

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.873>

## **Influencia del Liderazgo como elemento clave de la Gestión estratégica en la Performance de las empresas industriales**

*Leadership influence as key element of Strategic Management in the Performance of the Industrial Firms*

**Julio Francisco Sotomayor Chalco**

[julio.sotomayor2@unmsm.edu.pe](mailto:julio.sotomayor2@unmsm.edu.pe)

<https://orcid.org/0009-0004-3678-6858>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos  
Perú – Lima

*Artículo recibido: 10 febrero 2025*

*- Aceptado para publicación: 20 marzo 2025*

*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

### **RESUMEN**

Desde los inicios de la gestión estratégica el rol del líder ha marcado las acciones que se desarrollan dentro de una empresa con el fin de lograr sus objetivos y obtener una mejor performance de esta. En el presente artículo, primero se realiza una revisión de la bibliografía existente con relación al Liderazgo y se estudia la influencia del líder en las actividades de la empresa y como impacta en la performance de esta. Con dicha base se muestran a continuación, los resultados de una investigación del tipo descriptivo, analítico y de enfoque cuantitativo no probabilístico e intencional realizada contactando a 76 gerentes y jefaturas de empresas industriales peruanas a los cuales se les consulto sobre estos temas, en el marco de una tesis doctoral que cubrió estos y otros temas adicionales con mayor amplitud. La información se recopiló en base a encuestas de 28 preguntas y validada por expertos investigadores. Para su procesamiento se utilizó la herramienta *IBM SPSS Statistics 29* para establecer la correlación entre las variables y dimensiones estudiadas obteniéndose una confiabilidad alta validada por el coeficiente Alpha de Cronbach de 0.920. Se pudo identificar que existe una correlación positiva moderada y significativa en el nivel 0.01 entre el Liderazgo y la Performance dado el coeficiente *Rho de Spearman* de 0.542 obtenido y del mismo modo se obtuvieron correlaciones similares entre las dimensiones del liderazgo y la performance de las empresas estudiadas.

*Palabras clave:* gestión estratégica, liderazgo, performance

### **ABSTRACT**

Since the beginning of strategic management, the role of the leader has shaped the actions carried out within a company, with the goal of achieving its objectives and improving its performance. This article first reviews the existing literature on leadership and the influence of the leader on a company's activities and how it impacts its performance. Based on this foundation, the results of

a descriptive, analytical, non-probabilistic, and intentional quantitative research approach are presented below. This research was conducted by contacting 76 managers from Peruvian industrial companies, who were interviewed on these topics as part of a doctoral thesis that covered additional topics in greater depth. The information was collected based on 28-question surveys and validated by expert researchers. For analysis, IBM SPSS Statistics 29 was used to establish the correlation between the variables and dimensions studied, yielding high reliability validated by Cronbach's alpha coefficient of 0.920. A positive moderate and significant correlation at the 0.01 level was identified between Leadership and Performance, given the Spearman's rho coefficient of 0.542. Similarly, similar correlation results were obtained between the leadership dimensions and the performance of the firms studied.

*Keywords:* strategic management, leadership, performance

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca profundizar en dos temas muy importantes de la Gestión Estratégica, el Liderazgo y la Performance de la empresa. Hoskisson et al. (1999) a finales del siglo pasado mencionaban que las acciones estratégicas buscan asegurar y sostener las ventajas competitivas que logran desarrollar las empresas para tener éxito en el mercado.

Lupano & Solano (2006) citando a Kroeck et al (2004) indican que el Liderazgo ha sido estudiado por diversas disciplinas como la historia, la sociología y las teorías psicodinámicas y la teoría del desarrollo organizacional que ha motivado diversos puntos de vista e incluso definiciones contradictorias, no llegándose hasta el momento a tener una definición específica y aceptada por todos. A pesar de eso, muchos están de acuerdo en definir al liderazgo como un proceso natural de influencia entre una persona (el líder) y sus seguidores.

Özer & Tinaztepe (2014) destacan que la performance o desempeño de una empresa es uno de los más importantes constructos de la gestión estratégica, y destacan que para evaluar la performance de una empresa deben considerarse tres áreas específicas relacionadas con ella: el desempeño financiero, el desempeño de los productos en el mercado y la retribución al accionista. Mientras tanto, Baum & Wally (2003), priorizan al crecimiento y la rentabilidad como elementos de medición de la performance, razón por lo cual los utilizaron al estudiar la velocidad de las decisiones estratégicas y la performance de la empresa.

### **Revision de los antecedentes**

#### **La Gestión Estratégica**

Omalaja & Eruola (2011) indican, que la Gestión Estratégica es un proceso mediante el cual disponemos de recursos que nos sirven para implementar los planes, programas, paradigmas y políticas de la organización para el desarrollo de la “estrategia de negocios” de una empresa. Destacan, además, que en la Gestión estratégica se busca comprender la posición estratégica de una organización, establecer las elecciones estratégicas que tomara la misma empresa y asegurar que realmente las estrategias se logren implementar.

Saavedra (2005), menciona que la Estrategia viene del ámbito militar y de la palabra griega “*strategos*” o jefe de un ejército y se aplica hoy en día en la administración estratégica refiriéndose a la organización que una empresa establece para adaptar sus recursos y capacidades al entorno en que se desenvuelve. Recordando lo indicado por Peter Drucker en 1980, menciona que la estrategia define el ámbito que cubrirá la organización desde donde está hoy en día hasta donde debería estar en el futuro. Asimismo, hace mención de que, el rol de la estrategia se relaciona con la estructura de la empresa (con todos sus recursos y capacidades), tal como indicaba Chandler, A. en 1962, la cual con la adecuada flexibilidad debe alinearse con ella y su sistema de objetivos. Fuertes et al. (2020) complementa estos conceptos mencionando lo que indica Porter, en el sentido

que la estrategia plantea las actividades que debe realizar una empresa para establecer una diferenciación en el mercado.

