

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y DESEMPEÑO: EL CASO DE LAS PYMES

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar la influencia del liderazgo transaccional sobre el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Para cumplir con ello se utiliza una metodología cuantitativa donde se aplicó un cuestionario a 354 gerentes en Colombia. Los resultados de esta investigación revelan que el liderazgo transaccional tiene una influencia negativa sobre el desempeño, es decir, los gerentes de las Pymes en este contexto deben evitar tener este tipo de características para así potenciar el desempeño. Esta investigación es el primer paso para evaluar, en el contexto colombiano, el tipo de liderazgo de las Pymes y las ventajas o desventajas que ejercerlo lleva con ello.

Palabras Clave: Liderazgo Transaccional, Desempeño, Pymes.

INTRODUCCIÓN

El contexto actual ha obligado a las Pymes a considerar la importancia del liderazgo, no solo para la empresa sino también para su entorno (Franco & Matos, 2013). En pleno mundo globalizado las empresas se han visto enfrentadas a adoptar medidas para no quedarse quietas en el mercado y así sostener sus niveles de desempeño. Las Pymes por su parte, como organizaciones, han tenido que incursionar en estos procesos para sostenerse, especialmente por su papel fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad económica del país (Abdullah, Hamid, Shamsuddin & Wehab, 2014).

Los líderes en las organizaciones se han convertido en las personas que la sostienen (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003) y quienes brindan respuestas a los desafíos que enfrentan hoy las Pymes, son los líderes quienes adoptan diversos roles con las personas que tienen a cargo (Franco & Matos, 2013) y las orientan. Para Bass, Avolio, Jung y Berson (2003) incluso las pequeñas empresas tienen ahora una posición global, por lo que estas deben comprender que, en este nuevo escenario, los líderes tienen el reto de trabajar con una fuerza de trabajo diversa que lo hace más efectivo, y que es a través de su efectividad que se logra un mayor rendimiento en la organización. Para Franco y Matos (2013) en el entorno empresarial, además de factores como las finanzas, estrategia e innovación, es importante conocer a los líderes de las Pymes, debido a la creciente necesidad de comprender el camino hacia el éxito y el proceso de creación de ventajas competitivas sostenibles a través del tiempo.

Ahora bien, el punto se encuentra en que elementos del liderazgo se quieren analizar y que contribuyan al sostenimiento de las Pymes. Para ello diversos investigadores (Vease *p.e.* Tosuntaş & Danişman, 2015) han identificado la influencia de los estilos de liderazgo sobre el desempeño y así poder aplicarlo a grandes, medianas y pequeñas empresas. Sin embargo, poco se ha hecho para examinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión en las Pymes específicamente (Franco & Matos, 2013). En este sentido, Mesu (2013) señala que los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, que vienen siendo trabajados de Bass y Burns para

todo tipo de organización, no demuestran ser aplicados de la misma forma en las grandes empresas como en las Pymes. Dentro de los argumentos señalados por el autor se encuentra que las Pymes tienen una estructura organizativa más simple, esta menos formalizada, el trabajo en equipo cobra importancia y muchos propietarios tienen un obstáculo para el crecimiento de las mismas (Mesu, 2013). No obstante, el autor encuentra dentro de su investigación que estos dos estilos si se pueden extender hasta organizaciones más pequeñas, aunque esto no debe hacerse tan a la ligera.

Frente a lo postulado anteriormente, diversas investigaciones se han centrado en identificar el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional en relación al desempeño sin importar el tamaño de la organización. Sin embargo, se ha evidenciado que el liderazgo transaccional se ejerce más en las Pymes (Franco & Matos, 2013; Hamstra, Van Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2011; Hargis, Watt, & Piotrowski, 2011; Robles, Contreras Torres, Barbosa, & Juárez, 2013; Rodríguez, 2003; Rowold, 2011; Tosuntaş & Danişman, 2015) gracias a las características que este estilo en particular posee. Por su parte Franco y Matos (2013) señalan que el liderazgo transformacional sirve en esferas más dinámicas, por lo que el liderazgo transaccional es más apropiado para esferas poco dinámicas y en donde se requiere que los empleados lleven a cabo la tarea de manera más efectiva y eficiente, tal como lo requieren las Pymes. Hargis *et al.* (2011) además señala que los comportamientos de liderazgo transformacional son más importantes para la cohesión del equipo y la eficacia, mientras que el liderazgo transaccional se hace particularmente relevante al momento de requerir el rendimiento real de la tarea y esfuerzo.

