

ESTILOS DE LIDERAZGO, TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EFICACIA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE

RESUMEN

Se pretende describir las variables y relaciones que existen entre el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, la toma de decisiones estratégicas y la eficacia de la organización. Para ello se realizó un trabajo de campo en el cual se obtuvo información de 93 pequeñas y medianas empresas, se analizaron los datos mediante técnicas econométricas y se discuten los resultados, estableciendo sus limitaciones, alcances e implicancias. Los resultados sugieren que existe una relación positiva y significativa entre la calidad del diseño de las decisiones estratégicas y la eficacia. A su vez, la racionalidad y la politización son variables del proceso de toma de decisiones estratégicas que resul-

tan ser significativas para explicar la calidad del diseño de la estrategia. Se descubre que la racionalidad y la politización del proceso resultan de la flexibilidad y la congruencia de valores del equipo de alta dirección, aspectos determinados directamente por el estilo de liderazgo transformacional. En consecuencia, se encuentra soporte a la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la eficacia, relación que se genera a través del proceso de toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, también se demuestra que el estilo de liderazgo transaccional no tiene un impacto estadísticamente significativo sobre la toma de decisiones estratégicas.

Investigaciones recientes (Pedraja-Rejas *et al.* 2006a, b, c) han demostrado la pertinencia y la importancia del liderazgo para explicar la eficacia a nivel de las organizaciones. Estos trabajos están en la línea de la teoría de los escalafones superiores (Hambrick y Mason, 1984) que postula que las elecciones estratégicas y el desempeño de la organización están predeterminadas por el equipo de alta dirección.

La teoría de los escalafones superiores sostiene que en un contexto de racionalidad limitada la base cognitiva y los valores de la alta dirección limitan el campo de la visión, influyendo sobre la percepción selectiva, la interpretación y, consecuentemente, en la selección de la estrategia. Uno de los aspectos esenciales del equipo de alta dirección lo constituye el estilo de liderazgo (Evkall y Ryhammar, 1997; Ogbonna y Harris, 2000)

Sin embargo, aún cuando los avances anteriores son pertinentes

y significativos, quedan en el estado del arte una serie de brechas abiertas en la relación entre liderazgo y eficacia. En este contexto, una pregunta fundamental es ¿Cómo se traduce el liderazgo en mayores niveles de eficacia organizativa? Este trabajo pretende entregar evidencia empírica acerca de cómo el liderazgo tiene efectos sobre la eficacia a partir del diseño de las decisiones estratégicas, específicamente en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Para tal efecto se realiza una revisión teórica que establece las bases fundamentales para la relación entre liderazgo y eficacia, y se postulan un conjunto de hipótesis que soportan este estudio. Posteriormente, se presenta la metodología de la investigación, que se sustenta en un estudio empírico donde se considera una muestra de 93 pequeñas y medianas empresas del norte de Chile, se analizan los resultados y se establecen conclusiones, alcances e implicaciones, con objeto de mejorar las

prácticas de los altos directivos en materia de liderazgo y toma de decisiones estratégicas.

Marco Teórico e Hipótesis

Liderazgo

Uno de los principales aportes en el campo de la dirección estratégica en los últimos años consiste en destacar la importancia del equipo de alta dirección en la formulación de la estrategia y en la eficacia o desempeño de la firma. En este contexto, la formulación de la estrategia es la resultante del equipo de alta dirección y el estilo de liderazgo tiene un papel fundamental sobre el diseño y la implementación de la estrategia (Haleblian y Finkelstein, 1993; Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004).

La teoría de Bass (1990) distingue tres estilos de liderazgo, el transformacional, el transaccional y el

PALABRAS CLAVE / Decisiones Estratégicas / Eficacia / Estilos de Liderazgo /

Recibido: 04/09/2006. Modificado: 07/07/2007. Aceptado: 11/07/2007.

Emilio Rodríguez-Ponce. Ingeniero Comercial, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Magíster en Finanzas, Universidad de Chile. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Profesor, UTA, Chile. Dirección: Universidad de Tarapacá, Casilla 7-D, Arica, Chile. e-mail: erodrigu@uta.cl

“laissez faire”. Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos y una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. En efecto, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, el estilo “laissez faire” se caracteriza porque el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

Efectos del estilo de liderazgo

Se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso de trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. Más específicamente, el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por ende, sobre la productividad global (Kahai y Sosik, 1997). Otros estudios han mostrado una vinculación entre el estilo de liderazgo y variables tales como flexibilidad, recompensas, claridad, compromiso, y clima organizativo (Bass, 1999). Similarmente se ha hallado que el estilo de liderazgo influye sobre el individuo a través de los mecanismos de recompensa, y que el estilo de liderazgo influye sobre el proceso de toma de decisiones y sobre la cultura competitiva e innovativa (Park, 1996; Ogbonna y Harris, 2000).