Omalaja & Eruola (2011), mencionan como las empresas logran sus metas sosteniéndose en sus decisiones estratégicas y el seguimiento pormenorizado de sus hitos de avance establecidos. Estos investigadores, de entre las diferentes teorías propuestas para la Gestión Estratégica, resaltan y toman como fundamento de sus investigaciones a la “Teoría de la Visión basada en los recursos”, *RBV*, propuesta por Barney (1991). En la *RBV*, se plantea que la empresa para alcanzar sus metas estratégicas debe usar correctamente sus recursos físicos o de infraestructura, de capital humano (el personal, su conocimiento, habilidades, experiencia) y los recursos organizacionales (*know how*). El motivo principal de esta selección son las ventajas competitivas sostenibles que se pueden obtener con el uso adecuado de los recursos, las capacidades y los sistemas internos de la empresa. Esto le brinda ventajas competitivas sostenibles (no reproducibles por los competidores), enfatizadas por Barney (1991), que generan valor a la empresa.

Finalmente mencionar dos aspectos importantes: El primer aspecto es recordar que cada vez es mayor el consenso de que la empresa tiene un rol que cumplir ante la sociedad. Mundim (2004) destaca que, la gestión estratégica es cada vez más sensible a las demandas de la sociedad considerando al consumidor, al medio ambiente y la calidad de los productos y servicios que brinda. El segundo aspecto es la importancia que tiene desarrollar una Cultura organizacional en las empresas, es decir aquellos valores, creencias, asunciones y símbolos que destacan Barney (1986) y lo reiteran Carvalho et al.(2019) posteriormente, los cuales definen como las empresas conducen sus negocios e interactúan con la sociedad.

### **El Liderazgo**

Fontrodona, et al. (2018) mencionan que, a inicios del siglo pasado, al evaluarse como y con que fundamento una empresa lograba sus metas, se ponía más atención al rol del líder y su participación en estos esfuerzos, no utilizándose aun el término “estrategia”. Incluso Barnard (1938), en su famoso libro: “Las funciones del ejecutivo”, hacía mención del “factor moral” en que debía fundamentarse este rol del líder como base para medir su real liderazgo.

Manosalva et al (2017) mencionan una de las definiciones básicas de Liderazgo, dada en su momento por Tannenbaum et al. (1961), que indica que el líder ejerce y dirige una influencia interpersonal con sus seguidores vía procesos de comunicación para el logro de una o varias metas en paralelo. Estos mismos investigadores autores ponen énfasis en identificar la relación entre los rasgos de personalidad del líder, por ejemplo, si es agradable, extrovertido, imaginativo o reflexivo; con el estilo de liderazgo que ejerce, si es directivo o democrático o capacitador por ejemplo; y concluyen al igual que otros estudios, que dicha influencia es relativa.

Riquelme et al (2006) destacan el rol esencial que tiene un líder en las organizaciones por la influencia que ejerce sobre sus miembros. También Prieto-Pulido et al. (2018) destacan como

el líder siendo carismático, innovador, dinámico y propulsor entre otras características, logra influenciar psicológica e intelectualmente a sus seguidores para motivar su creatividad, su deseo de logro, su trabajo, su esfuerzo colectivo y su compromiso e identificación con la organización para alcanzar las metas en favor de la misión y visión de la empresa.

López et al (2020) destacan la diferencia entre el liderazgo de supervisión y el liderazgo estratégico, destacando que el primero se desarrolla dentro de las organizaciones y el segundo entre estas. También destacan dos enfoques para el liderazgo estratégico, el primero, que incluye factores como el carisma, el liderazgo transformacional y la visión; y el segundo, en el marco de la teoría del liderazgo emergente, donde la capacidad conductual y cognitiva son relevantes.

Tziner&Shkoler (2018) mencionan que diferentes mecanismos, como el afecto, los aspectos cognitivos y los comportamientos, actúan en el Liderazgo transformacional. Es por ello por lo que los líderes inspiran a sus seguidores generando emociones (afectos), influenciando su forma de actuar (comportamientos) y compartiendo un sistema de creencias y visión colectiva (cognitivo).

Riquelme et al. (2006) indican que con el liderazgo transformacional se proyecta la solución de problemas futuros o de difícil percepción y se promueve la adaptación y formas nuevas de trabajo. Además, se motiva a luchar con ahínco antes situaciones difíciles, poco predecibles y generadoras de estrés, alejándonos del *statu quo* y generando colaboración en el equipo. López-Zapata (2017) menciona cuatro dimensiones del liderazgo transformacional que nos permiten comprender mejor este tipo de liderazgo:

- La Influencia Idealizada o la capacidad del líder de generar confianza, credibilidad e identificación de sus subordinados con lo que propone basado en la seguridad y autoconfianza que proyecta;
- La motivación inspiracional, o su capacidad de comunicar la visión de la empresa e inspirar y motivar al equipo al logro de esta;
- La estimulación intelectual, en la cual se promueve el uso del raciocinio y la imaginación para crear soluciones creativas e innovadoras y
- La consideración individualizada, en la cual el líder es capaz de comprender las necesidades individuales de sus seguidores, apoyándolos en su desarrollo y valorando el aporte individual de cada uno.

Riquelme et al (2006) también describen otro tipo de liderazgo: el liderazgo transaccional. Este liderazgo tiene un marco de acción ya establecido por el sistema o la cultura organizacional y puede también tener límites de tiempo establecidos. En este tipo de liderazgo se promueve el seguimiento y el control de los colaboradores buscándose obtener la mayor eficiencia posible en los procesos de la empresa. Sus decisiones toman en cuenta aspectos racionales y económicos y las acciones son premiadas con un sistema de recompensas por sus logros. Es importante destacar, que hoy en día el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional pueden combinarse en

lo que se conoce como un liderazgo efectivo, estableciendo sinergias y complementándose entre sí.

Existe también un tipo de liderazgo conocido como el Liderazgo Laissez-Faire, el cual también es mencionado por Riquelme et al. (2006). Este es un liderazgo con un estilo no directivo y pasivo, donde los líderes se muestran indiferentes, no involucrándose en la labor ni en el desarrollo de su personal; y los subordinados no pueden saber si su labor es correcta o no. Lógicamente este tipo de liderazgo no brinda retroalimentación ni premio, carece de iniciativa y no genera compromiso.