Investigaciones previas que relacionan el liderazgo transaccional con el desempeño resultan ser algo contradictorios, ya que algunas investigaciones como las de Muthuraj (2014), Prajogo (2016), Zeb, Saeed, Rehman, Ullah y Rabi (2015) señalan que la relación es positiva, al mismo tiempo Ebrahimi, Moosavi y Chirani (2016), Wang, Chich-Jen y Mei-Ling (2010) señalan que esta relación es negativa, mientras que İşcan, Ersarıb y Naktiyokc (2014), Özer y Tınaztepe (2014) identifican que esta relación no existe.

En concordancia con lo anterior se propone esta investigación con el fin de identificar la influencia del estilo de liderazgo transaccional sobre el desempeño en las Pymes de la ciudad de Cali-Colombia. Se propone hacer esta investigación en este contexto ya que no existen investigaciones previas en Colombia que den muestra de esta relación, a diferencia de otros países donde sí se han realizado como Estados Unidos, China, Pakistan, Chile, entre otros.

Los resultados de esta investigación revelan que el liderazgo transaccional influye de manera negativa sobre el desempeño, es decir, entre más se ejerza este estilo de liderazgo menos desempeño tendrán las Pymes de Cali-Colombia. Igualmente, la recompensa contingente demuestra tener el mismo comportamiento del liderazgo transaccional en general y la administración por excepción demuestra no tener ningún tipo de relación con el desempeño.

La primera parte de este documento muestra el marco teórico sobre el cual se sustenta la investigación y los estudios previos realizados que indagan la relación del liderazgo transaccional y el desempeño. La segunda parte muestra la metodología que se utiliza para lograr el objetivo de la investigación. La última parte muestra los resultados y las conclusiones obtenidas a partir del objetivo propuesto.

MARCO TEORICO

Liderazgo

El liderazgo como concepto ha tenido una serie de transformaciones a medida que se han impuesto perspectivas a lo largo del tiempo. La última teoría, denominada emergente, surge con gran auge en los años setenta y con gran influencia de los aportes de Bass, quien desarrolla los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*, este último como un desarrollo del planteado en la teoría del comportamiento.

El concepto de liderazgo transformacional fue desarrollado por Burns en 1978, el cual define este estilo, según Sánchez (2009, p. 64), “como aquel que consigue cambios importantes en los seguidores y eleva la moral y motivación de éstos a través de su influencia personal”. Sin embargo, este concepto fue más tarde trabajado por Bass (1985), quien menciona que el estilo transformacional pretende que los líderes transformen a sus seguidores, actividad que se logra a través de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia de sus cargos al interior de la organización.

El liderazgo transaccional, pese a no ser el centro de atención de los académicos, se ha convertido en un fuerte pilar para los estudios del liderazgo emergente. En muchos estudios los autores identifican ambos estilos dentro de las organizaciones. Según Bass (1985) en el liderazgo transaccional se realiza un intercambio de beneficio/recompensa con el seguidor y se motiva a las metas de la organización. Para Bass y Riggio (2005) el liderazgo transaccional es el que se produce cuando se dan recompensas o castigos en función del comportamiento del seguidor y la adecuación que éste tiene al desempeño. Ahora bien, Bass y Avolio (1990) proponen una estructura en la que el liderazgo transaccional se compone de recompensa contingente y la administración por excepción. Frente a estas características los autores señalan que:

- Recompensa Contingente: muestra el grado en el que se dice a los demás lo que deben hacer con el fin de ser recompensado, hace hincapié en lo que se espera de ellos y reconocen sus logros.
- Administración por excepción: evalúa si se dice a los demás los requisitos del trabajo, está contento con el rendimiento estándar y es un creyente en "si no está roto, no lo arregles".

Desempeño.

