

TOMA DE DECISIONES Y ESTILO DE LIDERAZGO: ESTUDIO EN MEDIANAS EMPRESAS

Gerardo J. Zapata Rotundo*

Luis Sigala Paparella**

Alberto Mirabal Martínez***

*Licenciado en Contaduría Pública (DCEE-UCLA).
Especialista en Contaduría, Mención Auditoría (DCEE-UCLA).
Doctor en Dirección de Empresas. Universitat de València, España.
Docente-Investigador DCEE-UCLA.
zapager@yahoo.com

**Abogado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
Master en Administración. I.E.S.A. Caracas. Venezuela.
Doctor en Dirección de Empresas. Universitat de València, España.
Docente-Investigador DCEE-UCLA.
lsigala@ucla.edu.ve

***Licenciado en Ciencias Administrativas. Universidad Metropolitana. Caracas. Venezuela.
Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
Doctor en Dirección de Empresas. Universitat de València, España.
Docente-Investigador DCEE-UCLA.
albertomirabal@ucla.edu.ve

RESUMEN

Usando una metodología cuantitativa, en el presente trabajo se evalúa la relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, medido esto último a través de la variable de diseño organizativo: *centralización*. Del análisis y desarrollo del marco teórico, se integran en un conjunto de hipótesis los planteamientos teóricos que explican el comportamiento de ambas variables, operacionalizadas en un estudio de campo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una población de medianas empresas del estado Lara en Venezuela. De los resultados alcanzados, se concluye que existe una relación entre el estilo de liderazgo de la alta gerencia y el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, demostrando que frente a las primeras no necesariamente la presencia del líder transformacional implica una descentralización en la toma de decisiones, situación que si ocurre cuando se trata de decisiones operativas.

Palabras clave: *estilo de líder, centralización, toma de decisiones, variables de diseño.*

Recibido: 03-02-16

Aceptado: 27-06-16

DECISION MAKING AND LEADERSHIP STYLE: A MEDIUM-SIZED ENTERPRISES STUDY

Gerardo J. Zapata Rotundo
Luis Sigala Paparella
Alberto Mirabal Martínez

ABSTRACT

Using a quantitative research methodology, this paper evaluates the relationship between leadership style and decision-making process, measured by centralization as organizational design variable. From the analysis and development of the framework, a set of hypotheses was integrated into the theoretical approaches that explain the behavior of both variables, which underwent a process of operationalization in a field study by applying a structured questionnaire to a population of medium enterprises from Lara state, Venezuela. From the results obtained, it is concluded that there is a relationship between the leadership style of senior management and the process of making strategic and operational decisions, showing that the first, not necessarily the presence of transformational leader, involves a decentralized decision making, situation that do happen when it comes to operational decisions.

Key words: leader style, centralization, decision-making, design variable.

INTRODUCCIÓN

El proceso de toma de decisiones ha sido un tema central en el estudio y configuración de la estructura organizativa⁽¹⁾, puesto que de ello depende en parte la distribución de las actividades, las responsabilidades y la autoridad (Cullen y Perrewé, 1981; Astley y Sachdeva, 1984; Fredrickson, 1986; Marsh, 1992; Pleshko, 2007; Claver y otros, 2012; Delić y Ahmetović, 2013; Reichmann y Rohlfling, 2014; Marín y Losada, 2015; Zapata y otros, 2016), y corresponde a una actividad principal de los líderes de la organización (Bass, 1985; Hater y Bass, 1988; Riaz y Khalili, 2014; Lassithiotaki, 2015; Lojpur y otros, 2015; Verma y otros, 2015). De hecho, ya lo decía Simon (1961), que el cuerpo de una organización lo constituye fundamentalmente la distribución y la asignación de la capacidad y la autoridad para tomar decisiones.

Los estudios de administración y gestión de las organizaciones han reconocido que las empresas exitosas son aquellas que pueden identificar a los individuos con las capacidades, las habilidades personales, las actitudes y la visión global para llevar a cabo las acciones y decisiones individuales y colectivas más eficientes (Thépot, 2008; Riaz y Khalili, 2014; Lojpur y otros, 2015) como forma de incidir en el desempeño, la creatividad y la productividad de los empleados de la organización (Herrmann y Felfe, 2014; Singh, 2015). Es decir, se trata de la búsqueda de un líder que motive a los individuos para que actúen y contribuyan con su esfuerzo voluntario al logro de los objetivos organizacionales (Ejere y Abasilim, 2012), y cuyas decisiones impliquen tanto aspectos vinculados con las actividades diarias y operativas de la organización que la afectan a corto plazo, como las estratégicas a mediano y largo plazo (Riaz y Khalili, 2014). Esas decisiones y acciones fluyen a través de toda la organización con diferentes grados de intensidad (Cullen y Perrewé, 1981; Mintzberg, 1999; Aggarwal y Mazumdar, 2008), reconocida en la teoría de diseño organizativo y en la configuración de la estructura de la empresa a través de un *continuum* donde existen diferentes grados de centralización o descentralización (Nadler y Tushman, 1999; Mintzberg, 1999; Daft, 2000; Donaldson, 2001; Pleshko, 2007; Raja y Palanichamy, 2011; Claver y otros, 2012; Glock y Broens, 2013; Reichmann y Rohlfling, 2014; Marín y Losada, 2015), el cual puede estar afectado por múltiples factores⁽²⁾, entre ellos por las características del líder (Daft, 2000; Zapata, 2011; Rashid y Waheed; 2012; Riaz y Khalili, 2014; Verma y otros, 2015).

De este modo, el presente trabajo sustentado en un enfoque cuantitativo, tiene como objetivo evaluar la relación entre el estilo de líder de la alta gerencia y la toma de decisiones, estratégicas y operativas en las que se encuentran involucrados, para lo cual se llevó a cabo un estudio en una población de medianas empresas del estado Lara, Venezuela.

Para cumplir con el objetivo previsto, este artículo está organizado en cinco

apartados incluyendo la presente introducción. En función a ello, la siguiente sección se corresponde con el abordaje del marco teórico, el cual incluye aspectos vinculados con la toma de decisiones medida a través de la variable de diseño organizativo “centralización” y el estilo de liderazgo de la alta gerencia, de cara a formular un conjunto de hipótesis que expresan las relaciones entre ambas variables. El tercer apartado, abarca la metodología de investigación y la evaluación de la fiabilidad y validez de las escalas de medición. Seguidamente, en el cuarto apartado, se realiza el procesamiento, análisis y presentación de los resultados mediante pruebas estadísticas apoyadas con el programa SPSS, y, finalmente, en el quinto apartado, se expresan las principales conclusiones del estudio y se presentan las referencias bibliográficas consultadas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Se abordan los fundamentos conceptuales alrededor de las variables objeto de esta investigación: *estilo de liderazgo y toma de decisiones*. Esta última, se midió desde de la perspectiva de la teoría de diseño organizativo a través de la variable: *centralización*. Producto del análisis de este marco teórico, se formularon un conjunto de hipótesis que fueron contrastadas en el estudio de campo.

