

The impact of leadership on MSEs' organizational communication

Navarrete Fernández, Angel Custodio; Sandoval López, Sol Karina; López Navarro, Isabel Ernestina; Franco Baltazar, Ángel Adad

Angel Custodio Navarrete Fernández
Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Juan del Río, México, México

Sol Karina Sandoval López
Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Juan del Río, México, México

Isabel Ernestina López Navarro
Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Juan del Río, México, México

Ángel Adad Franco Baltazar
Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de San Juan del Río, México, México

Revista RELAYN. Micro y Pequeña empresa en Latinoamérica
Invepy y Asociados S.C, México
ISSN-e: 2594-1674
Periodicidad: Cuatrimestral
vol. 7, núm. 1, 2023
revista@iquatroeditores.com

Recepción: 08 Diciembre 2022
Aprobación: 26 Enero 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/329/3293872003/>

DOI: <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.1.980>

Resumen: Uno de los aspectos relevantes para el éxito de la micro y pequeña empresa (mype) es el liderazgo, y un aspecto fundamental de éste es la comunicación. El objetivo de la presente investigación es analizar la influencia del liderazgo en la comunicación organizacional de la micro y pequeña empresa del municipio de San Juan del Río, Querétaro. Se consideró un muestreo probabilístico, aplicándose 582 encuestas a los directivos de las empresas de San Juan del Río, obteniendo como principal resultado que el liderazgo tiene un impacto significativo en la comunicación organizacional, y depende del estilo y forma de comunicación del líder el éxito de la organización.

Palabras clave: Comunicación, liderazgo, micro y pequeña empresa.

Abstract: One of the relevant aspects of a micro and small enterprise's (MSE) success is leadership, and a fundamental aspect of this is communication. The objective of this research is to analyze how leadership influences organizational communication in micro and small enterprises in the municipality of San Juan del Río, Querétaro. Probabilistic sampling was considered, applying 582 surveys to managers of companies from San Juan del Río. The main result obtained was that leadership has a significant impact on organizational communication, and the success of the organization depends on the style and the manner of communication of its leader.

Keywords: Communication, leadership, micro and small business.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ha sido un tema estudiado en diversos ámbitos y desde diferentes enfoques; sin embargo, con frecuencia se realiza en grandes empresas, como lo menciona Putra y Cho (2019), la mayor parte de las investigaciones se han realizado en las grandes organizaciones y no en pequeñas y medianas empresas. Otro punto a destacar es que una parte considerable de los estudios realizados se basan en el liderazgo transformacional orientado al cambio organizacional, sin considerar hasta dónde puede impactar el liderazgo en la comunicación organizacional.

Al llevar a cabo la revisión de la literatura, se encontraron diversos estudios que consideraban los estilos de liderazgo y sus implicaciones en la comunicación, como el mencionado por Azim et al. (2019), donde se investigó cómo el liderazgo transformacional impulsa el compromiso del proceso creativo de los empleados para mejorar su autoeficacia creativa. En otra investigación, Eisenberg, Post y DiTomaso (2019) sugieren que si bien el liderazgo transformacional es efectivo para reducir los efectos negativos de la dispersión en equipos con bajos niveles de dispersión geográfica es menos efectivo para ayudar a mejorar el desempeño de equipos muy dispersos. En otros trabajos llevados a cabo por Men, Yue y Liu (2020), sus resultados mostraron que la comunicación de liderazgo ejecutivo carismático, caracterizada por los comportamientos de comunicación de cambio de visualización, contribuyó en gran medida a las reacciones positivas de los empleados al cambio. Asimismo, Men, Qin y Mitson (2021) exploraron cómo la comunicación del liderazgo de una empresa emergente (startup) influye en los resultados de los empleados, considerando que los directivos de las empresas deben reconocer el impacto de la comunicación del liderazgo en los resultados de los empleados.