Cameron y Whetten (1983) plantean que los criterios utilizados para evaluar el desempeño organizacional se puede dar bajo dos criterios principalmente: la eficacia y eficiencia. Narver, Jacobson y Slater (1993) plantean que la orientación al mercado, el crecimiento de ventas y la productividad están directamente relacionados para determinar el desempeño. En esta medida diversos autores han intentado conceptualizar el desempeño en las organizaciones y la forma de medirla.

Frente a lo anterior, Quinn y Rohrbaugh (1983) desarrollan un modelo para medir el desempeño de acuerdo a la recolección de varias definiciones y modelos de desempeño. Los autores señalan que este modelo mide la efectividad de las organizaciones y que a su vez esa efectividad se puede medir a través de cuatro modelos o enfoques, lo cuales agrupan todos los conceptos. Para identificar estos modelos los autores se enfocaron en dimensiones contrastadas entre medir la flexibilidad y el control, en términos de

estructura, y el foco interno o externo. Los modelos que caracterizan los autores son el de relaciones humanas, el modelo de sistema abierto, el modelo racional y el modelo de proceso interno.

Quinn y Rohrbaugh (1983) definen los cuatros modelos de la siguiente forma:

- El modelo de relaciones humanas pone mucho énfasis en la flexibilidad y el enfoque interno, además, enfatiza en la cohesión y moral (como medio) y desarrollo de recursos humanos (como un fin).
- El modelo de sistema abierto pone mucho énfasis en la flexibilidad y enfatiza en la flexibilidad y disponibilidad (como medio) y crecimiento, adquisición de recursos y apoyo externo (como fines).
- El modelo racional pone mucho énfasis en el control y el enfoque externo y enfatiza en la planificación y fijación de metas (como medios) y productividad y eficiencia (como fines).
- El modelo de proceso interno insiste mucho en el control y en el enfoque interno y en él se destaca el papel de la gestión de la información y la comunicación (como medios) y la estabilidad y el control (como fines).

Liderazgo y Desempeño

Los estudios que relacionan el estilo del liderazgo transaccional y el desempeño son diversos. La Tabla 1 identifica los principales estudios que relacionan estas variables.

Tabla 1. Investigaciones que asocian el liderazgo transaccional y el desempeño.

Autores	Principales conclusiones
Bellou (2010); Brahim, Ridic y Jikic (2015); Howell, Neufeld y Avolio (2005); Rowold (2011)	Concluyen dentro de sus investigaciones que el liderazgo transaccional no tiene una relación significativa con el desempeño.
İşcan <i>et al.</i> (2014); Özer y Tınaztepe (2014)	Realizan investigaciones en Pymes Turcas y ambas investigaciones concluyen que no existe relación significativa entre liderazgo transaccional y desempeño.
Ebrahimi <i>et al.</i> (2016); Wang <i>et al.</i> (2010)	Concluyen dentro de sus investigaciones que el liderazgo transaccional tiene una influencia negativa sobre el desempeño. Dentro de la investigación de Ebrahimi <i>et al.</i> (2016) la innovación se presenta como variable moderadora con el desempeño.
Ali, Jan y Tariq (2014), Bass <i>et al.</i> (2003), Ejere y Abasilim (2013), McMurray, Islam, Sarros y Pirola-Merlo (2012), Muthuraj (2014), Prajogo, (2016), Saleh (2017), Zeb, Saeed, Rehman, Ullah y Rabi (2015)	Concluyen que el liderazgo transaccional influye de manera positiva sobre el desempeño de las organizaciones.
Abdul, Mohd, Abdullah, Tajudin y Mahmood, (2013); Mgeni y Nayok (2016)	Identifican que existe una relaciona positiva entre el liderazgo transaccional y el desempeño de las Pymes, en este caso se realiza en Tanzania y Malasia.
Al-mailam (2004); Choi (2015); Pedraja Rejas, Rodríguez Ponce, Delgado Almonte y Rodríguez Ponce (2006), Prekert y Ehnfors (1997)	Identifican la relación entre liderazgo transaccional y efectividad de la organización. Pedraja Rejas <i>et al.</i> (2006) y Al-mailam (2004) concluyen que existe una relación negativa entre estas variables y

	la investigación de Pedraja Rejas <i>et al</i> (2006) se realiza en las pequeñas empresas de Chile. Por su parte, la investigación de Choi (2015) muestra que no existe relación entre las variables y Prenkert y Ehnfors (1997) señala que la relación entre las variables es positiva.
Jian-xun, Sheng y Yi-qing (2010)	Los autores realizan una investigación en China donde muestran que la característica Recompensa contingente se relaciona positivamente con el desempeño, mientras que la Administración por excepción no muestra relación con el desempeño. Ambas características son propias del liderazgo transaccional.