La toma de decisiones: variable de diseño organizativo “centralización”

Daft (2000: 402) define la toma de decisiones “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción”. Responde así a una situación condicionada por recursos materiales, cognitivos y por contraposición de intereses que lo convierte en un proceso complejo y limitado para el individuo (Simon, 1961), entendiéndose que “los miembros de la organización pueden pretender, con las mejores intenciones, tomar decisiones lógicas y razonables, pero las condiciones de la vida real establecen límites y reducen su capacidad para actuar de manera racional” (Hodge y otros, 1998: 298).

Diferentes trabajos en torno a la teoría de la organización y dentro de la línea de investigación del diseño organizativo, han definido la toma de decisiones a través de la variable centralización (Fredrickson, 1986; Marsh, 1992; Donaldson, 2001; Pleshko, 2007; Raja y Palanichamy, 2011; Claver y otros, 2012; Glock y Broens, 2013; Reichmann y Rohlfing, 2014; Wynen y otros, 2014; Marín y Losada, 2015; Zapata y otros, 2016, entre otros). Por ejemplo, Marsh (1992) la plantea como el grado en el cual la autoridad para tomar decisiones está concentrada en los niveles superiores de la estructura organizativa. De igual forma, Miller (1987) indica que la centralización hace que la toma de decisiones descansa en un reducido grupo de personas que se ubican en la parte superior de la pirámide organizacional, lo cual significa que ese pequeño número de individuos tiene más capacidad para

imponer sus propuestas, y por tanto, no solamente poseen mayor discrecionalidad (Fredrickson, 1986), sino que esta centralización está relacionada con la capacidad y autoridad de quienes dirigen a la organización para disponer de los recursos y designar y supervisar el trabajo diario (Astley y Sachdeva, 1984; Fredrickson, 1986; Nadler y Tushman, 1999; Peris y otros, 2006; Reichmann y Rohlfling, 2014).

Por su parte, Hall (1996:76) explica que la centralización de la toma de decisiones implica la distribución del poder. El autor la define “como el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización, de este modo cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, se considera que la unidad organizativa está centralizada”, y al contrario al ser descentralizada, generalmente implica que la mayor fuente de las decisiones ha sido delegada por los gerentes de línea al personal subordinado, siendo una consecuencia también de la delegación de autoridad (Fredrickson, 1986), con lo cual “una elevada centralización significa que las decisiones críticas son tomadas por los altos niveles gerenciales de la organización” (Pleshko, 2007:54). Al contrario, es descentralizada cuando parte de las decisiones vinculada con el trabajo operativo y estratégico es delegada y llevada a cabo de manera más discrecional por los gerentes y empleados de los niveles jerárquicos medios e inferiores (Pertusa y otros, 2010; Delić y Ahmetović, 2013; Reichmann y Rohlfling, 2014; Wyneny otros, 2014; Zapata y Hernández, 2014; Marín y Losada, 2015).

Del mismo modo, Mintzberg (1999: 220) sostiene que “cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto, a la organización la calificamos como centralizada, por el contrario, cuando el poder queda dividido entre numerosos individuos, la calificamos como descentralizada”, por lo que el poder para tomar decisiones se encuentra en manos de una proporción pequeña de individuos. Se puede también observar a la toma de decisiones bajo dos enfoques bien diferenciados dentro del esquema de las variables de diseño organizativo centralización/descentralización: *estratégica* y *operativa* (Zapata y Hernández, 2009).

En la *estratégica*, se concentran en la alta gerencia las decisiones sobre aquellos asuntos vinculados con la misión, visión, los planes, el modelo de negocio y la medición de la capacidad estratégica que afectan a la organización a mediano y largo plazo (Hodge y otros, 1998; Zapata y Hernández, 2009; Johnson y otros, 2010), por tanto, no son rutinarias y no suelen ser delegadas con frecuencia en los niveles medios o inferiores de la pirámide empresarial. Se corresponden con “aquellas decisiones ambiguas, arriesgadas y que se extienden a través de múltiples dimensiones funcionales y ambientales que requieren de un liderazgo fuerte” (Liang y otros, 2010).

Por otra parte, las decisiones *operativas* se asocian más con las actividades diarias y a corto plazo, cuyo dominio intelectual y técnico no es exclusivo de

quienes ocupan el nivel estratégico, o visto de otra manera, como expresión de una visión de la estrategia basada en las actividades que puede tener consecuencias inmediatas para la organización y las personas que trabajan en ella (Johnson y otros, 2003)(3). Es decir, se trata de decisiones particulares o muy específicas para cada puesto de trabajo relacionadas con las actividades rutinarias y a corto plazo que se asignan a los niveles operativos, enfocadas a materializar los objetivos de la organización.

Se nota pues, que el poder y la autoridad para tomar decisiones le dan al individuo una mayor capacidad para influir en otros a fin de lograr los resultados deseados y en consecuencia, le proporcionan mayor capacidad para decidir en buena medida qué se debe hacer, cuándo y cómo se deben realizar las cosas dentro de la organización, desempeñando en esta capacidad un rol de suma importancia los estilos de liderazgo que caracterizan a quienes dirigen a la organización (Daft, 2000; Zapata, 2011; Rashid y Waheed, 2012; Riaz y Khalili, 2014; Verma y otros, 2015). Derivado de ello, los planteamientos señalados en este apartado, permiten formular las siguientes hipótesis:

H1: En las medianas empresas, el proceso de toma de decisiones se da bajo dos modalidades: *estratégica y operativa*.

H1.1: Las decisiones estratégicas en las medianas empresas, tienden a ser centralizadas.

H1.2: Las decisiones operativas en las medianas empresas, tienden a ser descentralizadas.

Los estilos de liderazgos

La literatura da cuenta de diferentes estilos de liderazgos, pero no existe un consenso general para determinar con exactitud cuál es el más eficaz, aunque pareciera que diferentes situaciones exigen diferentes modelos de liderazgos (Boykins y otros, 2013; Lojpur y otros, 2015), lo cual permite observarlo desde una perspectiva contingente. Sin embargo, una de las tipologías más ampliamente utilizada en el ámbito de la administración es la que surge inicialmente del trabajo seminal de Burns (1978), quien identificó en el campo de la política dos estilos de liderazgos: *transformacionales y transaccionales*. Esta tipología fue posteriormente retomada y desarrollada por Bass (1985, 1990), Bass y Avolio (1990, 1994), Bass y Steidlmeier (1999) y Bass y Riggio (2006) en el ámbito del estudio de las organizaciones, y ha sido base conceptual para múltiples investigaciones (Barbutto, 2005; Thépot, 2008; Riaz y Haider, 2010; Rashid y Waheed, 2012; Ejere y Abasilim, 2012; Boykins y otros, 2013; McCleskey, 2014; Riaz y Khalili, 2014; Rowold, 2014; Capuano da Cruz y otros, 2015; DuBois y otros, 2015; entre otras).