Muchos de los problemas en las diferentes áreas de las empresas surgen a partir de una mala comunicación que en innumerables ocasiones es el resultado del liderazgo o estilo de liderazgo que se ejerce en la misma. Como mencionan Rajab y Saputra (2021), el liderazgo es el que regula o administra la organización, es el primer indicador del profesionalismo de una empresa, porque sin el liderazgo la organización no puede funcionar y lograr sus objetivos. El objetivo de la presente investigación es analizar la influencia del liderazgo en la comunicación organizacional de la micro y pequeña empresa del municipio de San Juan del Río.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las micro, pequeña y medianas empresas (mipymes) son pieza clave en el desarrollo de los países de América Latina, de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (Dini & Stumpo, 2020). Si bien tienen una gran contribución al empleo, paradójicamente su contribución al producto interno bruto (PIB) regional es de sólo 25%; en el caso de México representa alrededor de 30%, siendo el sector servicios al igual que el sector comercio el de mayor relevancia en el total de empresas con 95.8 y 60.5% de personal empleado.

El liderazgo en la micro y pequeña empresa

Si bien el liderazgo ha sido tema de interés para muchos investigadores, la mayoría ha realizado estudios sólo en grandes empresas. Como mencionan Putra y Cho (2019), se han descuidado las pequeñas empresas, y como en toda organización, el liderazgo puede contribuir significativamente al fracaso de los pequeños negocios. Es por esto la importancia de su análisis, además de poder identificar los diferentes tipos de liderazgo con el fin de entender cuáles pueden ser los líderes y las características de éstos que contribuyan al éxito de la organización. Un ejemplo de ello es el liderazgo transformacional, que para Afriyie, Du e Ibn (2020) tiene un efecto moderador en la innovación y el desempeño de marketing, por lo que se debe considerar para que las pequeñas empresas sean más competitivas, como lo revelaron en su estudio al señalar cómo contribuye el liderazgo en dicha innovación y marketing.

Una de las principales razones por las que algunas pequeñas empresas tienen éxito mientras que otras fracasan se encuentra en el conocimiento del liderazgo y las habilidades utilizadas por líderes exitosos, como lo señalan Ayenew y Mersha (2020), quienes concluyen en una de sus investigaciones cómo la comprensión de los estilos de liderazgo permitiría una base para los líderes exitosos de las pequeñas empresas. El liderazgo es un proceso dinámico que refuerza o cambia creencias de poder y la motivación para liderar (London & Sherman, 2021). Esto influye en el tipo de líder en el que se convierte el individuo, así como en el tipo de liderazgo de la organización. Uno de los estilos de liderazgo más controversiales es el autoritario, ya que de acuerdo

con Pizzolitto, Verna y Venditti (2022), con frecuencia se asocia a un desempeño negativo, deterioro del clima laboral, mayor distancia del poder y un control centralizado; sin embargo, a pesar de todo esto, diversos autores alientan a los líderes a aumentar o disminuir su grado de liderazgo autoritario según el contexto para conectar de forma más efectiva con el desempeño.

La comunicación organizacional

La comunicación es parte esencial e inherente de los seres humanos, nos comunicamos para obtener lo que necesitamos y lograr los objetivos que queremos; sin embargo, también puede llevarnos al fracaso si tenemos una mala comunicación. La comunicación organizacional ha ido evolucionando y adaptándose a los avances tecnológicos y las nuevas formas para llevarla a cabo. A decir de van Ruler (2018), la comunicación es un proceso interactivo por naturaleza y participativo en todos los niveles, y aun cuando no todos los autores están de acuerdo, considera que su proceso no necesariamente es bidireccional, sino diacrónico omnidireccional, entendiendo también a la organización como una entidad dinámica que responde a los constantes cambios.

Para Villalobos (2018,) la comunicación es un intercambio constante de información que se da dentro de las organizaciones; no obstante, dentro de su estudio considera que en México no se le ha dado la importancia que se debería, ya que de esto puede llegar a depender la competitividad de la organización. La comunicación es parte determinante del éxito o fracaso de la empresa; como lo comentan Zerfass et al. (2018) y ésta puede jugar un papel preponderante para la formulación, revisión, presentación, ejecución, implementación y operación de estrategias. Para Schoeneborn, Kuhn y Kärreman (2019), la relación entre comunicación y organización se imagina como un vínculo constitutivo entre los dos.