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis

A partir de la anterior revisión de la literatura se identifica la siguiente hipótesis y subhipótesis:

H₁: El liderazgo transaccional influye positivamente en el desempeño de las Pymes.

H_{1a}: La recompensa contingente influye positivamente en el desempeño de las Pymes.

H_{1b}: La administración por excepción influye positivamente en el desempeño de las Pymes.

METODOLOGIA

Esta investigación se hizo a través de una metodología cuantitativa en la que se aplica un cuestionario autoadministrado a 354 gerentes de Pymes en la ciudad de Cali- Colombia. Esta aplicación se hace a través de un instrumento que comprende las preguntas de liderazgo transaccional y desempeño. La escala de medición que se utiliza en esta investigación es tipo Likert a 1 a 7.

Muestra

Para el cálculo de la muestra se realiza un muestreo probabilístico. Como población se selecciona el número total de Pymes de Cali registradas al 2015 y 2016 en la Cámara de Comercio de la ciudad. La muestra se calculó con una población de 7048 Pymes, un nivel de confianza del 95% ($Z=1,96$), un margen de error del 5%, y una probabilidad de éxito y fracaso de 0,5. Como resultado de este muestreo se obtuvo un total de 354 empresas a consultar.

Para cada una de las variables se evalúa la fiabilidad y validez. Esta evaluación se hace a través del alfa de Cronbach, para fiabilidad, y validez a través de las cargas factoriales como el coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados de estas dos evaluaciones demuestran que las variables son válidas y fiables.

Variable dependiente.

Desempeño: En esta investigación, el desempeño de la Pymes se mide a través del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican los cuatro modelos de desempeño (procesos internos, sistemas abiertos, racional y de relaciones humanas) y a partir de

la media aritmética de estos surge el desempeño global. Estas variables son métricas y continuas medidas en una escala Likert de 1 a 7.

Cada subvariable está compuesta por:

Modelo de procesos internos

- Calidad del producto / servicio
- Eficiencia de los procesos operativos internos
- Organización de las tareas del personal

Modelo de Sistemas Abiertos

- Satisfacción de los clientes
- Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados
- Imagen de la empresa y de sus productos / servicios

Modelo Racional

- Incremento de la cuota de mercado
- Incremento de la rentabilidad
- Incremento de la productividad

Modelo de Relaciones Humanas

- Motivación / satisfacción de los trabajadores
- Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario trabajadores)
- Reducción del absentismo laboral

Desempeño Global:

- Modelo de procesos internos
- Modelo de Sistemas Abiertos
- Modelo Racional
- Modelo de Relaciones Humanas

Variable independiente

Liderazgo Transaccional: El liderazgo será medido con las variables del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo de Bass y Avolio (1990) adaptado por Northouse (2010) que evalúa varios estilos de liderazgo entre ellos el liderazgo transaccional. Estas variables son métricas y continuas, medidas en una escala Likert de 1 a 7.

El liderazgo transaccional está compuesto por:

Recompensa contingente:

- Le digo a los otros que hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.
- Ofrezco reconocimientos / recompensas
- Estoy atento sobre lo que los demás pueden obtener de acuerdo a sus logros.

Administración por excepción:

- Me siento satisfecho cuando los otros cumplen con las normas acordadas.
- Siempre y cuando las cosas funcionen, no trato de cambiar nada.
- Les digo a los demás las normas que tienen que conocer para realizar su trabajo.

Variables de control

Género del gerente: El género del gerente es medido por ser hombre o mujer según lo establecido en los estudios de Al-mailam (2004), Brahim *et al.* (2015), Jian-xun *et al.* (2010) y Rowold (2011). Esta variable se convierte en un variable *Dummi* la cual adopta el valor de 0 cuando es hombre y 1 cuando es mujer.