El liderazgo que se ejerce también puede verse influenciado por temas del contexto cultural donde se desarrolla. Por ejemplo, Goena (2015) al analizar el impacto de la inteligencia emocional sobre el liderazgo hace una comparación entre los estilos de liderazgo americanos y europeos mencionando como los primeros tienden a la formación de equipos y la definición de roles y responsabilidades, promoviendo la motivación, la participación y la cercanía a sus subordinados a diferencia de los líderes europeos, quienes son un poco más distantes, donde priman los conocimientos, los detalles, la precisión y la capacidad analítica más que las formas y donde el trabajo es más descentralizado, lo que implica más libertad para sus líderes.

Portela (2016) al investigar sobre el Liderazgo Transformacional en la Gestión de la Calidad puntualiza la importancia del líder en cualquier modelo de calidad y como es considerado tanto en el modelo *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, el sistema ISO 9001 y la Marca Q del ICTE-

Al profundizar en el modelo EFQM, desde su primera versión desde 1991 hasta la versión 2013, vigente hoy en día, destaca como se requiere un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, las personas, las alianzas y recursos y los procesos, aspectos fundamentales de dicho modelo. En la Figura 1 se muestran las variables que se utilizan para medir el Liderazgo transformacional. Cabe mencionar que se utilizan estas consideraciones para la variable Liderazgo en la presente investigación.

**Figura 1**  
*Variables para medir el Liderazgo transformacional*

LIDERAZGO	
<b>INFLUENCIA IDEALIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes comprometen a los empleados en su visión de futuro</li> <li>• Los líderes expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados</li> <li>• Los líderes inspiran en los empleados lealtad a la compañía</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN INSPIRADORA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas de la organización</li> <li>• Los líderes se comportan de una manera que permite la integración y la movilización de sus equipos</li> <li>• Los líderes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen</li> </ul>
<b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes tienen en cuenta los sentimientos personales de sus subordinados antes de actuar</li> <li>• Los líderes promueven la mejora continua en cada puesto de trabajo</li> <li>• Los líderes muestran a los empleados los beneficios de alcanzar las metas organizativas</li> </ul>
<b>ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes se implican más allá de las responsabilidades de gestión</li> <li>• Los líderes se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo</li> <li>• Los líderes permiten a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras</li> </ul>

*Nota.* Tomado de Portela (2016). Tabla 20

## La Performance del Negocio

Barradas (2021) menciona que el desempeño organizacional es la capacidad que tiene una empresa de asumir los retos empresariales. Dada la importancia de estudiar el desempeño de una empresa, se han buscado múltiples formas de medirlo más allá de la medición cuantitativa, recurriéndose hoy en día incluso a mediciones subjetivas dada la dificultad de acceder a información financiera de las empresas.

También es interesante mencionar, que investigadores como Kaplan & Norton (1996), proponen que el desempeño de una empresa también debe analizarse desde un punto de vista no financiero, incluyendo aspectos como la satisfacción del personal y la responsabilidad social corporativa. Del mismo modo, Eccles et al. (2014) también ponen énfasis en que una evaluación más completa del desempeño debe considerar la responsabilidad social y la sostenibilidad. Además, investigadores como Fornell & Lehman (1994) incluyen a la satisfacción del cliente en esta evaluación. Finalmente hay que destacar que Barney (1991) además incluye factores internos como la cultura organizacional, la estrategia empresarial y la gestión de recursos humanos, así como, factores externos como las regulaciones, la innovación, la competencia y el entorno económico.

Magalhaes (2015) en su Tesis doctoral en Ciencias Administrativas y Empresariales de la Universidad de Sevilla sobre el rendimiento de las Pyme en entornos inciertos en recesión, también resalta como el rendimiento es medido de forma subjetiva (por ejemplo, mediante valoraciones dadas por empresarios) u objetiva (según datos primarios o secundarios). Venkatraman & Ramunajan (1986), sostienen mediante sus investigaciones el uso de las percepciones de los directivos para medir el rendimiento económico de una empresa.

Venkatraman (1988) propone que el rendimiento se da en base a dos dimensiones: el crecimiento y la rentabilidad. La dimensión de crecimiento, usualmente se representa en función al incremento de las ventas ganadas de las empresas y el incremento de su participación en el mercado. Por otro lado, la dimensión de rentabilidad permite observar cuan eficiente es el rendimiento de la empresa.

La Figura 2 muestra los descriptores del rendimiento que rescatan Magalhaes (2015), basándose en las dimensiones propuestas por Venkatraman (1998). La presente investigación considerando la opinión de los directivos de las empresas estudiadas sobre estos temas para medir la variable Performance.

## Figura 2

### Descriptorios del rendimiento

RENDIMIENTO		
	DIMENSIÓN CRECIMIENTO	Adaptado de:
PERF01	En las circunstancias del presente, tenemos mejores desempeños en ventas, en comparación con nuestros competidores	Venkatraman, 1988
PERF02	En las circunstancias del presente, estamos satisfechos con nuestro rendimiento en ventas	Venkatraman, 1988
PERF03	Hemos registrado ganancias de mercado en comparación con nuestros competidores	Venkatraman, 1988
DIMENSIÓN LUCRATIVIDAD		
PERF04	Estamos satisfechos con el retorno obtenido de nuestras inversiones en el negocio	Venkatraman, 1988
PERF05	Estamos convencidos de que nuestra rentabilidad líquida es, en general, superior a la de la competencia	Venkatraman, 1988
PERF06	Estamos convencidos de que nuestro retorno de inversión (es decir, ROI = resultados operacionales / activo neto) es, en general, mejor que el de la competencia, y estamos satisfechos con eso	Venkatraman, 1988
PERF07	Estamos convencidos de que nuestro retorno en ventas (es decir, ROS = resultados operacionales / ventas netas) es, en media, superior al de la competencia, y estamos satisfechos con eso	Venkatraman, 1988
PERF08	Financieramente, disponemos de mayor liquidez que la competencia	Venkatraman, 1988

Nota: Tomado de Magalhaes (2015), Tabla 23. Pag 168 basado en Venkatraman (1998)

Finalmente mencionar que el rol que cumple el líder en lo referente a la cultura organizacional es muy importante dado que su acción influye sobre la visión y la misión de la empresa. Osea et al (2019) menciona que la idea de cultura esta referida a la vida organizacional de una empresa y a través de ella se suman las percepciones de la satisfacción de los trabajadores con su medio laboral y como se desarrolla su trabajo. Es por ello por lo que sus dimensiones involucran la comunicación, las condiciones o beneficios laborales, la identificación del trabajador y la supervisión o modelo gerencial que se ejerce sobre ellos.