De este modo, el *liderazgo transaccional* considera la relación entre el líder y el subordinado como un conjunto de intercambios basados en el ejercicio de la autoridad burocrática y el poder legítimo definido por la posición jerárquica que ocupa en la estructura de la organización. Este tipo de líder hace énfasis en la asignación de tareas, en el cumplimiento de normas y procedimientos, en la eficiencia y en la búsqueda de la motivación a través de premios o incentivos extrínsecos –recompensas de orden contingente(4)– condicionados al desempeño y logros del trabajador, y aplica el castigo cuando los objetivos no han sido alcanzados (Bass, 1985; Bass y otros, 2003; DuBois y otros, 2015; Capuano da Cruz y otros, 2015).

Los líderes transaccionales están más orientados a mantener el funcionamiento normal de la organización y evitan los cambios si observan que se están cumpliendo los objetivos esperados (Hater y Bass, 1988), es decir, intervienen sólo cuando se producen errores o desviaciones de lo esperado, y se centran en los aspectos impersonales del desempeño y la relación laboral. Es un líder que actúa de acuerdo al criterio de la gestión por excepción puesto que establecen contactos con sus subordinados cuando se producen fallas en la ejecución de lo planificado (Barbutto, 2005; Thépot, 2008; Ejere y Abasilim, 2012), concentrándose principalmente en tomar acciones correctivas y promover recompensas contingentes (Aguar y otros, 2015), puesto que de esa manera creen que pueden obtener la mejor productividad del trabajador (Singh, 2015).

Vemos entonces que el *líder transaccional*, se asemeja al comportamiento del líder controlador caracterizado por Nahavandi y Malekzadeh (1993), como aquel gerente o directivo con una predisposición a la supervisión directa de sus subordinados, que mantiene la idea de conservar muchas decisiones y acciones importantes, tanto en el orden estratégico como operativo (Zapata, 2011), no implicando al subordinado en la toma de decisiones puesto que estima que su trabajo es asumirla plenamente y la de los trabajadores, ejecutarla (Muczyk y Reimann, 1987). Es lo que también se denomina como liderazgo de tipo directivo, centrado en dar órdenes, en proporcionar direcciones sobre las tareas que se deben realizar, en asignar metas y objetivos, en imponer el punto de vista sobre el comportamiento de los individuos y de llevar a cabo una estrecha supervisión y seguimiento de las actividades (Muczyk y Reimann, 1987; Thépot, 2008). En resumen, se observa entonces que dentro del marco de la teoría de diseño organizativo, el líder transaccional o directivo tiene un comportamiento orientado hacia la formalización de los procesos administrativos y a la centralización en la toma de decisiones.

Por otra parte, los fundamentos teóricos del *líder transformacional* inicialmente surgen del tipo de autoridad carismática definida por Weber (1947). Del mismo modo, Burns (1978) y Bass (1985) indicaron que los *líderes transformacionales*

operan fuera de los sistemas de valores personales, tratan de convencer a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización y buscan ampliar los beneficios de los empleados cuando generan conocimientos y aceptan los propósitos compartidos y la misión del grupo (Bass, 1985, 1990). Se caracterizan por el comportamiento carismático y la estimulación intelectual de sus subordinados, permitiendo aumentar el esfuerzo de sus seguidores para la innovación y el mejor desempeño (Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006; Ejere y Abasilim, 2012), influyendo sobre sus seguidores a través de la ideología y los valores socialmente compartidos, motivándolos para que realicen tareas o trabajos más allá para lo que originalmente fueron contratados (Capuano da Cruz y otros, 2015).

Asimismo, los líderes transformacionales manejan consideraciones individuales a través de la atención y entrenamiento personalizado, es decir, actúan como mentores, estimulan los valores compartidos, evocan la conciencia y el interés del grupo (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; Raja y Palanichamy, 2011), funcionan para generar cambios en las actitudes y valores de los subordinados y cuestionar el *status quo* (Thépot, 2008; Rashid y Waheed, 2012), propician una amplia visión organizacional (Ejere y Abasilim, 2012) y promueven el compromiso organizacional (Keskes, 2014) y la participación (Rashid y Waheed, 2012). Como lo indica Conger (1999), es un líder que busca la inspiración del seguidor en lugar de controlarlo y encuentra como mecanismo de estimulación y motivación los incentivos intrínsecos(5) (Barbutto, 2005; Keskes, 2014).

Ese estilo transformacional, se asemeja al tipo de liderazgo democrático que enfatiza en los aportes de los miembros de los equipos de trabajo, con un estilo muy abierto de dirección, con promoción en las personas y acompañamiento de ideas para encontrar la mejor solución al problema presentado (Boykin y otros, 2013). Bajo la tipología de Nahavandi y Malekzadeh (1993), se corresponde al estilo de líder emprendedor, el cual tiene aversión al control y supervisión directa, cree en la delegación de toma de decisiones en los niveles medios e inferiores de la estructura organizativa y en la promoción y participación de los miembros de la organización (Zapata, 2011). De este modo, el líder transformacional opera dentro del ámbito de las variables de diseño organizativo con un amplio grado de descentralización.

En tal sentido y haciendo una integración de los planteamientos de la teoría de liderazgo y del diseño organizativo, se formulan las siguientes hipótesis de investigación:

H2: En las medianas empresas, existe una relación negativa y significativa entre el tipo de liderazgo transformacional y la toma de decisiones estratégicas centralizadas.

H3: En las medianas empresas, existe una relación negativa y significativa

entre el tipo de liderazgo transformacional y la toma de decisiones operativas centralizadas.

H4: En las medianas empresas, existe una relación positiva y significativa entre el tipo de liderazgo transaccional y la toma de decisiones estratégicas centralizadas.

H5: En las medianas empresas, existe, una relación positiva y significativa entre el tipo de liderazgo transaccional y la toma de decisiones operativas centralizadas.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo corresponde a los resultados parciales de una investigación llevada a cabo en una población de 411 medianas empresas del estado Lara-Venezuela, evaluándose un conjunto adicional de variables de diseño organizativo(6), y cuyos resultados han sido presentados en otras publicaciones. En este artículo, y de manera particular, se aborda la relación entre la toma de decisiones medida a través de la variable de diseño organizativo “centralización” y el estilo de liderazgo.

La población de empresas objeto de estudio, se seleccionó bajo los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE, 2010) que clasifica como mediana empresa aquella que ocupa entre 21 y 100 trabajadores. Dicha población, se organizó a partir de las bases datos de las Cámaras de Comercio e Industriales del Estado Lara, Venezuela, e incluye todos los sectores de su economía. La muestra finalmente la conformaron 61 empresas, en las que sus gerentes o directivos respondieron adecuadamente los cuestionarios y mostraron su disposición a colaborar. El estudio de campo se llevó a cabo entre los meses de Octubre de 2013 a Junio de 2014.

El cuestionario utilizado en el trabajo de campo fue enviado vía correo electrónico al total de la población y en algunos casos se aplicó a través de entrevistas personales, estando dirigido a la dirección general o la alta gerencia de la organización –Presidente, Gerente General o miembros de la Junta Directiva–. Igualmente, el instrumento incluyó entre otras consideraciones, las escalas de medición de la centralización en la toma de decisiones –ver tabla 1– conformada por ocho ítems y los estilos de liderazgo por seis ítems, y se utilizó un escalamiento tipo Likert del 1 al 5 (muy desacuerdo=1, en desacuerdo=2, a veces=3, de acuerdo=4, muy de acuerdo=5).