El liderazgo en la comunicación organizacional

A pesar de que se han considerado y clasificado diferentes estilos de liderazgo, la manera en cómo éste ha sido ejercido ha evolucionado durante el tiempo. Un ejemplo de esto es uno de los trabajos presentado por Ruck, Welch y Menara (2017), donde se considera que los líderes deben ser comunicadores internos estratégicos en plataformas digitales y permitir mecanismos para identificar la voz colectiva de los empleados, también se muestran que los empleados quieren que los líderes realicen un seguimiento a las sugerencias que ellos hacen y rara vez mencionan el deseo de influir en las decisiones finales. En el mismo sentido, Cardon, Huang y Power (2019) refieren que los líderes que no se comunican activamente en plataformas digitales internas están perdiendo oportunidades para mejorar la cultura organizacional y el desempeño organizacional; de igual forma, los líderes deben ser comunicadores internos estratégicos en plataformas digitales y permitir mecanismos para identificar la voz colectiva de los empleados. Otro de los estilos de liderazgo a destacar es el mencionado por Yue, Men y Ferguson (2019), quienes señalan cómo el liderazgo transformacional y la comunicación interna estratégica, caracterizada por la comunicación organizacional transparente, fomenta la confianza de los empleados y cómo estos factores interactúan para provocar la apertura de los empleados al cambio organizacional.

La comunicación es uno de los factores que puede llegar a determinar el éxito o el fracaso de un líder y por consecuencia de una organización. Para Giudici y Filimonau (2019), la comunicación es considerada una cualidad central del liderazgo gerencial y ésta debería ser un atributo crítico para su reclutamiento y selección. Al respecto, el estudio de Frolova y Mahmood (2019) proporciona recomendaciones para que los gerentes fomenten la orientación de los empleados para mejorar el desempeño organizacional.

METODOLOGÍA

Existen diferentes estilos de liderazgo; sin embargo, independientemente de esto, todos influyen de alguna u otra forma en la comunicación que se tiene en el interior de la organización, en donde muchas veces de esto depende el que la empresa tenga éxito. Algunas investigaciones mencionan la importancia que tiene el liderazgo en relación con la forma en cómo ayuda y fomenta la comunicación y sus repercusiones. Los trabajos presentados por Men et al. (2020) acerca de la comunicación de liderazgo

señalan cómo ésta puede llevar a cabo un cambio en los empleados. Así como lo mencionan Men et al. (2021) en su investigación en una empresa emergente, considerando que debe reconocerse el impacto que tiene la comunicación del liderazgo; no obstante, estas investigaciones en su mayoría se han centrado en grandes empresas. Para Putra y Cho (2019), el liderazgo puede contribuir al fracaso de los pequeños negocios y se ha descuidado su estudio sobre éstos.

Por tal motivo, se plantean las siguientes hipótesis para el estudio.

H1: El liderazgo tiene una influencia significativa en la comunicación organizacional en las mypes de San Juan del Río, Querétaro.

H0: El liderazgo no tiene una influencia significativa en la comunicación organizacional en las mypes de San Juan del Río, Querétaro.

La presente investigación se desarrolló en el municipio de San Juan del Río, en el estado de Querétaro, cuenta con 12 945 unidades económicas con un máximo de 50 trabajadores (Inegi, 2022). Para el estudio, se consideró un muestreo probabilístico tomando los siguientes datos para determinar el tamaño de la muestra: $N = \infty$; proporciones de 50%; confiabilidad 95%; error 5%; dando un tamaño de muestra requerido de 384. Para llevarlo a cabo, se tuvo la colaboración de estudiantes de una institución de nivel superior, aplicándose 582 encuestas a los directivos de las empresas entre el 28 de febrero al 29 de marzo de 2022. Las definiciones conceptuales se presentan en la Tabla 3.1.