Antigüedad de la Pyme: La antigüedad de la empresa es un indicador de su capacidad de adaptación y sostenibilidad, esta variable se mide por el número de años de funcionamiento de la organización, en este caso específicamente de la Pyme. En esta investigación la antigüedad de la Pyme se mide a partir de la fecha de constitución, por lo tanto es una variable continua. El estudio de Rowold (2011) trabaja con esta variable.

RESULTADOS

Para comprobar la aceptación o no de la hipótesis H₁ se realiza una regresión lineal. Los resultados de esta regresión se muestran en la Tabla 2. Tal como está tabla sugiere, el liderazgo transaccional resulta ser significativo y negativo en su relación con el desempeño. Ahora bien, en cuanto a la relación con las variables de control, los resultados sugieren que el género del gerente y la antigüedad de la Pyme también resultan con una relación negativa en cuanto desempeño, sin embargo, la relación de la antigüedad de la Pymes con el desempeño no resulta ser significativa.

Tabla 2. Liderazgo transaccional y Desempeño

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	7,150	,383		18,650	0,000***
Liderazgo Transaccional	-0,127	0,065	-0,103	-1,952	0,052*
Género del gerente	-0,188	0,085	-0,118	-2,213	0,028**
Antigüedad de la Pyme	-0,001	0,004	-0,013	-0,249	0,804 ^{NS}

Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Por otro lado, la Tabla 3 muestra el modelo ANOVA que incluye la variable independiente más las variables de control. Tal como lo señala este modelo, la influencia del liderazgo transaccional sobre el desempeño resulta ser significativa y negativa, es decir, entre más liderazgo transaccional se ejerza menos desempeño tiene la Pyme. Frente a estos resultados, la hipótesis H₁ debe ser rechazada.

Tabla 3. ANOVA de Liderazgo transaccional y Desempeño

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	4,755	4	1,585	3,239	0,022**
Residuo	171,269	350	0,489		
Total	176,024	354			

Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo
R cuadrado: 0,027.

En la tabla 4 se muestran los resultados de la regresión lineal que incluye los factores del liderazgo transaccional, para así aceptar o no las subhipótesis H_{1a} y H_{1b}. Tal como la tabla sugiere, la Recompensa Contingente no resulta ser significativa en relación al desempeño, mientras que la Administración por Excepción muestra una relación negativa y significativa con el desempeño de las Pymes. Es decir, los elementos que más hacen que se disminuya el desempeño es sentirse satisfecho cuando los otros cumplen con las normas acordadas, no cambiar nada cuando las cosas funcionan bien, y decirle a los demás las normas que tienen que saber para realizar su trabajo. Por lo tanto, las hipótesis H_{1a} y H_{1b} deben ser rechazadas.

Tabla 4. Factores de liderazgo transaccional y desempeño.

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
(Constante)	7,126	0,385		18,529	0,000***
Recompensa contingente	-0,036	0,046	-0,041	-0,782	0,435 ^{NS}
Administración por excepción.	-0,089	0,045	-0,105	-1,989	0,048**
Género del gerente	-0,191	0,085	-0,120	-2,246	0,025**
Antigüedad de la Pymes	-0,001	0,004	-0,010	-0,187	0,852 ^{NS}

Nota: *: $p \leq 0,1$; **: $p \leq 0,05$; ***: $p \leq 0,01$; N.S.: no significativo

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las Pymes en el contexto actual han tenido que enfrentar una serie de problemáticas asociada con el desempeño y su sostenimiento a través del tiempo. En esa medida, los líderes organizacionales empiezan a ejercer un papel fundamental dentro de este tipo de organizaciones y les corresponde crear los mecanismos para garantizar el mejor desempeño posible. Las características de estos líderes no siempre son las mismas y los académicos han llegado a cuestionar que estilo de liderazgo genera desempeño en la organización y que características particulares potencian el mismo, más que otros estilos.