### Formulación del Problema de investigación

Es de notar por lo anteriormente tratado, la importancia de comprender el efecto del Liderazgo sobre la Performance de las empresas, y más aún en el ámbito industrial estudiado donde son limitados los estudios a este respecto. De acuerdo con ello, podemos plantear en esta investigación el problema de investigación siguiente:

- ¿Cuál es el impacto del Liderazgo en la Performance de las empresas industriales peruanas, 2024?

Anteriormente, fueron mencionados diversos estilos de liderazgo destacándose el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional de Bass y Avolio tal como comentan Lopez-Lemus (2020). Para el presente estudio consideraremos en particular, el liderazgo transformacional, el cual investigadores como Pedrajas-Rejas (2020) identifican cinco factores o dimensiones a considerar:

- La influencia idealizada (Atribuida y Conductual), en la que los líderes son considerados modelos de referencia en sus conductas y características para sus seguidores;

- La motivación inspiracional, donde el líder debe poder generar inspiración y motivación a sus seguidores creando un ambiente de confianza y entendimiento;
- La estimulación intelectual, que toma en cuenta las capacidades de solución de problemas de los líderes desafiando sus ideas y valores y
- La consideración individualizada, en la cual el líder es capaz de atender a las necesidades individuales de sus dirigidos apoyándolos y brindándoles capacidades de formación y desarrollo.

Según lo anterior y considerando los cinco factores o dimensiones del Liderazgo mencionados es posible proponer los siguientes problemas específicos:

- ¿En qué medida la influencia idealizada del liderazgo impacta en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas, 2024?
- ¿En qué medida motivación inspiradora del liderazgo impacta en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas, 2024?
- ¿En qué medida la consideración individual del liderazgo impacta en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas, 2024?
- ¿En qué medida la estimulación intelectual del liderazgo impacta en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas, 2024?

### **Fundamentación del estudio**

Existen muchos estudios a nivel internacional relacionados con el impacto que tiene el Liderazgo en las empresas, pero a nivel regional y en Perú, estos aún son escasos, por dicho motivo este trabajo es una oportunidad de poder empezar a cubrir este *research gap* existente en este tema estudiando la relación del liderazgo con la performance del negocio en el grupo de empresas peruanas estudiadas. La metodología utilizada en esta investigación podría permitir extender este estudio a otros grupos de empresas también de la región.

Chung (2017) en su investigación, identifica la relevancia pedagógica que tiene estudiar el liderazgo y como impacta sobre la cultura de la organización, dada la tarea que tiene el líder de inspirar el compromiso del seguidor hacia la misión y visión de una empresa y transformar si es necesario la misma. Ruiz et al. (2012) hablan de implementar una Cultura Organizacional Ética que influya positivamente en los integrantes de la empresa, para generar actitudes y comportamientos laborales valiosos (lealtad a la empresa, satisfacción laboral, etc.) que es a la vez generador de valor empresarial. Es una cultura organizacional que según Carro-Suárez et al. (2017), diferencia las organizaciones, genera identidad, encamina las conductas al cumplimiento de las metas de la organización, sostiene a la empresa en su adaptación al entorno y permite un sistema social interno estable, y que en última instancia, también le será útil para mejorar su performance financiera a obtener .

El rol que cumple el líder en lo referente a la cultura organizacional es muy importante dado que su acción influye sobre la visión y la misión de la empresa. Osea et al (2019) menciona que la idea de cultura esta referida a la vida organizacional de una empresa y a través de ella se suman las percepciones de la satisfacción de los trabajadores con su medio laboral y como se desarrolla su trabajo. Es por ello por lo que sus dimensiones involucran la comunicación, las condiciones o beneficios laborales, la identificación del trabajador y la supervisión o modelo gerencial que se ejerce sobre ellos.

Lo mencionado anteriormente identifica al líder como un promotor de la transformación de las organizaciones, tal como nos mencionan Núñez-Barahona & Espinosa-Cristia (2024), lo cual también requiere ser cada vez más estudiado.

### **Propósito y Objetivos Generales y Específicos del Estudio**

El objetivo general del este estudio es identificar cual es el impacto del Liderazgo en la Performance de las empresas industriales peruanas en 2024.

En base a las dimensiones del Liderazgo Transformacional ya identificadas y mencionadas, se presentan los siguientes objetivos específicos de esta investigación:

- Comprender el impacto que tiene la influencia idealizada del liderazgo en la Performance de las empresas industriales peruanas en 2024.
- Comprender el impacto que tiene la motivación inspiradora del liderazgo en la Performance de las empresas industriales peruanas en 2024.
- Comprender el impacto que tiene la consideración individual del liderazgo en la Performance de las empresas industriales peruanas en 2024.
- Comprender el impacto que tiene la estimulación intelectual del liderazgo en la Performance de las empresas industriales peruanas en 2024.

### **Hipótesis General e Hipótesis Específicas del Estudio**

Lo anteriormente dicho nos permite plantear la siguiente Hipótesis General:

- H<sub>G</sub>: El liderazgo tiene un impacto directo en la Performance del negocio de las empresas de las empresas industriales peruanas en 2024.