El estilo de liderazgo se relaciona con la eficacia en empresas pequeñas, medianas y grandes, y en organizaciones con fines de lucro y sin fines lucro (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2004; Rodríguez-Ponce, 2005; Pedraja-Rejas *et al.*, 2006d). El estilo de liderazgo influye sobre los procesos, los productos, los servicios y, consecuentemente, sobre los resultados de la firma (Rahman, 2001).

Existen diferentes estilos de liderazgo, y es difícil establecer la supremacía conceptual de uno sobre otros (Bourantas y Papadakis, 1996). En efecto, el análisis del estilo de liderazgo requiere la consideración de otros factores, tales como la importancia de la decisión, la relevancia del compromiso, la probabilidad de éxito de la decisión, la experiencia del líder y del grupo, el apoyo del grupo para el logro de los objetivos y las competencias del equipo (Vroom, 2000).

Las pequeñas y medianas empresas

La definición de pequeñas y medianas empresas tiene múltiples acepciones; sin embargo, en este artículo se maneja el criterio de la Corporación de Fomento de Chile, que considera como pequeñas y medianas firmas aquellas que cuentan con entre 10 y 50 trabajadores. Este tipo de empresas tienen un conjunto de características que las diferencian de las grandes compañías.

En las pequeñas empresas las decisiones suelen ser adoptadas por una sola persona, quien a su vez es el propietario. A medida que se incrementa el tamaño de la empresa suelen incorporarse nuevos miembros a la toma de decisiones. De igual modo, las relaciones entre directivo y empleados suele ser más informal en las pequeñas empresas, y el nivel de formalidad crece a medida que aumenta el tamaño de la firma (Matlay, 1999).

Los propietarios en las pequeñas y medianas empresas desean preservar el control en todos sus ámbitos, por lo que adoptan las principales decisiones. Además, el factor tiempo es un aspecto crítico en estas decisiones, ya que deben responder a un entorno exigente y generalmente hostil (Byers y Snack, 2001).

En consecuencia, el tamaño de la firma influye en los procesos de toma de decisiones (Dean *et al.*, 1998). De hecho, las reacciones estratégicas son diferentes dependiendo del tamaño de la empresa (Chen y Hambrick, 1995); la aplicación de fundamentos de dirección y gestión de empresas son más precarios en las pequeñas y medianas empresas, en comparación con empresas grandes que tienen sistemas de gestión consolidados. Por ende, es necesario establecer que los resultados de esta investigación se refieren específicamente a pequeñas y medianas empresas y, por lo tanto, resulta probable que en las grandes empresas, estos resultados no sean necesariamente los mismos.

El modelo integrador

Un número significativo de investigadores defiende la distinción entre investigación de contenido e investigación de proceso en el campo de la dirección estratégica; no obstante, otro grupo de investigadores argumenta que esta separación es más artificial que real (Chakravarthy y Doz, 1992; Ketchen *et al.*, 1996). Si bien ésta es una discusión interesante, en la presente investigación se considera a la dirección estratégica como un proceso de toma de decisiones.

La investigación sobre el proceso de toma de decisiones ha considerado una amplia gama de temas, tales como características y factores que influyen en la toma de decisiones; relación entre el proceso decisional y la eficacia de la firma; racionalidad del proceso de toma de decisiones; centralización, formalización y estandarización en la toma de decisiones; politización en la toma de decisiones; influencia del equipo de alta dirección en la toma de decisiones estratégicas; influencia del medio ambiente en la toma de decisiones; conflicto y calidad de la decisión; velocidad de la toma de decisiones; nivel de compromiso de los individuos y unidades; y justicia del proceso de toma de decisiones (Pedraja *et al.*, 2006d).

Existe, además, un conjunto de estudios integradores en el marco de la toma de decisiones estratégicas (Eisenhardt y Zbaracki, 1992; Rajagopalan *et al.*, 1993; Schwenk, 1995; Papadakis *et al.*, 1998). Sin embargo, estas propuestas no tienen aceptación general y presentan algunas limitaciones importantes (Pedraja-Rejas *et al.*, 2006d).

Desde esta perspectiva, el gran desafío consiste en vincular no solo directamente el liderazgo con la eficacia, sino que se requiere evaluar la influencia del liderazgo sobre el proceso de toma de decisiones y, por ende, sobre la formulación e implementación de la estrategia. En consecuencia, una importante brecha teórica y empírica a cerrar en el campo de la dirección estratégica consiste en desarrollar un modelo integrador que permita identificar el impacto del estilo de liderazgo sobre determinadas variables de comportamiento del proceso de toma de decisiones estratégicas y sus posteriores efectos sobre el diseño e implementación de la estrategia.