Frente a lo anterior se realiza esta investigación con el fin de identificar la influencia del estilo de liderazgo transaccional sobre el desempeño de las Pymes de Cali-Colombia. Como resultado de

esta investigación se identifica que el liderazgo transaccional tiene una influencia significativa y negativa en el desempeño. Igualmente, el factor de Administración por Excepción tiene la misma relación con el desempeño, mientras que la Recompensa Contingente no tiene relación con esta misma variable. En esta medida, los resultados de esta investigación coinciden con lo planteado por Ebrahimi, Moosavi y Chirani (2016) y Wang, Chich-Jen y Mei-Ling (2010) quienes señalan los mismos resultados en relación a estas dos variables. Así, las hipótesis de esta investigación no son aceptadas, ya que pese a lo que muchas investigaciones plantean, en el contexto colombiano no se sigue con el mismo patrón.

Ahora bien, contrariamente a lo planteado por la mayoría de investigaciones (*Véase p.e.* Prajogo, 2016; Zeb, Saeed, Rehman, Ullah & Rabi, 2015), el liderazgo transaccional se comporta diferente en el contexto estudiado. Una de las razones por las cuales se da este comportamiento se puede atribuir a los factores por los cuales está compuesto este estilo de liderazgo. Howell *et al.* (2005) señala que de la Recompensa Contingente envía un mensaje de aprobación con respecto al desempeño actual de los seguidores. En consecuencia, en la medida en que los seguidores no vean un vínculo claro entre el logro de las expectativas de desempeño y recibir recompensas o reconocimiento, pueden estar menos motivados para alcanzar los objetivos de desempeño de donde laboran. Adicionalmente, vale la pena mencionar que esta investigación subraya de nuevo los estudios de Mesu (2013), ya que quizás el liderazgo transaccional pese a ser el más utilizado en las Pymes, no es el más adecuado. Puede que en términos generales este estilo fomente más el rendimiento de la tarea y deje de lado el vínculo directo con los equipos y los seguidores que se encuentran en ellos, sin embargo, no hay garantía que el solo enfocarse en la tarea y crear los mecanismos para cumplirla, tal como lo hace el liderazgo transaccional, sea lo más adecuado para el crecimiento de este tipo de organizaciones, es decir que fomente mayor productividad, cuota de mercado, reducción de rotación de personal, entre otros.

Investigaciones futuras deberían concentrar esfuerzos en identificar qué características de los líderes, sin importar propiamente el estilo, son los que promueven más desempeño, para así determinar cuáles son los elementos que dentro de las Pymes se deben fortalecer o se debe capturar en los procesos de administración de personal. Asimismo, investigaciones futuras podrían considerar comparar los estilos de liderazgo en relación al tamaño y contexto de la organización. Además, se puede considerar otros estilos de liderazgo que fortalezcan el análisis que esta investigación pretende. No cabe duda que existen muchos más estilos de liderazgo, pero para el caso colombiano se debería pensar en un estilo propio que contenga elementos contextuales. Las limitaciones de esta investigación se centran en que el cuestionario de desempeño fue aplicado desde el punto de vista del gerente, es aplicado en solo una ciudad y considera solo un estilo de liderazgo. Por lo anterior, futuras investigaciones también deberían contemplar estos elementos para generar nuevos resultados.

REFERENCIAS

- Abdul, R., Mohd, A., Abdullah, H., Tajudin, A., & Mahmood, R. (2013). The Effect of Leadership Styles on the Business Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Economics Business and Management Studies*, 2(22), 2226–4809. <http://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p177>
- Abdullah, N. H., Hamid, N. A., Shamsuddin, A., & Wehab, E. (2014). Exploring the relationships among transformational leadership organizational culture, and producto