Por otro lado, las dimensiones del liderazgo y su relación con la Performance nos permiten plantear las siguientes hipótesis específicas:

- H<sub>1</sub>: La influencia idealizada del liderazgo tiene un impacto directo en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas en 2024
- H<sub>2</sub>: La motivación inspiradora del Liderazgo tiene un impacto directo en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas en 2024
- H<sub>3</sub>: La consideración individual del liderazgo tiene un impacto directo en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas en 2024

- H<sub>4</sub>: La estimulación intelectual del liderazgo tiene un impacto directo en la Performance del negocio de las empresas industriales peruanas en 2024

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Enfoque y diseño de la investigación

Esta investigación es del tipo aplicada no experimental, dado que no se han manipulado los datos según Hernández et al. (2014); y es de corte transversal, al recolectarse datos de posiciones gerenciales de no menos de 5 años laborando en sus empresas.

El enfoque es cuantitativo pues recolecta información en base a encuestas a 76 ejecutivos de importantes empresas industriales peruanas, las cuales son procesadas usando herramientas estadísticas como el software *SPSS IBM Statistics 29*.

El nivel y profundidad de la investigación es de tipo descriptivo, analítica considerando los instrumentos de investigación que nos resalta Tamayo y Tamayo (2003) y del tipo correlacional al buscar establecer los vínculos entre las variables estudiadas como Hernández et al. (2014) nos describen.

### Población de estudio y muestra

La unidad de análisis del estudio fueron las empresas industriales y comerciales del ámbito industrial peruano basado en las definiciones dadas por la Sociedad Nacional de industrial del Peru y se tomó como población a profesionales en cargos gerenciales operativos y de servicios con no menos de 3 años de labor en dichas empresas

La muestra tomada fue del tipo no probabilístico considerando la dificultad de tomar contacto con una mayor cantidad de personal gerencial de las empresas encuestadas, las cuales están enmarcadas en un marco de reserva de la información, mas aun en aspectos asociados a las performances de las empresas, sin embargo la información recabada es de utilidad para establecer la correlación que existe entre las variables estudiadas no tanto desde el punto de vista estadístico pero si como característica de la población estudiada, tal como nos define Hernández (2014)

### Procedimiento

La recolección de datos se realizó en base a encuestas estructuradas en *Google Form* como parte de una Investigación doctoral de mayor alcance realizada. En cada pregunta se aplicó el método de escalamiento de Likert como el utilizado por García Monsalve (2021).

La validación del instrumento de investigación fue realizada por 3 doctores investigadores peruanos que calificaron las encuestas en aspectos de calidad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad coherencia, metodología y pertinencia el mismo,

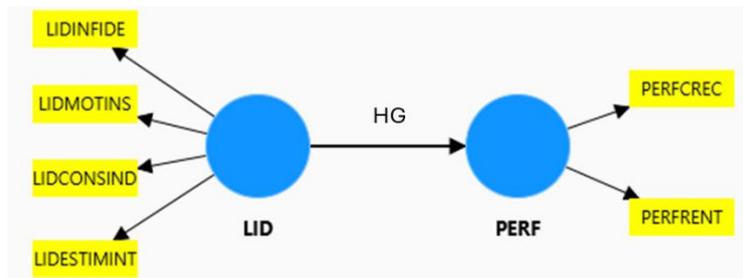
Las encuestas se realizaron en dos periodos: en noviembre de 2023 como prueba piloto y en mayo de 2024 como encuesta final contactándose a 105 ejecutivos, hombres y/o mujeres y con no menos de 10 años de experiencia profesional y con cargos ejecutivos en las áreas de operaciones, comercial y servicios. Se utilizo la plataforma *LinkedIn* para identificarlos y luego

se tomó contacto con ellos por la misma vía o por correo solicitándoles su participación. Al aceptarla se les envió las encuestas efectuándose el seguimiento de su atención hasta en tres ocasiones. Al final se recibió respuesta de 83 personas, pero efectuando la depuración correspondiente, porque algunos dejaron de contestar algunas preguntas, al final se tuvieron respuestas validas de 76 personas. De las personas encuestadas, 91% eran hombres, 85% tenían entre 41 y 60 años, 69% tenían con maestría, casi 30% tienen cargos de alto nivel como Gerentes Generales, Gerentes y Jefes de ventas, y más de la mitad tienen más de 10 años en su empresa. Al final se procesó la información recibida, usando el software *SPSS IBM Statistics 29*.

El modelo del estudio se representa en las Figuras 3 y 4 tanto para la Hipótesis General ( $H_G$ ) como para las hipótesis Especificas ( $H_1, H_2, H_3$  y  $H_4$ ) :

**Figura 3**

*Modelo del estudio – Hipótesis General ( $H_G$ )*

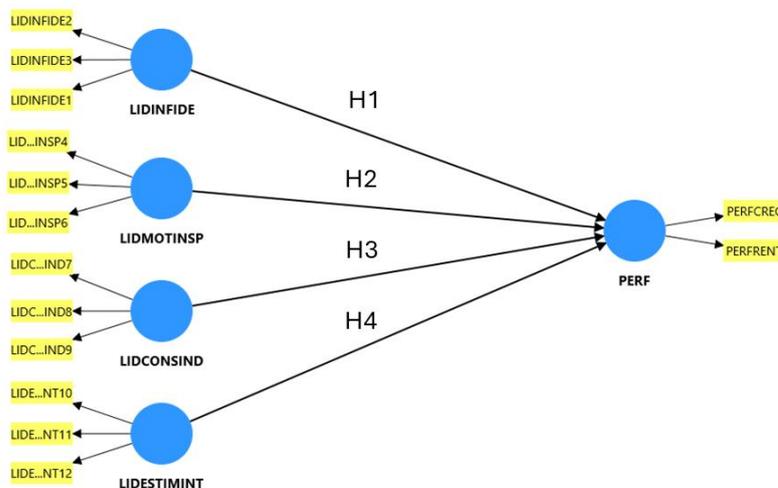


*Nota:* Preparación propia

Donde la variable independiente es el Liderazgo (LID),y cuyas dimensiones son: la Influencia Idealizada del Liderazgo (LIDINFIDE), la Motivación Inspiradora del Liderazgo (LIDMOTINS). La Consideración individual del Liderazgo (LIDCONSIND) y la Estimulación Intelectual del Liderazgo (LIDESTIMINT).