Validez y fiabilidad del cuestionario

Mientras que la validez busca asegurar que la escala mida el *constructo* o variable latente que realmente pretenda medir, la *fiabilidad* significa que lo medido

se haga en pruebas repetidas y se obtengan resultados consistentes y homogéneos (Martínez y Hernández, 2006; Deniz y otros, 2008). Al respecto, en la literatura existe un acuerdo general que el límite inferior para el *alpha* sea de 0,700 (Hair y otros, 1999; Malhotra, 2004). Por lo tanto, con los resultados mostrados en la tabla referida, se puede afirmar que la fiabilidad de las escalas es adecuada, ya que para ambas variables se superan los requisitos mínimos establecidos en la literatura.

Tabla 1
Fiabilidad de las escalas de medición

Variable	Cantidad de Ítems	Alpha de Cronbach
Centralización	6	0,873
Estilo de Liderazgo	8	0,773

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

La *validez de contenido* se obtuvo mediante la evaluación del cuestionario por docentes especialistas en el área de organización de empresas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela y de la Universidad de Valencia, España. Por su parte, la *validez de constructo* se realizó a través de un análisis de correlaciones de Pearson entre los ítems de las escalas que miden el grado de centralización en la toma de decisiones, el estilo de liderazgo y la media total de cada una de ellas. En la tabla 2, se presentan los resultados de esta prueba.

Tabla 2
Validez de constructo

Ítems	Centralización	Ítems	Estilo de Liderazgo
1	0,726(**)	1	0,587(**)
2	0,728(**)	2	0,664(**)
3	0,675(**)	3	0,748(**)
4	0,705(**)	4	0,715(**)
5	0,790(**)	5	0,723(**)
6	0,810(**)	6	0,664(**)
7	0,752(**)		
8	0,672(**)		

Nota: **La correlación es significativa a nivel 0,01.

Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Se observa en la tabla 2 que todas las correlaciones son positivas y significativas a nivel 0,01 por lo que se puede afirmar la validez del constructo de las escalas de medición.

RESULTADOS

En el marco teórico y dentro del diseño organizativo, se planteó que la toma de decisiones a través de la variable centralización puede explicarse mediante dos modalidades básicas: *estratégica* y *operativa*. De este modo, en primera instancia

se llevó a cabo la prueba estadística análisis factorial de componentes principales con rotación varimax, con el propósito de determinar si en el diseño de la escala de medición de la variable centralización, se considera la evaluación de ambas modalidades.

De este forma, se observa en la tabla 3 que el análisis factorial extrajo dos componentes o factores que consiguen explicar el 67,85% de la varianza de los datos, situación adecuada ya que en las Ciencias Sociales se considera razonable si los factores extraídos logran explicarla al menos en un 60% (Uriel y Aldás, 2005). Así, evaluando las saturaciones relativas de los ítems en cada factor, puede verse en esa tabla 3, que el primero converge sus cargas factoriales con mayor peso hacia los ítems 1, 2, 3, 4 y 5, y que de acuerdo al contenido de esos ítems se estima medir *decisiones estratégicas*. Por otra parte, el segundo factor recoge los ítems que cuantifican la participación de la alta gerencia en decisiones más operativas y se corresponden a los ítems 6, 7 y 8.

Cabe destacar que en el análisis factorial, el test de KMO dio un valor alto de 0,778 (cerca de 1) y la prueba de esfericidad de Bartlett dio significativa para $p=0,000$ con un grado de libertad de 28, lo cual indica que el análisis factorial es adecuado para los datos muestrales del estudio y por tanto, la interpretación del modelo factorial con dos factores es razonable.

Tabla 3
Valores de la medias de los ítems de la escala de medición
de la centralización de la toma de decisiones

Ítems de la escala	Componentes del análisis factorial		
	Factor 1	Factor 2	Media
1) Las decisiones sobre las estrategias y los mercados donde participa la empresa y el producto con que lo hará, son tomadas principalmente por los niveles superiores.	4,45	0,714	0,308
2) Las decisiones estratégicas de la empresa relacionadas con la asignación de recursos para las diferentes unidades de la empresa, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	4,35	0,856	0,166
3) Las decisiones sobre la incorporación de nuevas tecnologías para los procesos productivos, operativos y administrativos, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	4,28	0,757	0,191
4) Las decisiones sobre las políticas de personal, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	4,01	0,716	0,238

Varianza=67,85%

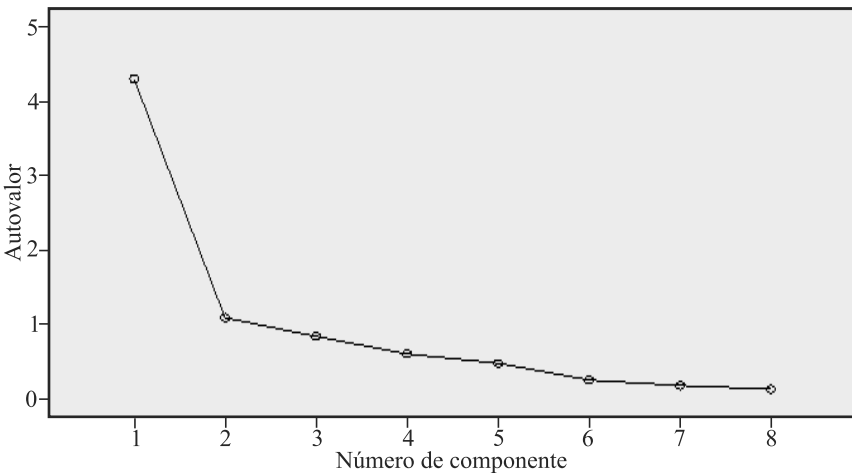
Tabla 2. Continuación...

Ítems de la escala	Componentes del análisis factorial		
	Factor 1	Factor 2	Media
5) Las decisiones sobre los nuevos planes y programas de producción o comercialización son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	4,22	0,700	0,389
6) Las decisiones sobre la planificación y diseño de las tareas en los puestos de trabajo de los niveles jerárquicos medios e inferiores (operativos) de la empresa, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	3,31	0,322	0,849
7) Las decisiones sobre la solución de los problemas en los puestos de trabajo de los niveles jerárquicos medio e inferior de la empresa, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	2,92	0,189	0,910
8) Las decisiones sobre las características y calidad de los bienes o servicios que ofrece la empresa, son tomadas principalmente por los niveles superiores.	3,87	0,263	0,697

Fuente: elaboración propia y manejo estadístico apoyado en el SPSS 18.0.

Por otra parte, en el gráfico No. 1 de sedimentación se observa que sólo dos componentes (factores) tienen auto-valores mayores de 1 y el resto son residuales, reafirmando el resultado del análisis factorial.

Gráfico No. 1
Sedimentación



Fuente: elaboración propia a partir del SPSS.