TABLA 3.1
Definiciones conceptuales

Micro y pequeña empresa	"La unidad económica que, en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios; sea con fines de lucro o no" (Inegi, 2020, p. 6). Las microempresas ocupan hasta 10 personas y las pequeñas empresas ocupan entre 11 y 50 personas.
Liderazgo	"Constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas" (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016, p.138).
Comunicación organizacional	"El intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una organización" (Villalobos, 2018, p. 3).

El instrumento general fue tomado de la investigación anual de la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (RELAY) realizada en 2022 (Peña, Posada, & Aguilar, 2023), quedó conformado

con 206 ítems. Para el presente estudio, sólo se consideran 9 ítems correspondientes al liderazgo y la comunicación, para lo cual se cuenta con una escala tipo likert con 5 puntos de asignación de respuesta donde el 1 significa muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 no sé/no aplica, 4 de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

1. En el caso de la variable comunicación, se utilizaron las siguientes afirmaciones.
2. Cuando doy una indicación o instrucción me cerciuro de que se entendió el mensaje (C1).
3. Expreso con facilidad mis emociones al comunicarme (C2).
4. Facilito la comunicación, siempre estoy dispuesto a hablar con el personal y doy la información con oportunidad (C3).
5. Escucho con atención las propuestas y opiniones de mis subordinados (C4).

En lo referente al liderazgo, se consideró.

1. Administro bien el tiempo de las reuniones y respeto los horarios (L1).
2. Sé integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo (L2).
3. Hago muchos comentarios positivos y emito juicios moderados y de valor (L3).
4. Sé motivar al personal para seguir adelante las actividades (L4).
5. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas (L5).

En la Tabla 3.2, se muestran los resultados del grado de confiabilidad del instrumento, los cuales se considera que tienen un buen grado de fiabilidad tanto para la comunicación como para el liderazgo; el cálculo estadístico se llevó a cabo en el programa SPSS.

TABLA 3.2
Resultados de confiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach
Liderazgo	0.84
Comunicación	0.81
Toda la escala	0.88

El estudio es cuantitativo, no experimental de forma transversal correlacional (Hernández & Mendoza, 2018). La parte correlacional, dado que se está considerando la relación que existe entre dos variables establecidas dentro del instrumento utilizado, es transversal, porque los datos fueron recabados en un determinado momento sin considerar los cambios durante el tiempo; es no experimental debido a que no se están manipulando las variables, y cuantitativo puesto que se está analizando la estadística de los datos recabados.

RESULTADOS

Primeramente, se llevó a cabo una prueba de normalidad en el programa SPSS para establecer qué coeficiente de correlación utilizar, determinándose mediante la prueba de Kolmogorov Smirnov. Los resultados se muestran en la Tabla 3.3

TABLA 3.3
Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnova

	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación	0.87417	582	0.000
Liderazgo	0.92440	582	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors.

Conforme a los resultados obtenidos de la prueba de normalidad, dado que el valor p en ambas variables resultó menor de 0.05, se considera que la distribución no es normal, por lo que se realizó la prueba de correlación con los coeficientes rho de Spearman y Tau B de Kendall en el programa estadístico Jamovi. Los resultados se muestran en la tabla 4, en donde se puede apreciar que existe una correlación de moderada a fuerte (Akoglu, 2018). En el caso de la correlación de rho de Spearman con 0.6478, con el coeficiente Tau B de Kendall de 0.5282 y considerando que el valor p fue menor de 0.05, se rechaza la hipótesis nula, H0: El liderazgo no tiene una influencia significativa en la comunicación organizacional en las mypes de San Juan del Río, Querétaro; por lo que se acepta la hipótesis de investigación H1: El liderazgo tiene una influencia significativa en la comunicación organizacional en las mypes de San Juan del Río, Querétaro.