**Figura 4**

*Modelo del estudio – Hipótesis Especificas ( $H_1, H_2, H_3$  y  $H_4$ ) del estudio*



*Nota:* Preparación propia

## RESULTADOS

Hernández & Pascual (2018) hacen presente a George y Mallery (2003) quienes recomiendan los valores siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 es pobre •

Para las 76 encuestas de 28 preguntas que finalmente se procesaron, el coeficiente Alpha de Cronbach obtenido fue de 0.920 tal como es mostrado en la Tabla 1, lo que indico una alta fiabilidad del instrumento.

**Tabla 1**

*Fiabilidad del Instrumento*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.920	28

*Nota:* Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

Tanto la Hipótesis General como las Hipótesis específicas fueron evaluadas mediante la prueba de Normalidad siguiendo lo recomendado por Hernández et al. (2014). Al haberse efectuado más de 50 encuestas se consideraron los valores obtenidos en la prueba de *Kolmogorov-Smirnov*. Al obtener se valores de significancia mayores a 0.05 según las Tablas 2 y 3 se identificó que no se tiene una distribución normal para cada variable y por ende se usara el coeficiente de correlación *Rho de Spearman* para evaluar el nivel de correlación entre las variables.

**Tabla 2**

*Prueba de normalidad entre el Liderazgo y la Performance*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total del Liderazgo	.129	76	.003	.910	76	<.001
Total de la Performance	.104	76	.042	.973	76	.104

a. Lilliefors Significance Correction

*Nota:* Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

**Tabla 3***Prueba de normalidad entre las dimensiones del Liderazgo y la Performance*

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total Influencia Idealizada del Liderazgo	.185	76	<.001	.837	76	<.001
Total Motivacion inspiradora del Liderazgo	.174	76	<.001	.897	76	<.001
Total Consideracion Individual del Liderazgo	.148	76	<.001	.927	76	<.001
Total Estimulacion Intelectual del Liderazgo	.158	76	<.001	.911	76	<.001
Total de la Performance	.104	76	.042	.973	76	.104

a. Lilliefors Significance Correction

Nota: Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

En base al coeficiente de correlación de Spearman, cuyos rangos para interpretación se muestran en la Figura 5 se pudo obtener las siguientes correlaciones.

**Figura 5***Valores del coeficiente de correlación Rho de Spearman*

Valor del Coeficiente	Interpretación
(-1) -0	Relación nula
0.01 – 0.19	Relación muy baja
0.2 – 0.39	Relación baja
0.4 – 0.59	Relación moderada
0.6 – 0.79	Relación alta
0.8 – 0.99	Relación muy alta
1	Relación perfecta

Nota: Fuente Muñiz (2023)

**Hipótesis General**

En la evaluación de la Hipótesis General se obtuvo un coeficiente *Rho de Spearman* de 0.542 tal como se muestra en la Tabla 4, lo cual indica una correlación positiva moderada y significativa en el nivel 0.01 entre el Liderazgo y la Performance de las empresas estudiadas.

**Tabla 4***Coeficiente de correlación Rho de Spearman entre el Liderazgo y la Performance*

			Total del Liderazgo	Total de la Performance
Spearman's rho	Total del Liderazgo	Correlation Coefficient	1.000	.542**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	76	76
	Total de la Performance	Correlation Coefficient	.542**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	76	76

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nota: Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

### Hipótesis Especifica 1

En la evaluación de la Hipótesis específica 1 se obtuvo un coeficiente *Rho de Spearman* fue de 0.452 tal como se muestra en la Tabla 5, lo cual indica una correlación positiva moderada y significativa en el nivel 0.01 entre la Influencia idealizada del liderazgo y la Performance de las empresas estudiadas.

**Tabla 5**

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre la Influencia idealizada del Liderazgo y la Performance*

			Total Influencia Idealizada del Liderazgo	Total de la Performance
Spearman's rho	Total Influencia Idealizada del Liderazgo	Correlation Coefficient	1.000	.452**
		Sig. (1-tailed)	.	<.001
		N	76	76
	Total de la Performance	Correlation Coefficient	.452**	1.000
		Sig. (1-tailed)	<.001	.
		N	76	76

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Nota: Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

### Hipótesis Especifica 2

En la evaluación de la Hipótesis específica 2 se obtuvo un coeficiente *Rho de Spearman* fue de 0.500 tal como se muestra en la Tabla 6, lo cual indica una correlación positiva moderada y significativa en el nivel 0.01 entre la Motivación inspiradora del liderazgo y la Performance de las empresas estudiadas.

**Tabla 6**

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre la Motivación Inspiradora del Liderazgo y la Performance*

			Total Motivacion inspiradora del Liderazgo	Total de la Performance
Spearman's rho	Total Motivacion inspiradora del Liderazgo	Correlation Coefficient	1.000	.500**
		Sig. (1-tailed)	.	<.001
		N	76	76
	Total de la Performance	Correlation Coefficient	.500**	1.000
		Sig. (1-tailed)	<.001	.
		N	76	76

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Nota: Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

### Hipótesis Especifica 3

En la evaluación de la Hipótesis específica 3 se obtuvo un coeficiente *Rho de Spearman* fue de 0.604 tal como se muestra en la Tabla 7, lo cual indica una correlación positiva moderada y significativa en el nivel 0.01 entre la Consideración Individual del liderazgo y la Performance de las empresas estudiadas.

**Tabla 7**

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre la Consideración individual del Liderazgo y la Performance*

			Total Consideracion Individual del Liderazgo	Total de la Performance
Spearman's rho	Total Consideracion Individual del Liderazgo	Correlation Coefficient	1.000	.604**
		Sig. (1-tailed)	.	<.001
		N	76	76
	Total de la Performance	Correlation Coefficient	.604**	1.000
		Sig. (1-tailed)	<.001	.
		N	76	76

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Nota: Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

#### Hipótesis Especifica 4

En la evaluación de la Hipótesis específica 4 se obtuvo un coeficiente *Rho de Spearman* de 0.472 tal como se muestra en la Tabla 8, lo cual indica una correlación positiva moderada y significativa en el nivel 0.01 entre la Estimulación Intelectual del Liderazgo y la Performance de las empresas estudiadas.