Estos resultados confirman los planteamientos de la hipótesis uno (H1), y lo establecido en la literatura, en cuanto a que: *el proceso de toma de decisiones en las medianas empresas se da bajo dos modalidades: estratégica y operativa*. En este caso, se corresponde a las medianas empresas del estado Lara, Venezuela.

De la misma manera, en la tabla 3 se observa que los valores de los ítems que miden el grado de centralización, agrupados en el factor F1 y que se corresponden a decisiones estratégicas de acuerdo a los análisis anteriores, tienden a ser elevados puesto que todas sus medias son mayores a 4 (ítem 1 \rightarrow media=4,45; ítem 2 \rightarrow media=4,35; ítem 3 \rightarrow media=4,28; ítem 4 \rightarrow media=4,01; 5 \rightarrow media=4,22), interpretándose entonces que es un tipo de toma de decisión centralizada, con lo cual se confirma lo planteado en la hipótesis H1.1: *Las decisiones estratégicas en las medianas empresas, tienen una tendencia a ser centralizadas*.

Por otra parte, las medias de los ítems 6,7, y 8 que miden el grado de centralización y que están relacionadas con decisiones operativas y rutinarias agrupadas en el factor F2, tienden a la baja con respecto a las medias de los ítems que miden el primer factor (F1= decisiones estratégicas), puesto que son todas menores a 4 (ítem 6 \rightarrow media=3,31; ítem 7 \rightarrow media=2,92; ítem 8 \rightarrow media=3,87) –ver tabla 3– y, por lo tanto, su tendencia es hacia la descentralización en los niveles medios y bajos de la estructura organizativa. Por consiguiente, estos resultados permiten confirmar el planteamiento de la hipótesis H1.2: *Las decisiones operativas en las medianas empresas, tienden a ser descentralizadas*.

Para validar las diferencias significativas entre los valores de las medias de los ítems de la escala de medición de la variable centralización, se aplicó la prueba estadística de *Friedman* cuyos resultados se presentan en la tabla 4.

Tabla 4
Estadístico de contraste: prueba de *Friedman*

N	61
Chi-cuadrado	181,698
Gl	7
Sig. asintót.	0,000

Como el valor crítico (sig=0,000) es menor a $p=0,01$, entonces se puede rechazar la hipótesis de igualdad de las medias poblacionales en cada ítem que plantea esta prueba, con lo cual se llega a la conclusión que hay diferencias significativas entre cada una de ellas, y por tanto, la interpretación cualitativa de sus tendencias a adquirir valores altos, es adecuada. Respecto al estilo de liderazgo, se observa en la tabla 5 que las medias de los ítems que miden el estilo de liderazgo tienden a adquirir valores elevados: todos mayores a 4 (ítem 1 \rightarrow media=4,39; ítem 2 \rightarrow media=4,34; ítem 3 \rightarrow media=4,15; ítem 4 \rightarrow media=4,21; ítem 5 \rightarrow media=4,25; ítem 6 \rightarrow media=4,21). De esta forma, y de acuerdo al contenido y propósito de

la escala de medición, se puede interpretar que los estilos de liderazgo presentes en la muestra objeto de estudio tienden a tener características del tipo de *líder transformacional*, tal como fue reseñado en el marco teórico.

Tabla 5
Valores de la medias de los ítems
de la escala de medición del estilo de liderazgo

Ítems de la escala	Valor de las Media
1) Como miembro de la alta gerencia es conveniente innovar y asumir riesgos, en relación con las condiciones que impone el entorno.	4,39
2) Como miembro de la alta gerencia, es conveniente experimentar con nuevas respuestas a las exigencias e incertidumbre del entorno.	4,34
3) Entre mis compañeros directivos o gerentes, prefiero a los que se interesan por la solución de nuevos problemas, frente a los que prefieren ocuparse de los trabajos o procedimientos rutinarios que se corresponden al día-día de la empresa, y que responden sólo cuando hay problemas.	4,15
4) Como miembro de la alta gerencia, me considero más un líder que motiva el trabajo y la participación, que un dirigente enfocado principalmente por el cumplimiento de los objetivos.	4,21
5) Entre mis compañeros directivos o gerentes, prefiero a los que les interesan comportarse más como líderes que como supervisores.	4,25
6) Como miembro de la alta gerencia, creo que es necesaria la existencia de procesos emergentes de toma de decisiones (sugerencias o propuestas no previstas), y su integración en los planes de desarrollo de la empresa.	4,21

Fuente: elaboración propia y manejo estadístico apoyado en el SPSS 18.0.

Al igual que la escala que mide la centralización, se aplicó también en este caso la prueba estadística de *Friedman* -ver tabla 6-, de cuyo resultado se desprende que la significación es menor a $p=0,01$ ($\text{sig}=0,000$), por tanto se rechaza la hipótesis nula de igualdad entre las medias de los ítems de la escala que plantea esta prueba, habiendo entonces diferencias significativas entre ellas.

Tabla 6
Estadístico de contraste: prueba de *Friedman*

N	61
Chi-cuadrado	112,907
Gl	6
Sig. asintót.	0,000

Caracterizados el comportamiento de la toma de decisiones (centralizada y descentralizada) y el tipo de liderazgo en las medianas empresas objeto de este trabajo, se procedió a comprobar las dos hipótesis que plantean la relación entre

ambas variables. Esto se logra mediante la aplicación de una prueba estadística de correlaciones, cuyos resultados se muestran en la tabla 7.

Tabla 7
Análisis de correlación

Variab les	Centralización estratégica	Centralización operativa
Líder transformacional	0,121*	-0,111*

Nota: (*) La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Aunque las correlaciones son bajas, presentan significación, por tanto sus resultados son consistentes. En primera instancia, se observa una correlación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la toma de decisiones estratégica cuando esta tiende a ser centralizada, de este modo no se cumple con el planteamiento formulado en la hipótesis H2: *En las medianas empresas, existe una relación negativa y significativa entre el tipo de liderazgo transformacional y la toma de decisiones estratégicas centralizadas*. Dicho resultado, no se corresponde con la teoría de liderazgo con respecto al comportamiento de delegación del líder transformacional frente al proceso de toma de decisiones, aunque si se afirma lo que indica la teoría de diseño organizativo con respecto al hecho de que las decisiones estratégicas, por lo general, tienden a ser de modo centralizadas.

Por otra parte, se corrobora lo señalado en la hipótesis H3: *En las medianas empresas, existe una relación negativa y significativa entre el tipo de liderazgo transformacional y la toma de decisiones operativas centralizadas*, puesto que se observa en la tabla 7 una correlación negativa entre ambas variables. Esto confirma lo planteado en la teoría de liderazgo con respecto al comportamiento del líder transformacional frente a una actitud descentralizadora y participativa del personal de la organización en el proceso de toma de decisiones, y lo señalado en la teoría de diseño organizativo en cuanto a que las decisiones operativas por lo general tienden a ser descentralizadas.

Con respecto a las hipótesis cuatro (H4) y cinco (H5), que plantean una relación positiva entre el estilo de líder transaccional y la toma de decisiones bajo las modalidades estratégicas y operativas, no fueron evaluadas ya que el estilo de líder prevaleciente en las medianas empresas objeto de estudio fue el transformacional.