Hasta hoy solo se establece la importancia del liderazgo de manera parcial, pero no a partir de un modelo integrador. Sin embargo, el trabajo de Pedraja-Rejas *et al.* (2006d) aporta una propuesta integradora tanto para el diseño como para la implementación de la estrategia. Dicha propuesta es teórica y carece de sustento empírico, por lo que el aporte fundamental del presente estudio consiste en validar empíricamente el modelo planteado, en lo particular en el referido al diseño de la estrategia (Figura 1).

El modelo de Pedraja *et al.* (2006d) considera como base epistemológica la teoría de los escalafones superiores (Hambrick y Mason, 1984). El planteamiento de la teoría de los escalafones superiores sostiene expresamente que el equipo de alta dirección influye en el diseño de la estrategia. Más específica-

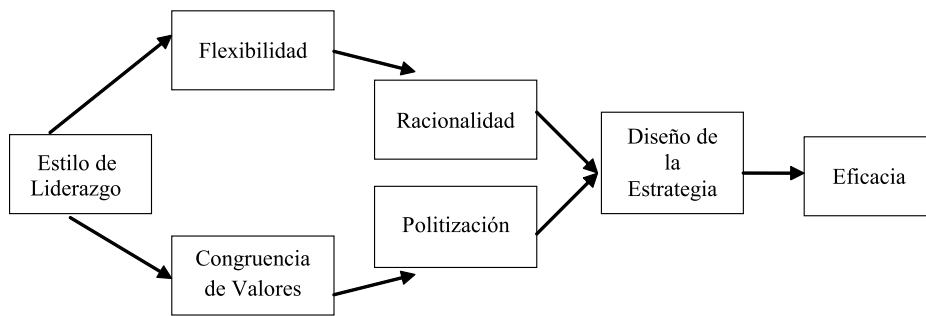


Figura 1. Propuesta Integradora. Adaptado de Pedraja-Rejas *et al.* (2006d).

mente, se puede postular que en un marco de racionalidad limitada la base cognitiva de los directivos y sus valores afectan el campo de selección y la selección perceptiva y, por ende, la elección estratégica.

En la Figura 1, se muestra que el estilo de liderazgo influye sobre la congruencia de valores y sobre la flexibilidad, y subsecuentemente sobre la racionalidad y la politización del proceso de toma de decisiones. Estas relaciones están soportadas de manera parcial, no integradora, por una serie de estudios previos. De tal manera, que esta investigación persigue dar un soporte global al modelo planteado por Pedraja *et al.* (2006d) para el caso del diseño de la estrategia.

Relación entre liderazgo y congruencia de valores

Los líderes poseen determinados valores y dichos valores impactan sobre la estrategia. Claramente, el estilo de liderazgo transformacional pretende lograr congruencia de valores, en tanto que en el estilo de liderazgo transaccional más que la congruencia de valores, tiene como desafío esencial establecer un sistema de recompensas que estimule la acción de los seguidores. La relación entre liderazgo y congruencia de valores no es un tema menor. En efecto, la congruencia de valores es un determinante estructural del grado de politización del proceso decisional (Rodríguez, 2005). Por lo tanto, es posible sostener que el estilo de liderazgo afecta la congruencia de valores y, subsecuentemente, el grado de politización de la toma de decisiones. Las investigaciones sobre la materia son concluyentes en demostrar que la politización es negativa para las decisiones (Gandz y Murray, 1980; Eisenhardt y Bourgeois, 1988).

Relación entre liderazgo y flexibilidad

El estilo de liderazgo influye decisivamente sobre el grado de flexibilidad en el proceso de toma de decisiones (Sharfman y Dean, 1997). Es probable que la flexibilidad, caracterizada

por una mayor apertura a las ideas, mayor discusión de ideas, la posibilidad de ser creativos, etc., contribuya a lograr mayor racionalidad en la decisión. En este contexto, existe abundante evidencia que sugiere que la racionalidad es positiva para lograr mejores decisiones (Hart y Banbury, 1994; Goll y Rashed, 1997).

Bajo esta perspectiva, del modelo surgen cinco hipótesis, a saber:

Hipótesis 1. Los estilos de liderazgo tienen influencia sobre la congruencia de valores del equipo de alta dirección y sobre la flexibilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Hipótesis 2. La congruencia de valores tiene influencia sobre la politización del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Hipótesis 3. La flexibilidad del proceso de toma de decisiones influye sobre el grado de racionalidad de dicho proceso de toma de decisiones estratégicas.

Hipótesis 4. La racionalidad del proceso de toma de decisiones y el comportamiento político del equipo de alta dirección influyen sobre la calidad del diseño de la decisión estratégica.

Hipótesis 5. La calidad del diseño de la decisión estratégica influye positivamente sobre la eficacia de la organización.

