Panel Data from a Field Experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40 (4), 589-612. <https://doi.org/10.1177/0734371X19839180>
- Añazco, K., Valdivieso, R., & Sánchez, Ó. (2018). Los Estilos de Liderazgo y su efecto en la Satisfacción Laboral. *INNOVA Research Journal*, 3 (10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Aydogmus, C., Camgoz, S. M., Ergeneli, A., & Ekmekci, O. (2018). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 24 (1), 81-107. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (1), 4-19. <https://doi.org/10.1108/01437730710718218>
- Burpitt, W. (2009). Exploration versus exploitation: Leadership and the paradox of administration. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10 (2), 227- 245. <https://doi.org/10.21818/001c.17255>
- Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS (3rd ed.)*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Cabana, S., Cortés, F., Vega, D., & Cortés, R. (2016). Análisis de la Fidelización del Estudiante de Ingeniería con su Centro de Educación Superior, Desafíos de Gestión Educacional. *Formación Universitaria*, 9 (6), 93-104. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062016000600009>
- Cabana, S., Narea, H., & Orrego, R. (2018). Factores Determinantes de la Conducta Intraemprendedora en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes) de la Región Coquimbo en Chile. *Información Tecnológica*, 29 (4), 167-178. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000400167>
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio (4th ed.)*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2016597>
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10 (2), 273-284. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200285

Consultado: 03/10/2021

- Centro de Estudios en Economía y Negocios. (2015). ICORE 2015 - Índice de Competitividad Regional. Santiago. Disponible en: <https://ceen.udd.cl/estudios-y-publicaciones/icore/> Consultado: 15/08/2021
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2017). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14 (73). <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviors. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (1), 22-49. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x>
- Contreras, O., Vesga, A. y Barbosa, A. (2016). Marcos de liderazgo en las empresas: caso Bucaramanga y su Área Metropolitana. *Dimensión Empresarial*, 14 (1), 39 – 55. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i1.461>
- Çoğaltay, N., Yalçın, M., & Karadağ, E. (2016). Educational Leadership and Job Satisfaction of Teachers: A Meta-Analysis Study on the Studies Published between 2000 and 2016 in Turkey. *Eurasian Journal of Educational Research*, 16 (62), 273-298. <https://doi.org/10.14689/ejer.2016.62.13>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15 (25), 13-32. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5096819> Consultado: 28/09/2021
- Dierdorff, E. C. y Morgeson, F. P. (2013). Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. *Personnel Psychology*, 66 (3), 687-721. <https://doi.org/10.1111/peps.12023>
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales. (2019). Impacto de los Tratados de Libre Comercio. Santiago: Nelson Paredes Cáceres.
- Dordevic, B., Ivanovic-Dikic, M., Lepojevic, V., & Milanovic, S. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour of employees in companies in the Republic of Serbia. *Strategic Management*, 26 (3), 61-71. <https://doi.org/10.5937/StraMan2103061D>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24 (2), 299-315. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2012.11.007>
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*, 32 (140), 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>

- Espinosa, J., Contreras, F. & Barbosa, D. (2015). Prácticas de liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Divers: Perspect. Psicol.* 11 (2), 303-317. <https://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2015.0002.10>
- González, O., González, O., Ríos, G., y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15 (3), 355 – 371. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005> Consultado: 15/05/2022
- Herrero J. (2010). El Análisis Factorial Confirmatorio en el estudio de la Estructura y Estabilidad de los Instrumentos de Evaluación: Un ejemplo con el Cuestionario de Autoestima CA-14. *Psychosocial Intervention*, 19 (3), 289-300. <https://dx.doi.org/10.5093/in2010v19n3a9>
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hoozeboom, M., & Wilderom, C. (2019). Advancing the Transformational-Transactional Model of Effective Leadership: Integrating two Classic Leadership Models with a Video-Based Method. *Journal of Leadership Studies*, 13 (2), 23-46. <https://doi.org/10.1002/jls.21655>
- Jiang, Y., & Chen, C. (2016). Integrating Knowledge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership. *Journal Of Management*, 44 (5), 1819-1847. <https://doi.org/10.1177/0149206316628641>
- Jung, C. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24 (4), 955-981. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut020>
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. (2017). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology*, 67 (1), 186-224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>
- Kim, S., Egan, T., & Moon, M. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes, and performance in public organizations: A comparative international study. *Review of Public Personnel Administration*, 34 (3), 237-262. <https://doi.org/10.1177/0734371X13491120>
- Kline, R. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: Guilford press. <https://doi.org/10.1080/10705511.2012.687667>
- Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, O. & Abualoush, S. (2018). The role of corporate social responsibility in enhancing firm performance from the perspective of IT employees in Jordanian banking sector: the mediating effect of transformational leadership. *Modern Applied Science*, 12 (7), 1-26. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n7p1>

- Medina, B., López de Llergo, L. & Díaz, A. (2012). La medición de datos cualitativos, una tendencia en investigación social: Análisis del caso de la facultad de contaduría y administración, unidad Culiacán. *Ra Ximhai*, 8 (2), 287-295. <https://doi.org/10.35197/rx.08.02.2012.07.bm>
- Mendoza, I., García, B. & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su Relación con Variables De Resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una Empresa de Entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4 (1), 1412 – 1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2018). Informe cuentas públicas participativas 2018. Santiago. Disponible en: <https://www.sematur.cl/wp-content/uploads/2019/08/Informe-Cuenta-Publica-2018.pdf> Consultado: 23/10/2021
- Morales, M., & Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 197, 47-63. Disponible en: https://datospdf.com/download/competitividad-y-estrategia-el-enfoque-de-las-competencias-esenciales-y-el-enfoque-basado-en-los-recursos-_5a4b7972b7d7bcb74fb30fa9_pdf Consultado: 06/06/2021
- Mulenga, R., Nzala, S., & Mutale, W. (2018). Establishing common leadership practices and their influence on providers and service delivery in selected hospitals in Lusaka province, Zambia. *Journal of Public Health in Africa*, 9 (3), 200-207. <https://doi.org/10.4081/jphia.2018.823>
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral: El rol de la confianza en el supervisor. *Revista LIBERABIT*, 17 (2), 129-137. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68622584003> Consulta: 16/07/2021
- Rawashdeh, A., Elyan, M., Dawood, M., & Saleh, M. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10, 3855-3864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.026>
- Raziq, M., Borini, F, Malik, O., Ahmad, M. & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (2), 309-323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
- Rodríguez, E., Pedraja, L., & Ganga, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12 (23), 129-144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Saavedra, M., & Milla, S. (2012). La competitividad en el nivel micro de la mipyme en el estado de Querétaro. xvii Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México:

- Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en:
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2012/3.21.pdf> Consulta: 27/07/2021
- Servicio de Impuestos Internos (2018). Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas (13 tramos) y Región [Base de Datos]. Disponible en:
http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html Consulta: 23/08/2021
- Soto, M. (2011). Situación y avances tecnológicos en la producción bananera mundial. *Rev. Bras. Frutic.*, 33, 13-28. <https://doi.org/10.1590/S0100-29452011000500004>
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34 (3), 195-201. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a21>
- Wang, Y., Toseef, M., & Gong, Y. (2021). IT Process Alignment in Business Strategy: Examining the Role of Transactional Leadership and Organization Culture. *Information*, 12 (6). <https://doi.org/10.3390/info12060237>