CONCLUSIONES


La integración de los planteamientos de la teoría de liderazgo y de diseño organizativo, permitieron formular un conjunto de hipótesis donde se plantearon el tipo de decisiones y su relación con el estilo de liderazgo que caracteriza, en este caso, a la alta gerencia de las medianas empresas objeto de análisis en el presente trabajo (Estado Lara, Venezuela).

De este modo, se obtuvo evidencia empírica que lleva a la conclusión que el rasgo predominante de la alta gerencia con relación a la manera en que se toman decisiones en las empresas examinadas, se corresponde principalmente a la del líder transformacional. Sin embargo, las decisiones estratégicas tienden a ser centralizadas en los niveles superiores de la estructura de la organización, aunque se esté en presencia de un gerente que motive la participación, los valores compartidos, el interés del grupo y la solución de los problemas en los propios puestos de trabajo, caso como tal del líder emprendedor o transformacional que define la teoría de liderazgo. Derivado de ello, estos resultados pueden tener implicaciones teóricas y prácticas en cuanto que no necesariamente frente a un liderazgo transformacional, siempre hay delegación en la toma de decisiones (descentralización), pudiendo hacerse presentes algunas consideraciones de tipo contingente.

En todo caso, los hallazgos encontrados con relación al líder transformacional quizás estén relacionados con la influencia que ejercen las condiciones del mercado local. El entorno en Venezuela a la fecha del presente trabajo, está caracterizado por altos niveles de incertidumbre y volatilidad que pueden estar moderando el comportamiento de las variables, trayendo como resultado que los preceptos previamente planteados en el marco teórico puedan no ser replicables en su totalidad, puesto que las condiciones en que se efectuaron esos estudios en países con economías desarrolladas y estables, no son iguales a las que presenta Venezuela (Sigala y León, 2006, 2010; Sigala y Zapata, 2012), lo que conlleva a centralizar las principales decisiones o aquellas que afecten a la organización en el medio y largo plazo, pero sin perder de vista el fenómeno de la competencia e incertidumbre suscitado en el país lo cual amerita la combinación por parte del líder de sus actitudes y capacidades para controlar adecuadamente los procesos administrativos que se suceden en el seno de la organización.

De hecho y para el caso que compete, limitaciones procedimentales impuestas, características del entorno, rotación directiva, presiones del ambiente incluyendo las de orden político y la misma particularidad estructural de las organizaciones, representan consideraciones que suelen incidir en el proceso (Granell y otros, 1997), ante lo cual las formas decisorias podrían verse matizadas sutilmente por esas variables (Mirabal y Piña, 2012). Tanto más y con referencia a los “estilos de liderazgo” e indistintamente si prevalece una tendencia de corte transaccional, transformacional o cualesquiera otras derivadas de las teorías desarrolladas en el particular, generalmente suelen mantener dependencia con ese cuerpo de factores o contingencias de naturaleza estructural o situacional, entendiéndose que aún bajo la jerarquía y desigualdades de poder existentes en el seno organizacional, líder y seguidores concurren en un proceso de “acuerdos” donde fluyen tipos de trabajos, relaciones, reglas y expectativas, manteniendo cada quien un valor instrumental en función a los roles que desempeñan (Mirabal, 2014).

Asimismo, con los resultados alcanzados se ha logrado identificar un condicionante importante para definir el grado de centralización en los procesos de toma de decisiones, siendo éste las modalidades de decisiones *estratégicas y operativas*. En tal sentido, es un hecho importante que independientemente del tipo de liderazgo, las decisiones estratégicas tienden a ser centralizadas en los niveles superiores de las estructuras organizativas de las medianas empresas y las operativas son las que suelen delegarse –*descentralizarse*– en los niveles tácticos y operativos, o en los propios puestos de trabajo, puesto que su dominio intelectual, técnico y funcional no es exclusivo de quienes ocupan el nivel estratégico de la estructura organizativa. Estos aspectos pueden implicar para la teoría de liderazgo, la incorporación de nuevos elementos para su interpretación y aplicación en las organizaciones que permitan de algún modo comprender cada vez mejor el comportamiento de sus líderes frente a determinadas situaciones de orden estratégico y operativo.

Finalmente, dos consideraciones adicionales puede derivarse del presente estudio: (1) la referida a la forma de organización que adopta la empresa: *orgánica* o *burocrática*, que como condicionante definido en parte por el comportamiento de las variables de diseño organizativo, de algún modo puede estar vinculado tanto con el proceso de toma de decisiones, como con los estilos de liderazgos y por tanto, representar un tema de investigación, y (2) el alcance de los presentes resultados, el cual si bien estuvo circunscrito al ámbito de las medianas empresas en una región determinada, las restricciones en el particular no impiden taxativamente ni su interpretación teórica, ni la corroboración práctica del estudio y tanto más, la posibilidad de replicación en empresas similares o de otras de características, lo cual contribuiría a enriquecer el conocimiento en tanto a su componente teórico como práctico 

NOTAS:

- (1) A través de la estructura quedan definidas las unidades organizativas, sus objetivos, funciones, cargos y tareas asociadas, así como los niveles de autoridad-subordinación, y como consecuencia de ello, el sistema de relaciones formales (Zapata y otros, 2016).
- (2) La cultura, la tecnología de comunicación, el tamaño de la organización, el grado de compromiso de los trabajadores, los mecanismos de coordinación, el tipo de trabajo, entre otros.
- (3) Johnson y otros (2003) lo denominan también una “perspectiva micro de la estrategia”.
- (4) Se refieren a aquellos líderes que hacen hincapié en aclarar las tareas y requisitos individuales/grupales contractuales necesarios para el cumplimiento exitoso de los objetivos y en función a ello se proporcionan al trabajador los beneficios económicos y psicológicos (Bass y otros, 2003). El líder ofrece recompensas si el desempeño fluye de acuerdo a lo establecido en el contrato o el esfuerzo realizado (Hater y Bass, 1988).
- (5) Las recompensas intrínsecas están asociadas con el reconocimiento social, el conjunto de valores y creencias compartidas, la participación, la satisfacción por el trabajo, la confianza en la capacidad del empleado, el equilibrio de poder y autoridad, la libertad para crear, y la percepción de justicia y equidad (Baron y Kreps, 1999; Galia, 2008; Achakul y Yolles, 2013).
- (6) El proyecto marco incluyó también la evaluación de las siguientes variables organizacionales: tamaño de la empresa, tipo de estructura organizativa, formalización, especialización, complejidad y tipos de trabajos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACHAKUL, CHAIPORN and MAURICE YOLLES (2013). **Intrinsic and extrinsic motivation in personality: assessing knowledge profiling and the work preference inventory in a Thai Population.** *Journal of Organizational Transformation & Social Change.* Vol. 10. No. 3. pp. 196-217.
- AGGARWAL, PRAVEEN and TRIDIB MAZUMDAR (2008). **Decision delegation: a conceptualization and empirical investigation.** *Psychology & Marketing.* Vol. 25. No. 1. pp. 71-93.
- ASTLEY, GRAHAM and SACHDEVA PARAMJIT (1984). **Structural sources of intraorganizational powers: a theoretical synthesis.** *Academy of Management Review.* Vol. 9. No. 1. pp. 104-113.
- BARBUTO, JOHN (2005). **Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents.** *Journal of Leadership and Organizational Studies.* Vol. 11. No. 4. pp. 26-40.
- BARON, JAMES and DAVID KREPS (1999). **Strategic human resource frameworks for general managers.** John Wiley & Sons. New York. USA.
- BASS, BERNARD (1985). **Leadership and performance beyond expectations.** Free Press. New York. USA.
- BASS, BERNARD (1990). **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision.** *Organizational Dynamics.* Vol. 18. No. 3. pp. 19-31.
- BASS, BERNARD and BRUCE AVOLIO (1990). **Developing transformational leadership: 1992 and beyond.** *Journal of European Industrial Training.* Vol. 14. pp. 21-27.
- BASS, BERNARD and BRUCE AVOLIO (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** Sage Publications, Palo Alto. USA.
- BASS, BERNARD and PAUL STEIDLMEIER (1999). **Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior.** *Leadership Quarterly.* Vol. 10. No. 2. pp. 181-217.
- BASS, BERNARD; BRUCE AVOLIO, DONG JUNG and YAIR BERSON (2003). **Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership.** *Journal of Applied Psychology.* Vol. 88. No. 2. pp. 207-218.