Metodología

Muestra

Se aplicó un cuestionario a 318 gerentes y administradores de pequeñas y medianas empresas de la Región de Tarapacá, en el norte de Chile. Se obtuvo un total de 93 respuestas, es decir, se alcanzó una tasa de respuesta de 29,2%, la cual es normal en este tipo de estudios.

Unidad y nivel de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por una decisión re-

cientemente ejecutada que haya involucrado una cantidad importante de recursos económicos; que tenga efectos de largo plazo, que involucre un alto número de funciones organizacionales, y que tenga alto impacto interno y externo. El nivel de análisis con el que se trabajó en este estudio es el equipo de alta dirección; específicamente, gerentes o administradores generales de la empresa.

Variables y medidas

Se empleó un conjunto de variables y medidas validadas en investigaciones previas, y se usó la escala de Likert (1-7). Para cada caso se midió la fiabilidad de las variables y medidas de acuerdo con el cálculo del alpha de Cronbach. Dichas variables y medidas e índices de fiabilidad se presentan en la Tabla I.

Resultados

Se trabajó con modelos de regresión múltiples, los que permiten evaluar el cumplimiento de cada una de las hipótesis de trabajo. Los resultados obtenidos fueron:

Hipótesis 1

El análisis de la correlación de Pearson (Tabla II) muestra que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona de manera positiva y significativa tanto con la congruencia de valores del equipo de alta dirección como con la flexibilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, el estilo de liderazgo transaccional no tiene una relación estadísticamente significativa con ninguna de las variables analizadas.

Los análisis de regresión que consideran como variables independientes al estilo de liderazgo transformacional y al estilo de liderazgo transaccional y como variables dependiente, respectivamente, a la congruencia de valores y a la flexibilidad, arrojan los resultados que se presentan en la Tabla III.

Estos resultados muestran que el liderazgo transformacional es relevante para explicar la flexibilidad del proceso de toma de decisiones estratégicas ($t = 7,471$) y la congruencia de valores del equipo de alta dirección ($t = 4,526$). Sin embargo, el liderazgo transaccional es estadísticamente irrelevante como variable explicativa de los modelos; además, las variables omitidas por los modelos son relevantes ($t = 2,637$ para flexibilidad y $t = 3,527$ para congruencia de valores), y la capacidad explicativa del mismo es 14,9%

TABLA I
VARIABLES Y MEDIDAS

VARIABLES Y MEDIDAS	Ítems	Base conceptual	Índice de fiabilidad
Liderazgo Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - El líder comparte la misión y la visión con sus seguidores. - Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo los objetivos del líder. - Los seguidores comparten y siguen con entusiasmo la visión de largo plazo del líder. - Los seguidores aceptan con entusiasmo los desafíos profesionales que les plantea el líder. - Los seguidores comparten y aceptan con entusiasmo el papel que les corresponde jugar en la organización. 	Adaptado de Bass y Avolio (1995)	0,74
Liderazgo Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - El seguidor comprende y está de acuerdo con el sistema de recompensas en la organización. - Los seguidores comprenden y comparten el sistema de poder en la organización. - El líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo. - Los términos de intercambio son determinantes para las relaciones y el desarrollo del trabajo de largo y corto plazo. 	Adaptado de Bass y Avolio (1995)	0,72
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - En el proceso de adopción de la decisión se confió en nuevas fuentes de información frecuentemente. - En el proceso de adopción de la decisión las ideas originales fueron recibidas en forma positiva. - Los directivos que participaron en la decisión tuvieron una participación amplia y creativa y sus aportes fueron más allá de las materias definidas por su cargo. - En el proceso de adopción de la decisión se dio lugar a reconsiderar algunas posiciones iniciales. 	Adaptado de Dean y Sharfman (1997)	0,77
Racionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión adoptada se ha basado en una búsqueda exhaustiva y profunda de la información. - La decisión adoptada ha requerido un análisis en profundidad de sus antecedentes, alcances e implicancias. - Se ha realizado un análisis exhaustivo de las diferentes opciones o alternativas involucradas en la decisión. - El proceso de búsqueda de información, análisis de los antecedentes, alcances e implicancias, así como la generación y selección de alternativas ha sido rigurosa y analítica más que intuitiva. 	Adaptado de Dean y Sharfman (1993)	0,86
Congruencia de valores	<ul style="list-style-type: none"> - Los valores de todos los miembros del equipo que participó en la decisión son similares. - Al considerar el equipo que tomó la decisión se puede sostener que existe una concepción valórica dominante. - Los miembros del equipo que adoptaron la decisión tienen metas comunes y una visión compartida. - Los miembros del equipo que adoptó la decisión tiene prioridades estratégicas compartidas y coherentes entre sí. 	Adaptado de Jehn <i>et al.</i> , (1999)	0,93
Politización	<ul style="list-style-type: none"> - La presencia de grupos de intereses en conflicto fue evidente durante el proceso de adopción de la decisión. - La adopción de la decisión implicó negociaciones entre los grupos de interés. - Los grupos de interés desplegaron tácticas o acciones para favorecer su posición. - Los grupos de interés propiciaron interrupciones del proceso para revisar sus posiciones. 	Adaptado de Papadakis <i>et al.</i> (1998)	0,75
Calidad del Diseño de la Decisión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión adoptada fue de la máxima calidad. - La decisión adoptada permite cumplir cabalmente con los objetivos que se perseguían con la misma. - La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática que se deseaba resolver. - La decisión adoptada crea valor para la empresa y favorece su desarrollo. 	Adaptado de Hollenbeck <i>et al.</i> (1998), Amason (1996) y Dean y Sharfman (1996)	0,93
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - La rentabilidad económica de la empresa está por sobre su costo de capital. - Los consumidores y/o clientes se encuentran plenamente satisfechos con la empresa. - La empresa se encuentra posicionada sólidamente en su mercado objetivo. - La solvencia financiera de la empresa es ejemplar. - La tasa de crecimiento e imagen de la empresa son óptimas. - Los funcionarios de la empresa se encuentran plenamente satisfechos en la firma. 	Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce (2004)	0,94