TABLA 3.4
Correlación liderazgo y comunicación organizacional

Comunicación		
Liderazgo	Spearman's rho	0.64780 ***
	p-valor	<0.00001
	Kendall's Tau B	0.52827 ***
	p-valor	<0.00001
	N	580

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

Dentro de los resultados de la estadística descriptiva mostrados en la tabla 5, se puede destacar que, si bien en promedio todos los resultados son arriba de cuatro, la parte de la comunicación que más se destaca con un promedio de 4.48 es cuando se da una indicación o instrucción, en donde el empresario se cerciora de que se entendió el mensaje. En ese sentido y considerando la parte más sobresaliente de esa variable (comunicación), con un promedio de 4.46, también sobresale el facilitar la comunicación y siempre estar dispuesto a hablar con el personal, así como dar información oportuna. De esto se podría deducir la parte más sobresaliente en el liderazgo sobre la motivación al personal para seguir adelante con sus actividades que tiene un promedio de 4.35. De igual forma, con un promedio de 4.33 la parte de integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo que es uno de los objetivos del liderazgo dentro de las organizaciones.

TABLA 3.5
Correlación liderazgo y comunicación organizacional

	C1	C2	C3	C4	L1	L2	L3	L4	L5
N	582	581	582	581	582	582	581	582	582
Perdido	0	1	0	1	0	0	1	0	0
Promedio	4.4811	4.2977	4.4604	4.3614	4.2783	4.3316	4.2599	4.3539	4.0893
Mediana	5.00000	4	5.00000	4	4.00000	4.00000	4	4.00000	4.00000
Desviación estándar	0.65766	0.82367	0.67992	0.74057	0.81182	0.71256	0.77655	0.71748	0.83114
Mínimo	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5

DISCUSIÓN

Dentro de los resultados a destacar está el que los líderes empresariales de las mypes en el municipio de San Juan del Río han sabido integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo, así como motivar al personal para seguir adelante en sus actividades.

Esto concuerda con el trabajo de Men et al. (2021), donde se considera que se pueden desarrollar mejores prácticas de liderazgo y resaltar específicamente la importancia de la comunicación de liderazgo dentro de la organización para involucrar al personal y ayudarles a llevar a cabo un mejor desempeño de su trabajo todos los días.

Es de destacar también cómo los directores de las mypes consideran que cuando se da una indicación o instrucción, el empresario se cerciora de que se entendió el mensaje, así como lo recomendaban Frolova y Mahmood (2019) acerca de que los gerentes fomenten la orientación de los empleados para mejorar el desempeño organizacional. También cabe resaltar lo mencionado por Giudici y Filimonau (2019) que consideran la comunicación como una cualidad central del liderazgo gerencial y que ésta debería ser un atributo crítico para su reclutamiento y selección como cualidades que forman o deben formar parte del líder empresarial.

Una parte fundamental del liderazgo es la comunicación, como se observa en los resultados los directivos facilitan la comunicación y siempre están dispuestos a hablar con el personal y dar la información oportuna; es por esto, como lo comentan London y Sherman (2021), que el líder influye en el cambio de las creencias y la motivación.

Las futuras investigaciones en relación con el liderazgo podrían considerarse en el sentido de la nueva forma de comunicación que se empezó a dar a raíz de la pandemia de la covid-19, ya que en su mayoría es mediante los medios digitales, dadas también las limitaciones existentes en las micro y pequeñas empresas, lo que puede complicar la forma de ejercer el liderazgo y cómo se puede conservar o mejorar la comunicación en toda la organización. Darics (2020) en su investigación expone las estrategias que emplean los líderes para lograr una variedad de objetivos de comunicación complejos, considerando que las generalizaciones a gran escala sobre la comunicación no verbal en el liderazgo digital y la comunicación de gestión no son posibles basándose sólo en ese estudio.

CONCLUSIONES

El liderazgo dentro de las mypes de San Juan del Río tiene una gran influencia en la comunicación organizacional, depende del estilo de liderazgo que se tenga para poder llegar a influir en las personas; esto se da mediante una buena comunicación, y para lograrlo se debe considerar no únicamente el medio por el cual llevarlo a cabo, sino también la forma en cómo ésta se está dando.

La comunicación organizacional es parte fundamental del buen funcionamiento de las mypes, ya que si se llegara a dar de una forma errónea puede tener resultados bastante negativos para la empresa. Es por esto la importancia de que el líder pueda transmitir de forma correcta las ideas, y el hecho de escuchar al personal es parte del proceso para asegurarse de que se está dando una buena comunicación.