- BASS, BERNARD and RONALD E. RIGGIO (2006). *Transformational leadership*. 2nd edition. Psychology Press. New York, USA.
- BOYKINS, CAMERON; SCOTT CAMPBELL, MICHELLE MOORE and SHIKHA NAYYAR (2013). **An empirical study of leadership styles**. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*. Vol. 5. No. 2. pp. 1-31.
- BURNS, JAMES (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York. USA.
- CAPUANO DA CRUZ, ANA; FÁBIO FREZATTI y DIÓGENES DE SOUZA BIDO (2015). **Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle**. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 19. No. 6. pp. 772-794.
- CLAVER-CORTÉS, ENRIQUE; EVA PERTUSA-ORTEGA and JOSÉ MOLINA-AZORÍN (2012). **Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: implications for performance**. *Journal of Business Research*. Vol. 65. pp. 993-1002.
- CONGER, JAY (1999). **Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research**. *Leadership Quarterly*. Vol. 10. No. 2. pp. 145-179.
- CULLEN, JOHN and PAMELA PERREWÉ (1981). **Decision making configurations: an alternative to the centralization/decentralization conceptualization**. *Journal of Management*. Vol. 7. No. 2. pp. 89-103.
- DAFT, RICHARD (2000). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson Editores. México.
- DELÍĆ, ADISA and EMIR AHMETOVIĆ (2013). **Characteristics of organizational structure of bosnian and herzegovinian companies**. *Journal of Economics and Business*. Vol. XI. No. 2. pp. 31-43.
- DENIZ, ENGIN; SAHIN KESICI and SERKAN SUMER (2008). **The validity and reliability of the turkish version of the self-compassion scale**. *Social Behavior and Personality*. Vol. 36. No. 9. pp. 1151-1159.
- DONALDSON, LEX (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications. London.
- DUBOIS, MELISSA; JODI HANLON, NYATUGA KOCH, BETTY NYATUGA and NATHAN KERR (2015). **Leadership styles of effective project managers: techniques and traits to lead high**. *Journal of Economic*

- Development, Management, IT, Finance and Marketing*. Vol. 7. No. 1. pp. 30-46.
- FREDRICKSON, JAMES (1986). **The strategic decision process and organizational structure**. *Academy of Management Review*. Vol. 11. No 2. pp. 280-297.
- EJERE, EMMANUEL IRIEMI and UGOCHUKWU DAVID ABASILIM (2012). **Impact of transactional and transformational leadership styles on organisational performance: empirical evidence from Nigeria**. *Journal of Commerce*. Vol. 5. No. 1. pp. 30-41.
- GALIA, FABRICE (2008). **Intrinsic-extrinsic motivations and knowledge sharing in french firms**. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 6. No. 1. pp. 56-80.
- GRANELL, ELENA; DAVID GARAWAY y CLAUDIA MALPICA (1997). **Éxito gerencial y cultura: retos y oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA. Venezuela.
- GLOCK, CHRISTOPH and MICHAEL BROENS (2013). **Size and structure in the purchasing function: evidence from german municipalities**. *Journal of Public Procurement*. Vol. 13. No.1. pp.1-38.
- HAIR, JOSEPH; ROLPH ANDERSON, RONALD TATHAM and WILLIAM BLACK (1999). *Análisis Multivariante*. Prentice Hall. Madrid. España
- HODGE, BILLY; WILLIAM ANTHONY and LAWRENCE GALES (1998). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Prentice Hall. Madrid. España.
- HAGE, JERALD (1980). *Theories of organizations*. Wiley. New York. USA.
- HALL, RICHARD (1996). *Organizations, structures, processes and outcomes*. Prentice Hall International. Nueva York. USA.
- HATER, JOHN and BERNARD BASS (1988). **Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership**. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 73. No. 4. pp. 695-702.
- HERRMANN, DANIEL and JÖRG FELFE (2014). **Effects of leadership style, creativity technique and personal initiative on employee creativity**. *British Journal of Management*. Vol. 25. No. 2. pp. 209-227.
- JOHNSON, GERRY; SHOLES, KEVAN and WHITTINGTON, RICHARD (2010). *Exploring Corporate Strategy*. Octava Edición. Prentice Hall. U.K.

- JOHNSON, GERRY; LEIF MELIN and RICHARD WHITTINGTON (2003). **Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view.** *Journal of Management Studies*. Vol. 40. No.1. pp. 3-22.
- KESKES, IMEN (2014). **Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: a critical review and discussion of future directions.** *Intangible Capital*. Vol. 10. No. 1. pp. 26-51.
- LASSITHIOTAKI, AIKATERINI (2015). **The role of leadership in the organization and the administration of women's agricultural cooperatives in greece: a case study.** *Journal of Business and Management*. Vol. 3. pp. 1-10.
- LIANG, XIN; HERMANN ACHIDI NDOFOR, RICHARD L. PRIEM and JOSEPH C. PICKEN (2010). **Top management team communication networks, environmental uncertainty, and organizational performance: A contingency view.** *Journal of Managerial Issues*. Vol. 22. No. 4. pp. 436-455.
- LOJPUR, ANĐELKO; ANA ALEKSIĆ, SANJA VLAHOVIĆ, MIRJANA PEJIĆ BACH and SANJA PEKOVIĆ (2015). **Examining determinants of leadership style among montenegrin managers.** *NaseGospodarstvo / Our Economy*. Vol. 61. No. 1. pp. 13-24.
- MALHOTRA, NARESH (2004). *Marketing research: An applied orientation*. 4th edition. Pearson Education. Upper Saddle River, NJ. USA.
- MARTÍNEZ, ÁNGEL y MIGUEL HERNÁNDEZ (2006). *La Fiabilidad y la validez en las escalas de medida de modelos de dirección de operaciones*. XVI Congreso Nacional de ACEDE. Valencia, España.
- MCCLESKEY, JIM ALLEN (2014). **Situational, transformational and transactional leadership and leadership development.** *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 5. No. 4. pp. 117-130.
- MARÍN-IDÁRRAGA, DIEGO y ÁNGELA LOSADA-CAMPOS (2015). **Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: Análisis en instituciones prestadoras de servicios de Salud Pública de Colombia.** *Estudios Gerenciales*. Vol. 31. No. 134. pp.88-89.
- MARSH, ROBERT (1992). **A research note: Centralization of decision-making in japanese factories.** *Organization Studies*. Vol. 13. No. 2. pp. 261-274.
- MILLER, DANNY (1987). **Strategy making and structure: Analysis and implications for performance.** *Academy of Management Journal*. Vol. 30. No. 1. pp. 7-32.