Fuente: Cuestionario y Procesamiento de Datos SPSS®.

TABLA II
CORRELACIÓN DE PEARSON DE ESTILOS DE LIDERAZGO, FLEXIBILIDAD, CONGRUENCIA DE VALORES

en el caso de la flexibilidad, y 16,9% en el caso de la congruencia de valores.

Hipótesis 2

El análisis de la correlación de Pearson (Tabla IV) muestra que la congruencia de valores del equipo de alta dirección se relaciona de manera negativa y significativa con el nivel de poli-

	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Flexibilidad	Congruencia de valores
Liderazgo transformacional	1,000	-0,043	0,611*	0,476*
Liderazgo transaccional	-0,043	1,000	0,094	0,181
Flexibilidad	0,611	0,094	1,000	0,330
Congruencia de valores	0,476	0,181	0,330	1,000

* Correlación significativa al 1%.

TABLA III
ANÁLISIS DE REGRESIÓN FLEXIBILIDAD/ESTILOS DE LIDERAZGO,
Y CONGRUENCIA DE VALORES/ESTILOS DE LIDERAZGO

	Flexibilidad= A + B1 × liderazgo transformacional + B2 × liderazgo transaccional + Ei	Congruencia de valores= A + B1 × liderazgo transformacional + B2 × liderazgo transaccional + Ei
Constante	18,134	31,718
Test t constante	2,637*	3,527*
Beta liderazgo transformacional	0,644	-0,510
Test t liderazgo transformacional	7,471*	4,526*
Beta liderazgo transaccional	0,087	0,053
Test t liderazgo transaccional	1,456	0,677
R2 ajustado	0,149	0,169

* Significativa al 1%.

TABLA IV
CORRELACIÓN DE PEARSON DE CONGRUENCIA
DE VALORES Y POLITIZACIÓN

	Congruencia de valores	Politización
Congruencia de valores	1,000	-0,335*
Politización	-0,335	1,000

* Correlación significativa al 1%.

TABLA V
ANÁLISIS DE REGRESIÓN
POLITIZACIÓN/CONGRUENCIA DE VALORES

	Politización = A + B1 × congruencia de valores + Ei
Constante	68,346
Test t constante	10,731*
Beta congruencia de valores	-0,305
Test t congruencia de valores	-3,396*
R2 ajustado	0,103

* Significativa al 1%.

TABLA VI
CORRELACIÓN DE PEARSON DE
FLEXIBILIDAD Y RACIONALIDAD

	Flexibilidad	Racionalidad
Flexibilidad	1,000	0,716*
Racionalidad	0,716	1,000

* Correlación significativa al 1%.

TABLA VII
ANÁLISIS DE REGRESIÓN RACIONALIDAD/FLEXIBILIDAD

	Racionalidad = A + B1 × flexibilidad + Ei
Constante	20,951
Test t constante	4,446*
Beta flexibilidad	0,681
Test t flexibilidad	9,792*
R2 ajustado	0,506

* Significativa al 1%.

TABLA VIII
CORRELACIÓN DE PEARSON DE DISEÑO DE LA DECISIÓN,
RACIONALIDAD Y POLITIZACIÓN

	Diseño de la estrategia	Racionalidad	Politización
Diseño de la estrategia	1,000	0,579	-0,507
Racionalidad	0,579	1,000	-0,187
Politización	-0,507	-0,187	1,000

Estos resultados evidencian que la flexibilidad ($t= 4,446$) es un determinante relevante de la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégicas. Si bien el modelo tiene variables omitidas, la capacidad explicativa del mismo es muy alta ya que bordea el 50,6%.