**Tabla 8**

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre la Estimulación Intelectual del Liderazgo y la Performance*

			Total Estimulacion Intelectual del Liderazgo	Total de la Performance
Spearman's rho	Total Estimulacion Intelectual del Liderazgo	Correlation Coefficient	1.000	.472**
		Sig. (1-tailed)	.	<.001
		N	76	76
	Total de la Performance	Correlation Coefficient	.472**	1.000
		Sig. (1-tailed)	<.001	.
		N	76	76

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Nota: Preparación con el SPSS IBM Statistics 29.

## DISCUSIÓN

La investigación realizada nos ha permitido confirmar que existe una correlación positiva moderada entre el Liderazgo y la performance de las empresas estudiadas, es decir a mayor liderazgo se pueden obtener mejoras moderadas de la performance de las empresas estudiadas.

Como mencionáramos previamente se analizó una muestra no probabilística cuyos resultados están delimitados a la situación de las empresas peruanas estudiadas, tal como Hernández et al. (2014) nos indican que corresponden a este tipo de muestras; sin embargo, nos dan una adecuada información de la situación de estas empresas. Dada la metodología utilizada,

es factible replicarla para poder evaluar la correlación de estas variables en otros países de la región, incluso incrementando el número de muestras, con la posibilidad de lograr los resultados similares y poder revalidar la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo entre los miembros directivos de las empresas para la mejora de la performance de estas.

De igual modo la investigación realizada nos ha permitido confirmar que también existe una correlación positiva moderada entre las dimensiones del Liderazgo evaluadas, es decir la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual del Liderazgo, cada una de ellas con la performance de las empresas estudiadas. Los resultados obtenidos nos permiten afirmar, que a mayores acciones de liderazgo se pueden obtener mejoras adecuadas de la performance de las empresas estudiadas.

Profundizando en lo que nos mencionaba Riquelme et al. (2006) respecto al liderazgo transformacional y el impacto que tiene este liderazgo en la performance de las empresas estudiadas, es importante promover el desarrollo de habilidades de liderazgo que motiven al personal a la solución de problemas futuros, a la adaptación a nuevas situaciones y formas de trabajo, que generen colaboración en los equipos de trabajo y enfrentar con ahínco las situaciones que se les presenten con el objetivo de mejorar la performance de las empresas.

Del mismo modo, rememorando lo indicado por López-Zapata (2017) respecto a las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, los resultados obtenidos nos permiten recomendar que es conveniente desarrollar la capacidad del líder de generar confianza, credibilidad e identificación de sus subordinados (influencia idealizada); su capacidad de comunicar la visión, inspirar y motivar (motivación inspiradora); su uso del raciocinio, creatividad, imaginación e innovación (estimulación intelectual) y su capacidad de comprender las necesidades individuales de su equipo (consideración individual) dado que los resultados obtenidos impactan moderadamente en la performance de las empresas donde se despliegan.

Finalmente resaltar la importancia de contar con constructos sólidos como los utilizados en la presente investigación para el Liderazgo y al Performance que nos permitan estudiar la importancia de estas variables que están asociadas finalmente a la Gestión Estratégica.

## REFERENCIAS

- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. [Satisfacción del cliente, participación de mercado y rentabilidad: Hallazgos desde Suecia]. *The Journal of Marketing*, 58(3), 53-66. <https://doi.org/10.2307/1252310>
- Balas Rant, M. (2015). Competing via creation of distinctive organizational competences: "How to do it." [Compitiendo vía la creación de competencias organizacionales distintivas: "Como hacerlo"], *Econviews*, 28(1), 143-159. <https://hrcak.srce.hr/140846>
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. [Recursos de empresa y ventaja competitiva sostenible]. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? [Cultura Organizacional: ¿Puede ser una fuente de una Ventaja Competitiva Sostenible?]. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <http://www.jstor.org/stable/258317>
- Barradas Martínez, M.; Rodríguez Lázaro, J.; Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10 (28). <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/>
- Baum, J Robert & Wally, Stefan. (2003). Strategic Decision Speed and Firm Performance. [Velocidad de la decisión estratégica y performance de la empresa]. *Strategic Management Journal*. 24. 1107 - 1129. <https://doi.org/10.1002/smj.343>
- Berrone, P., Surroca, J., & Tribó, J. A. (2007). Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: A Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction. [Identidad ética corporativa como un determinante la performance de una empresa: Una prueba del rol mediador de la satisfacción de los interesados]. *Journal of Business Ethics*, 76, 35-53. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9276-1>
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). Organizational culture and its influence in business sustainability. The importance of culture in corporate sustainability. [La cultura organizacional y su influencia en la sostenibilidad del negocio]. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Carvalho, A.M., Sampaio, P., Rebentisch, E., & Saraiva, P. (2017). Quality, Excellence and Culture in the Pursuit of Organizational Agility. [Calidad, Excelencia y Cultura en la búsqueda de una Agilidad Organizacional]. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1714-1718. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290184>

- Carvalho, André M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. Á., & Saraiva, P. (2019). Operational excellence, organisational culture and agility: the missing link? [Excelencia Operacional, cultura organizacional y agilidad: el enlace faltante?]. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(13–14), 1495–1514.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1374833>
- Chung, V. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo [Tesis Doctoral]. Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. [Impacto de la cultura corporativa y la Sostenibilidad en el comportamiento corporativo y la Performance]. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1964011>
- Fontrudona, J., Ricart, J. E., & Berrone, P. (2018). Ethical Challenges in Strategic Management: The 19th IESE International Symposium on Ethics, Business and Society. [Retos éticos en la Gestión Estratégica: 19no Simposio Internacional IESE de Ética, Negocios y Sociedad]. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 887–898. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3825-2>
- Fuertes, M.A., Vargas, M., Gutiérrez, S., Ternero, R. and Jorge Sabattin (2020). Conceptual Framework for Strategic Management: A Literature Review. [Marco Conceptual para la Gestión Estratégica. Una revisión de literatura.]. *Journal of Engineering*, 2020(1).  
<https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gago, Dulio & Ramos, Cristina & Gutierrez Monzon, Sonia Gladys. (2020). Ejercicio del liderazgo y cultura organizacional en una universidad nacional de Lima. *Res Non Verba. Revista Científica*, 10(1). 1-19. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v10i1.320>
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0. *Update* (4th. ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Goena Rodríguez, A. (2015). La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo. Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Empresariales (ICADE). <https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11531/4518>
- Globerson, S. (1985). Issues in developing a performance criteria system for an organization. [Temas en el desarrollo de un sistema de criterios de performance para una organización]. *International Journal of Production Research*, 23(4), 639–646.  
<https://doi.org/10.1080/00207548508904734>
- Guerras-Martin, L. A., Madhok, A., & Montoro-Sanchez, A. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. [La evolución de la investigación en gestión estratégica: Tendencias recientes y direcciones actuales]. *BRQ Business Research Quarterly*, 17, 69–76. <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>