- MIRABAL, ALBERTO y LILA PIÑA (2012). **La toma de decisiones como proceso incidente en materia motivacional.** *Compendium*. No. 29. pp. 5-19.
- MIRABAL, ALBERTO (2014). *Tópicos de comportamiento organizacional*. Primera edición. Editorial Horizonte. Barquisimeto. Venezuela.
- MINTZBERG, HENRY (1999). *La Estructuración de las Organizaciones*. Sexta Reimpresión. Editorial Ariel. Barcelona. España.
- MUCZYK, JAN and BERNARD REIMANN (1987). **The case for directive Leadership.** *Academy of Management Executive*. Vol. 1. No. 4. pp. 301-311.
- NADLER, DAVID and MICHAEL TUSHMAN (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. Ediciones Oxford. México.
- NAHAVANDI, AFSANEH and ALI MALEKZADEH (1993). **Leader style in strategy and organizational performance: An integrative framework.** *Journal of Management Studies*. Vol. 30. No. 3. pp. 405-425.
- PERIS, FERNANDO; MARTA PERIS-ORTIZ y GERARDO J. ZAPATA ROTUNDO (2006). **Complementariedad de Teorías en la administración eficiente del trabajo: Un análisis microorganizativo.** *Revista Compendium*. Vol. 17. pp. 75-94.
- PERTUSA-ORTEGA, EVA; JOSÉ MOLINA-AZORÍN and ENRIQUE CLAVER-CORTÉS (2010). **Competitive strategy, structure and firm performance. A comparison of the resource-based view and the contingency approach.** *Management Decision*. Vol. 48. No. 8. pp. 1282-1303.
- PLESHKO, LARRY (2007). **Strategic orientation, organisational structure and the associated effects on performance.** *Journal of Financial Services Marketing*. Vol. 12. No. 1. pp. 53-64.
- QUINTANA, TERESA; SANGWON PARK y YASMINA CABRERA (2015). **Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in international luxury hotels.** *Journal of Business Ethics*. Vol. 129. No. 2. pp. 469-489.
- RASHID REHMAN, RANA and AJMAL WAHEED (2012). **Transformational leadership style as predictor of decision making styles: Moderating role of emotional intelligence.** *Pakistan Journal of Commerce & Social*. Vol. 6. No. 2. pp. 257-268.
- RAJA, A. and P. PALANICHAMY (2011). **Leadership styles and its impact on organizational commitment.** *Journal of Commerce*. Vol. 3. No. 4. pp. 15-23.

- REICHMANN, STEFFEN and STEFFEN ROHLFING-BASTIAN (2014). **Decentralized task assignment and centralized contracting: On the optimal allocation of authority.** *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 26. No.1. pp. 33-55.
- RIAZ, ADNAN and MUBARAK HAIDER (2010). **Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction.** *Business & Economic Horizons*. Vol. 1. No. 1. pp. 29-38.
- RIAZ, MUHAMMAD NAVEED and MUHAMMAD TAHIR KHALILI (2014). **Transformational, transactional leadership and rational decision making in services providing organizations: Moderating role of knowledge management processes.** *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*. Vol. 8. No. 2. pp. 355-364.
- ROWOLD, JENS (2014). **Instrumental leadership: extending the transformational-transactional leadership paradigm.** *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol. 28. No. 3. pp. 367-390.
- SIGALA PAPARELLA, LUIS E. y FIDEL LEÓN (2006). **Nuevas evidencias sobre el entorno local y las filiales venezolanas de empresas multinacionales.** *Compendium*. Vol. 9. No. 17. pp. 41-55.
- SIGALA PAPARELLA, LUIS E. y FIDEL LEÓN (2010). **Patrones de evolución de filiales en entornos volátiles.** *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 15. No. 50. pp. 231-252.
- SIGALA PAPARELLA, LUIS E. y GERARDO J. ZAPATA ROTUNDO (2012). **Intensidad de las relaciones matriz-filial en filiales venezolanas de empresas multinacionales.** *Revista INNOVAR*. Vol. 22. No. 44. pp. 123-138.
- SIMON, HERBERT (1961). *Administrative behavior*. Macmillan. New York. USA.
- SINGH, KAVITA (2015). **Leadership style and employee productivity: a case study of indian banking organizations.** *Journal of Knowledge Globalization*. Vol. 8. No. 2. pp. 39-67.
- THÉPOT, JACQUES (2008). **Leadership styles and organization: A formal analysis.** *Sciences de Gestión*. No. 65. pp. 287-306.
- URIEL, EZEQUIEL y JOAQUÍN ALDÁS (2005). *Análisis multivariante aplicado*. Thomson Editores Spain. Madrid.
- VERMA, NEHA; ARUNA BHAT, S. RANGNEKAR and M. K. BARUA (2015). **Association between leadership style and decision making style in indian**

- organisations.** *Journal of Management Development.* Vol. 34. No. 3. pp. 246-269.
- WYNEN, JAN; KOEN VERHOEST and KRISTIN RÜBECKSEN (2014). **Decentralization in public sector organizations. Do organizational autonomy and result control lead to decentralization toward lower hierarchical levels?** *Public Performance & Management Review.* Vol. 37. No. 3. pp. 496-520.
- WEBER, MAX (1947). *The theory of social and economic organization.* Talcott Parsons, Translated. Free Press. New York.
- ZAPATA ROTUNDO, GERARDO J. (2011). **Estilo de líder y la variable centralización en la organización: Estudio teórico y empírico.** *Revista Ciencia y Sociedad.* Vol. 36. No. 1. pp. 29-45.
- ZAPATA ROTUNDO, GERARDO J. y AYMARA HERNÁNDEZ (2009). **Centralización en la Organización: Estudio teórico, metodológico y empírico.** *Scientia et Technica.* Vol. XV. No. 42. pp. 154-159.
- ZAPATA ROTUNDO, GERARDO y AYMARA HERNÁNDEZ (2014). *La Empresa: diseño, estructuras y formas organizativas.* Segunda Edición Ampliada. Editorial Horizonte. Barquisimeto. Venezuela.
- ZAPATA ROTUNDO, GERARDO J.; LUIS E. SIGALA PAPARELLA y MARÍA TERESA CANET (2016). Características de diseño organizativo: Un estudio en las medianas empresas del estado Lara, Venezuela. Documento no publicado.