Hipótesis 4

El análisis de la correlación de Pearson (Tabla VIII) muestra que la calidad del diseño de la decisión estratégica se relaciona

de manera positiva y significativa con la racionalidad del proceso de toma de decisiones, y de manera negativa y significativa con el grado de politización del equipo de alta dirección. El análisis de regresión (Tabla IX) considera como variable dependiente la calidad de la decisión estratégica y como variables independientes la racionalidad y la politización del proceso de toma de decisiones estratégicas.

Estos resultados muestran que la racionalidad ($t= 6,613$) y la politización ($t= -5,439$) del proceso de toma de decisiones estratégicas son variables de comportamiento que inciden de manera positiva (en el caso de la racionalidad) y de manera negativa (en el caso de la politización) sobre la calidad de la decisión adoptada. La capacidad explicativa del modelo es del 48,9%, aunque de todas formas existen variables omitidas que son significativas estadísticamente ($t= 4,507$)

Hipótesis 5

El análisis de la correlación de Pearson (Tabla X) muestra que la eficacia de la organización y la calidad del diseño de la decisión estratégica se relacionan de manera positiva y significativa. El análisis de regresión (Tabla XI) considera como variable dependiente la eficacia y como variable independientes la calidad de la decisión.

Estos resultados muestran que la calidad de las decisiones estratégicas ($t= 8,966$) adoptadas explica significativamente la eficacia organizativa. La explicación de la varianza alcanza al 46,3%, aunque existen variables omitidas relevantes.

Limitaciones, Alcances e Implicaciones

El presente análisis permite la verificación empírica de un modelo integrador de la relación entre estilo de liderazgo transformacional, toma de decisiones estratégicas, y eficacia. Además, los resultados generan implicaciones prácticas para mejorar la toma de decisiones estra-

tización del proceso de toma de decisiones estratégicas.

El análisis de regresión (Tabla V) considera como variable dependiente el nivel de politización del proceso de toma de decisiones y como variable independiente la congruencia de valores del equipo de alta dirección.

Estos resultados reflejan que la congruencia de valores ($t= -3,396$) es una variable significativa que incide negativamente en el nivel de politización del proceso de toma de decisiones estratégicas. No obstante, el modelo omite variables ($t= 10,731$) y su capacidad explicativa bordea el 10,3%.

Hipótesis 3

El análisis de la correlación de Pearson (Tabla VI) muestra que el grado de racionalidad y la flexibilidad del proceso de toma de decisiones se relacionan

de manera positiva y significativa. El análisis de regresión (Tabla VII) considera como variable dependiente el nivel de racionalidad del proceso de toma de decisiones y como variable independiente la flexibilidad.

TABLE IX
ANÁLISIS DE REGRESIÓN CALIDAD
DEL DISEÑO/RACIONALIDAD/POLITIZACIÓN

	Calidad del diseño = A + B1 × racionalidad + B2 × politización + Ei
Constante	51,620
Test t constante	4,507*
Beta racionalidad	0,538
Test t racionalidad	6,613*
Beta politización	-0,408
Test t politización	-5,439*
R2 ajustado	0,489

* Significativa al 1%.

técnicas. Sin embargo, se estudió una única decisión; asimismo, se requiere la valoración de las variables por parte de un alto directivo y dicha valoración es esencialmente subjetiva. En cualquier caso, estas limitaciones son inherentes a este tipo de investigaciones realizadas en el ámbito de la economía y dirección de empresas.

A partir de este estudio se pueden realizar un conjunto de investigaciones complementarias, como por ejemplo el estudio de la relación entre estilo de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia, enfatizando en la implementación de la estrategia y no solo en el diseño, como se hizo en este trabajo. También es posible realizar un estudio longitudinal que considere un conjunto de decisiones en un determinado horizonte temporal. La incorporación de otras variables al modelo, tales como la diversidad del equipo de alta dirección, las características del medio ambiente, las características de la firma, etc., son materias a abordar en estudios posteriores.

Finalmente, es posible ampliar el nivel de análisis hacia los directivos intermedios, y no solo los equipos de alta dirección. En el futuro, se podrían realizar investigaciones que muestren la relación y probables diferencias entre estilos de liderazgo y procesos de toma de decisiones entre pequeñas y medianas empresas y grandes empresas.

Conclusiones

El estilo de liderazgo es una variable significativa a considerar para lograr eficacia en las organizaciones. El estilo de liderazgo es un determinante estructural, aunque no el único, del proceso de toma de decisiones estratégicas. Dicho proceso tiene implicaciones estadísticamente significativas sobre la calidad de las decisiones adoptadas, y éstas son determinantes para el éxito de la organización.