- innovation using PLS-SEM. In *Proceedings of the 1st AAGBS International Conference on Business Management* (pp. 151–160). <http://doi.org/10.1007/978-981-287-426-9>
- Ali, N., Jan, S., & Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover. Intention. *Life Science Journal*, *11*(5), 48–53.
- Al-mailam, F. F. (2004). Leadership Efficacy in Public. *Q Manage Health Care*, *13*(4), 278–284.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). *Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*. *Leadership Quarterly* (Vol. 14). [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207–218. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (Segunda). New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates. [http://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](http://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, *15*(1), 4–19. <http://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- Brahim, A. B., Ridic, O., & Jikic, T. (2015). The effect of transactional leadership on employees performance-Case study of 5 Algerian Banking Institutions. *Economic Review-Journal Of Economics and Business*, *7*(2), 7–20.
- Cameron, K., & Whetten, D. (1983). Organizational effectiveness: One model or several. *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, 1–24.
- Choi, S. (2015). Effect of Leadership Style of CEO at Small and Medium-sized Enterprises on the Organizational Effectiveness. *Journal of the Korea Academia-Industrial*, *16*(8), 5522–5533.
- Ebrahimi, P., Moosavi, S. M., & Chirani, E. (2016). Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *230*, 351–358. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.044>
- Ejere, E. I., & Abasilim, D. U. (2013). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, *5*(1), 30–41.
- Franco, M., & Matos, P. G. (2013). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (September 2015), 1–27. <http://doi.org/10.1007/s11365-013-0283-2>
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers' regulatory focus: Fit reduces followers' turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology*, *10*(4), 182–186. <http://doi.org/10.1027/1866-5888/a000043>
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership Across Contexts Business. *Organization*

- Development Journal*, 29(3), 51–66.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16(2), 273–285. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>
- İşcan, Ö., Ersarıb, G., & Naktiyokc, A. (2014). Effect of Leadership Style on Perceived Organizational Performance and Innovation : The Role of Transformational Leadership beyond the Impact of Transactional Leadership -An Application among Turkish SME 's. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 881–889. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.097>
- Jian-xun, C., Sheng, F., & Yi-qing, Z. (2010). An empirical test of CEO transactional leadership on organizational performance in Chinese transitional economy context. In *2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings* (pp. 423–430). <http://doi.org/10.1109/ICMSE.2010.5719838>
- McMurray, A. J., Islam, M. M., Sarros, J. C., & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 522–549. <http://doi.org/10.1108/01437731211253000>
- Mesu, J. (2013). *Transformational and Transactional Leadership: Does it work in Small to Medium-Sized Enterprises?* University of Applied Sciences SAXION.
- Mgeni, T., & Nayok, P. (2016). Impact of Transformational and Transactional Leadership Style on Organization Performance of SMEs In Tanzania. *Amity Business Review*, 6(7), 98–109.
- Muthuraj, B. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Narver, J., Jacobson, R., & Slater, S. (1993). Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data. *Marketing Science Institute*, 93–121.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. Los Angeles: Sage.
- Özer, F., & Tınaztepe, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 778–784. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., Delgado Almonte, M., & Rodríguez Ponce, J. (2006). Transformational And Transactional Leadership : A Study Of Their Influence In Small Companies Liderazgo Transformacional Y Transaccional : *Ingeniare - Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159–166. <http://doi.org/10.4067/S0718-33052006000100010>
- Prajogo, W. (2016). Conscientiousness and emotional stability as moderators to the influence of transactional leadership to in-role and extra-role performance. *International Journal of Business and Commerce*, 5(6), 65–78.
- Prenkert, F., & Ehnfors, M. (1997). A measure of organizational effectiveness in nursing management in relation to transactional and transformational leadership: a study in a Swedish county hospital. *Journal of Nursing Management*, 5(5), 279–287. <http://doi.org/10.1046/j.1365-2834.1997.00023.x>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Robles, V. H., Contreras Torres, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos Colombianos Vs Mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación Y Desarrollo*, 2(2013),

395–419.

- Rodríguez, E. (2003). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficiencia: Un estudio empirico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 107–112.
- Rowold, J. (2011). Relationship between leadership behaviors and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 628–647.
<http://doi.org/http://dx.doi.org.proxy.cityu.edu/10.1108/01437731111161094>
- Saleh, F. (2017). Transactional leadership effects, organizational culture, commitment and job satisfaction on compensation and employee performance in the area of agricultural quarantine, South Sulawesi. *Internal Communications & Organizational Behavior eJournal*, 2(1), 1–25.
- Sánchez, I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en la organziaciones: Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Tosuntaş, Ş. B., & Danişman, Ş. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes. Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*.
<http://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>
- Wang, F., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924–3936.
- Zeb, A., Saeed, G., Rehman, S., Ullah, H., & Rabi, F. (2015). Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 37–46.