- Hernández, H. A., & Pascual Barrera, A. E. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista De Investigación Agraria Y Ambiental*, 9(1), 157-164.  
<https://doi.org/10.22490/21456453.2186>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6th ed. Mc Graw Hill.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. [Teoría e Investigación en la Gestión Estratégica: Oscilaciones del péndulo]. In *Journal of Management*, 25(3).  
<https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Human, G., Ferreira, C. C., Robertson, J., & Whitterspoon, M. (2020). Customer experience, satisfaction and loyalty in business-to-business markets: Does the chain hold across customer segments? [ Experiencia del cliente, satisfacción y lealtad en mercados de negocio a negocio: ¿La cadena se sostiene a través de los segmentos del cliente?]. *Acta Commercii*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/ac.v20i1.855>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. [El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo una estrategia a la acción. Boston: Harvard Business School Press.
- Kroeck, K. G., Lowe, K. B, Brown, Kevin W. *The assessment of leadership. La evaluación del liderazgo*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2004. p: 71-97
- López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. A., & Zavala Berbena, M. A (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>
- López Zapata, E. & Hincapié-Montoya, M. & Zuluaga-Correa, C. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Espacios*, 38(16).  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p16.pdf>
- Lupano Perugini, M. & Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*. 6. 107. 10.18682/pd.v6i0.444.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Paredes, Y., Chafila., A. (2017), Personalidad y liderazgo: análisis teórico de su relación. *INNOVA Research Journal*, (2),106-114. Universidad Internacional del Ecuador. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.173>
- Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164.  
<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>

- Mawson, S. (2019). Customer perceived value in high growth firms. [Valor percibido del cliente en empresas de gran crecimiento]. *Cuadernos de Economía*, 37(75), 755–778. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v37n75.68913>
- Mundim Pena, R. P. (2004). Ética y Estrategia en el Marco Teórico Referencial de la Ética de Negocios. *RAC - Revista de Administración Contemporánea*, 8(Esp.), 229. <https://www.redalyc.org/pdf/840/84009512.pdf>
- Muñiz, V. & Lageyre, V. López (2022). ¿Todos los medios dicen lo mismo sobre la COVID-19? *Agenda setting* en la prensa impresa provincial cubana. *Signo y Pensamiento* (41). Pontificia Universidad Javeriana. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp41.tmdm>
- Núñez-Barahona, E., Espinosa-Cristia, J. (2024). Liderazgo ético y comportamiento de los empleados. Análisis cuantitativo en la producción científica. *Región Científica*. 2024. 3(2). <https://doi.org/10.58763/rc2024295>
- Omalaja, M. A., & Eruola, O. A. (2011). Strategic Management Theory : Concepts , Analysis and Critiques in Relation to Corporate Competitive Advantage from the Resource - based Philosophy. [Teoría de la Gestión Estratégica, Conceptos, Análisis y Críticas en relación con la ventaja competitiva corporativa desde la Filosofía Basada de los recursos]. *Economic Analysis*, 44(1–2), 59–77. <https://www.library.ien.bg.ac.rs/index.php/ea/article/view/194/190>
- Özer, F. & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. [Efecto de los estilos de liderazgo estratégico en la performance de las empresas: Un estudio de las PYMES Turcas] *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (150). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Pedraja-Rejas, L.M., Marchioni-Choque, Í.A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C.P. (2020). Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: conceptual analysis. [Liderazgo y Cultura Organizacional como factores que influyen en la calidad de la educación superior: Análisis conceptual.] *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Prieto Pulido, R., García Guiliány, J., Guiliány, Y. & Rincón Quintero, Y & Lugo Arias, E. (2018). Liderazgo: Tendencias Emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones. [https://www.researchgate.net/publication/331111907\\_LIDERAZGO\\_TENDENCIAS\\_EMERGENTES\\_PARA\\_INSPIRAR\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_PERSONAS\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES](https://www.researchgate.net/publication/331111907_LIDERAZGO_TENDENCIAS_EMERGENTES_PARA_INSPIRAR_LA_GESTION_DE_PERSONAS_EN_LAS_ORGANIZACIONES)
- Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2011). Qué Estudia La Estrategia? *SSRN Electronic Journal*, 99, 1–26. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1934472>

- Riquelme-Castañeda, Jaime A., Pedraja-Rejas, Liliana M., & Vega-Massó, Roberto A.. (2020). Leadership and management in wicked problem solving. A literature review. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Ruiz Palomino, P., Ruiz Amaya, C., & Martínez Cañas, R. (2012). Cultura Organizacional, Ética y Generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 18(1), 17–31. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60058-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60058-6)
- Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. *Economía y Administración* (42),64. Universidad de Concepción. Chile. <https://biblat.unam.mx/es/revista/economia-y-administracion/articulo/administracion-estrategica-evolucion-y-tendencias>
- Tannenbaum, R., Weschler, I.R., Massarik, F., (1961). Leadership and Organization. [Liderazgo y Organización]. McGraw-Hill, New York.
- Tziner, A. & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? [Estilos de liderazgo y actitudes de trabajo. ¿Modera la edad las relaciones? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34,195-201. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a21>