La racionalidad y el nivel de politización del proceso de toma de decisiones estratégicas son aspectos clave de cara a lograr una decisión de alta calidad.

Sin embargo, la racionalidad está determinada por la flexibilidad que se tiene en la generación de información, en el diseño y evaluación de las alternativas de decisión. Para lograr mayores niveles de racionalidad se requiere incorporar frecuentemente nuevas fuentes de información en el proceso decisional, aceptar ideas originales, fomentar una participación creativa y amplia de los altos directivos, y reconsiderar las posiciones iniciales a la luz de los nuevos antecedentes o ideas. Asimismo, la politización está influenciada por la congruencia de valores del equipo de alta dirección. En este sentido, para reducir los niveles de comportamiento político en el proceso de toma de decisiones estratégicas, es necesario que los valores del equipo participante sean equivalentes; es decir, debe existir una concepción dominante de valores, metas compartidas, una visión compartida, y prioridades estratégicas consistentes y coherentes entre sí.

Finalmente, se debe indicar que el estilo de liderazgo transformacional, y no así el transaccional, tiene impacto sobre la flexibilidad y la congruencia de valores. En este sentido, para lograr mejores decisiones es preferible para las pequeñas y medianas empresas contar con líderes transformacionales; es decir, resulta recomendable que el líder del equipo de alta dirección comunique y comparta la misión y la visión con sus seguidores, que el líder genere entusiasmo y adhesión entre sus seguidores, y que el líder sea capaz de generar una visión de largo plazo que concilie los intereses de la organización con los intereses de los miembros del equipo.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a Lilliana Pedraja-Rejas y a dos árbitros anónimos por sus precisiones y sugerencias, así como el respaldo financiero por parte del Instituto de Alta Investigación de la Universidad de Tarapacá.

TABLE X
CORRELACIÓN DE PEARSON DE EFICACIA Y
CALIDAD DE LA DECISIÓN

	Eficacia	Calidad de la decisión
Eficacia	1,000	0,685*
Calidad de la decisión	0,685	1,000

* Correlación significativa al 1%.

TABLE XI
ANÁLISIS DE REGRESIÓN EFICACIA/CALIDAD
DE LA DECISIÓN

	Eficacia= A + B1 × calidad de la decisión + Ei
Constante	24,362
Test t constante	4,307*
Beta calidad de la decisión	0,697
Test t calidad de la decisión	8,966*
R2 ajustado	0,463

* Significativa al 1%.

REFERENCIAS

- Amason A (1996) Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Acad. Manag. J.* 39: 123-148.
- Bass B (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18: 19-31.
- Bass B (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *Eur. J. Work Organiz. Psychol.* 8: 9-32.
- Bass BJ, Avolio BM (1995) Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quart.* 6: 199-218.
- Bourantas D, Papadakis V (1996) Greek management. *Int. Studies Manag. Organizat.* 26: 13-33.
- Byers T, Snack T (2001) Strategic decision making in small business with the leisure industry. *J. Leisure Res.* 33: 121-136.
- Chakravarthy BS, Doz Y (1992) Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strat. Manag. J.* 13: 5-14.
- Chen MJ; Hambrick DC (1995) Speed, stealth and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Acad. Manag. J.* 18: 253-282.
- Dean JW, Sharfman MP (1993) "Procedural rationality in strategic decision making process". *J. Manag. Studies* 30: 587-610.
- Dean JW, Sharfman MP (1996) Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Acad. Manag. J.* 39: 368-396.
- Dean TJ, Brown TJ, Bamford CE (1998) Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategy implications from a comparative analysis of business formation. *Strat. J. Manag.* 19: 709-728.
- Eisenhardt KM, Bourgeois JL (1988) Politics of strategic decision making in high velocity environments: Towards a midrange theory. *Acad. Manag. J.* 32: 543-576.