Finalmente, mediante el liderazgo y su impacto que tiene en la comunicación se puede lograr el equilibrio que toda organización necesita para la integración de los recursos técnicos, materiales y humanos, así como motivar al personal para el logro de los objetivos.

Las limitaciones del presente estudio se dieron principalmente en la manera de cómo llevar a cabo las encuestas, ya que aún se tenían restricciones sobre la pandemia de la covid-19, y si bien algunas actividades ya se hacían de forma presencial, otras más, aunque fueran en menor grado se hacían a distancia.

Se sugiere a los directores de las micro y pequeñas empresas que consideren la forma en cómo ejercen el liderazgo dentro de su organización y cómo éste puede influir para la mejora de la comunicación

organizacional; esto puede llevarlos a lograr una mayor productividad y una mejora en todos los procesos de la organización.

REFERENCIAS

- Afriyie, S., Du, J., & Ibn, A. A. (2020). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: the moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Innovation Management*, 24(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1142/S1363919620500346>.
- Akoglu, H. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91-93. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>.
- Ayenew, Z., & Mersha, D. (2020). The Effect of Leadership Style on the Job Satisfaction of Micro and Small Enterprises. *International Research Journal of Business Studies*, 13(1), 27-32. Recuperado de <https://doi.org/10.21632/irjbs.13.1.27-32>.
- Azim, M. T. Fan, L., Uddin, M. A. Abdul Kader Julani, M. M. & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837-858. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0286>.
- Cardon, P. W., Huang, Y., & Power, G. (2019). Leadership Communication on Internal Digital Platforms, Emotional Capital, and Corporate Performance: The Case for Leader-Centric Listening. *International Journal of Business Communication*, 1-27. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2329488419828808>.
- Darics, E. (2020). E-Leadership or "How to Be Boss in Instant Messaging?" The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2329488416685068>.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. In *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf.
- Eisenberg, J., Post, C., & DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348-380. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1046496419827376>.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>.
- Frolova, Y., & Mahmood, M. (2019). Variations in employee duty orientation: impact of personality, leadership styles and corporate culture. *Eurasian Business Review*, 9(4), 423-444. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s40821-019-00135-8>.
- Giudici, M., & Filimonau, V. (2019). Exploring the linkages between managerial leadership, communication and teamwork in successful event delivery. *Tourism Management Perspectives*, 32 (october 2018), 100558. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100558>.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. En *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill Interamericana Editores. Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020). Censos Económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. 88. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf.
- (2022). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.

- London, M., & Sherman, G. D. (2021). Becoming a Leader: Emergence of Leadership Style and Identity. *Human Resource Development Review*, 20(3), 322-344. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/15344843211009632>.
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Mitson, R. (2021). Engaging Startup Employees via Charismatic Leadership Communication: The Importance of Communicating “Vision, Passion, and Care”. *International Journal of Business Communication*, 1-21. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/23294884211020488>.
- Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). “Vision, passion, and care”: The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3), 101927. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>.
- Peña, N. B., Posada, R., y Aguilar, O. C. (2023). Método y resultados generales del estudio de las diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. En Peña, N. B., Posada, R., y Aguilar, O. C. (Coords.), *Diferencia entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. Tomo I* (pp. 1–9). Ciudad de México: McGraw Hill
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. In *Management Review Quarterly* (Issue 0123456789). Springer International Publishing. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>.
- Putra, E. D., & Cho, S. (2019). Characteristics of small business leadership from employees’ perspective: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 78 (november 2018), 36- 46. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.011>.
- Rajab, M., & Saputra, F. (2021). Leadership, Communication, And Work Motivation In Determining The Success Of Professional Organizations. *Journal of Law Politics and Humanities*, 1(2), 59-70. Recuperado de <https://www.dinastires.org/index.php/JLPH/article/view/54>.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475-496. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>.
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>.
- Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío-México. *Management Review*, 3(2). Recuperado de <https://doi.org/10.18583/umr.v3i2.114>.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>.