- Eisenhardt KM, Zbaracki MJ (1992) Strategic decision making. *Strat. Manag. J.* 13: 17-37.
- Evkall G, Ryhammar L (1997) Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity Innovat. Manag.* 7: 126-130.
- Gandz J, Murray V (1980) The experience of workplace politics. *Acad. Manag. J.* 23: 237-251.
- Goll I, Rashed AM (1997) Rational decision making and firm performance: The moderating role of environment. *Strat. Manag. J.* 18: 583-191.
- Haleblian J, Finkelstein S (1993) Top management team size, CEO dominance and firm performance. *Acad. Manag. J.* 36: 844-863.
- Hambrick D, Mason P (1984) Upper echelons theory: The organizations as a reflection of its top managers. *Acad. Manag. Rev.* 9: 193-204.
- Hart S, Banbury C (1994) How strategic making processes can make a difference. *Strat. Manag. J.* 15: 251-269.
- Hollebenck JR, Ilgen DR, Le Pine JA, Colquit JA, Helund J (1998) Extending the Multilevel Theory of Team Decision Making: Effects of Feedback and Experience in Hierarchical Teams. *Acad. Manag. J.* 41: 269-282.
- Jehn KA (1995) A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Admin. Sci. Quar.* 40: 256-282.
- Kahai S, Sosik J (1997) Effects of leadership style and follower's cultural orientation on performance in group and individual task condition. *Personnel Psychol.* 50: 121-147.
- Ketchen DJ, Thomas J, McDaniel RR (1996) Process, content and context: synergistic effects on organizational performance. *J. Manag.* 22: 231-257.
- Matlay H (1999) Employee relations in small firms. *Employee Relat.* 21: 285-296.
- Ogbonna E, Harris L (2000) Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. companies. *Int. J. Human Resourc.* 11: 766-788.
- Papadakis VM, Lioukas S, Chambers D (1998) Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strat. Manag. J.* 19: 115-147.
- Park D (2006) Gender role, decision style and leadership style. *Women in Management Review* 11: 13-17.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Rev. Fac. Ing. Univ. Tarapacá* 12: 63-73.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006a) Leadership and effectiveness: A study in small firms of Chile, *Inter-ciencia* 31: 500-504.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006b) Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: Una propuesta integradora. *Inter-ciencia* 31: 570-576.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006c) Liderazgo y decisiones estratégicas: Una perspectiva integradora. *Inter-ciencia* 31: 577-582.
- Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce E, Rodríguez-Ponce J (2006d) Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare. Rev. chil. ing.* 14: 159-166.
- Rahman S (2001) Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Manag.* 12: 201-210.
- Rajagopalan N, Rasheed AM, Datta DK (1993) Strategic decision processes: critical review and future directions. *J. Manag.* 19: 349-384.
- Rodríguez-Ponce E (2005) *La toma de decisiones estratégicas en las instituciones universitarias: Un estudio empírico en Chile y España*. Consejo de Rectores de Chile. Andros. LUGAR???, Chile. 199 pp.
- Shwenk CR (1995) Strategic Decision Making. *J. Manag.* 21: 471-493.
- Sharfman MP, Dean JW (1997) Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives. *J. Manag. Studies* 34: 191-217.
- Vroom V (2000) Leadership and decision making process. *Organizational Dynamics* 28: 82-94.

LEADERSHIP STYLES, STRATEGIC DECISION MAKING AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY IN SMALL AND MEDIUM-SIZE FIRMS

Emilio Rodríguez-Ponce

SUMMARY

The objective of this article is to identify the relationship between transformational and transactional leadership style, strategic decision making and organization performance. A field work was developed on 93 small and medium-size enterprises. The collected data was analyzed by econometrical and statistical techniques, and then the results, implications and boundaries are discussed. The results show that there are a positive and significance relationship between the quality design of strategic decision and organizational performance. Thus, the comprehen-

siveness and politicization are relevant for to explain the quality design of strategic decision. Moreover, the comprehensiveness and politicization was explained by flexibility of the decision process and the values congruence of the top management team. The transformational leadership is the principal determinant of the flexibility and values congruence. Therefore, is possible to identify a relationship between transformational leadership and organizational performance. Nevertheless, the transactional leadership has not statistical relevance on strategic decision making

ESTILOS DE LIDERANÇA, TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS E EFICÁCIA: ESTUDO EMPÍRICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Emilio Rodríguez-Ponce

RESUMO

Pretende-se descrever as variáveis e relações que existem entre o estilo de liderança transformacional e transaccional, a tomada de decisões estratégicas e a eficácia da organização. Para isto se realizou um trabalho de campo no qual se obteve informação de 93 pequenas e médias empresas, analisaram-se os dados mediante técnicas econométricas e se discutem os resultados, estabelecendo suas limitações, alcances e implicações. Os resultados sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre a qualidade do desenho das decisões estratégicas e a eficácia. Por sua vez, a racionalidade e a politização são variáveis do processo de tomada de decisões estratégicas que

resultam ser significativas para explicar a qualidade do desenho da estratégia. Descobre-se que a racionalização e a politização do processo resultam da flexibilidade e da congruência dos valores das equipes da alta direção, aspectos determinados diretamente pelo estilo de liderança transformacional. Em consequência, se encontra suporte na relação entre o estilo de liderança transformacional e a eficácia, relação que é gerada através do processo de tomada de decisões estratégicas. No entanto, também se demonstra que o estilo de liderança transaccional não tem um impacto estatisticamente significativo sobre a tomada de decisões estratégicas.