

Artículo de Investigación

El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas

Roberto Rojero-Jiménez *

Docente, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Tecnológico Nacional de México, Durango, México.
rrjero@itdurango.edu.mx

José Gerardo Ignacio Gómez-Romero

Docente, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Tecnológico Nacional de México, Durango, México.

Liz Margarita Quintero-Robles

Jefe del Departamento, Centro de Información, Tecnológico Nacional de México, Durango, México.

Resumen

La presente investigación busca analizar y explicar la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores de las Mipymes de Durango (México). Para esto, se aplicó un cuestionario a una muestra de líderes y sus seguidores de 360 empresas escogidas al azar. Con base en la información recopilada se construyeron 84 modelos de regresión lineal, encontrando evidencia estadísticamente significativa de la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores. El factor *laissez faire* y el de consideración individualizada, son los factores que mayor incidencia tienen sobre la variable dependiente. Además, se resaltan 6 casos donde los valores de r^2 presentan valores de 1,0 reflejando una relación más fuerte de la variable independiente en los atributos de seguidores.

Palabras clave: liderazgo transformacional, atributos de seguidores, Mipymes.

Transformational leadership and its influence on the attributes of the followers on Mexicans MSMEs

Abstract

The present investigation seeks to analyze and explain the influence that transformational leadership has on the attributes of the followers of the MSMEs of Durango (Mexico). For this, a questionnaire was applied to a sample of leaders and their followers of 360 companies chosen at random. Based on the information collected, 84 linear regression models were constructed, finding statistically significant evidence of the influence of transformational leadership on the attributes of the followers. The *laissez faire* factor and the one of individualized consideration, are the factors that have greater incidence on the dependent variable. In addition, 6 cases are highlighted where the values of r^2 present values of 1,0 reflecting a stronger relationship of the independent variable in the attributes of followers.

Keywords: transformational leadership, followers, MSMEs.

Liderança transformacional e sua influência sobre os atributos dos colaboradores nas MPMEs mexicanas

Resumo

A presente pesquisa busca analisar e explicar a influência da liderança transformacional sobre os atributos dos seguidores das MPMEs de Durango (México). Para isso, foi aplicado um questionário a uma amostra de líderes e seus colaboradores de 360 empresas escolhidas aleatoriamente. Com base nas informações coletadas, foram construídos 84 modelos de regressão linear, encontrando-se evidências estatisticamente significativas da influência da liderança transformacional sobre os atributos dos colaboradores. O fator *laissez faire* e o da consideração individualizada, são os fatores que têm maior incidência sobre a variável dependente. Além disso, 6 casos são destacados onde os valores de r^2 apresentam valores de 1,0 refletindo uma relação mais forte da variável independente nos atributos dos colaboradores.

Palavras-chave: liderança transformacional, atributos de colaboradores, MPMEs.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Predio las Mesas Priv. 6 #118-29 fracc. Villas de San Francisco. Durango, Dgo. México. C.P. 34287.

Clasificación JEL: M12, M54.

Cómo citar: Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I. y Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

Recibido: 22-oct-2018

Aceptado: 10-jun-2019

Publicado: 25-jun-2019

1. Introducción.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) en México y en Latinoamérica es innegable, pues de acuerdo con [Saavedra y Hernández \(2008\)](#) del total de empresas existentes en estos lugares, el 99,25% son Mipymes y generan el 35,5% del empleo de esa región.

Este tipo de empresas son un elemento fundamental en el tejido empresarial de cada nación. En el caso particular de México, de acuerdo con las cifras del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) correspondiente al año 2014, existen más de 3 millones de empresas de las cuales el 99,7% son Mipymes, de ellas el 95,7% son micro, el 3,1% son pequeñas y el 0,9% son medianas, y en conjunto aportan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) mexicano.

Las problemáticas que enfrentan las Mipymes en la actualidad, según [Rivera \(2002\)](#) y [Saavedra, Tapia y Aguilar \(2013\)](#), son tan diversas que van de la falta de conocimientos técnicos de sus dueños, pues no hay conexión alguna entre las habilidades que requiere el empresario y la formación que se recibe en el sistema educativo; hasta que un número importante de emprendedores no cuentan con educación formal para el manejo de un negocio.

Otro factor que agrava la situación se basa en la turbulencia del entorno como resultado de la globalización y sus constantes cambios, que sin duda complica demasiado su supervivencia, pues aquellas empresas que no se adaptan a las circunstancias que les rodea, en el corto plazo quedaran fuera de los mercados. Según [Villarreal \(2001, p.475\)](#) "la globalización ha marginado territorios y personas que al no tener el interés y el valor necesario son excluidos, esto conlleva a una fragmentación del mundo. Los territorios que se encuentran en condiciones no aptas para su incorporación a la globalización, como amplios sectores de África y Latinoamérica, se enfrentarán a las condiciones socioeconómicas críticas de sus pobladores".

Por su parte, [González-Romá \(2008\)](#) sostiene que el medio ambiente en un mundo globalizado es dinámico y cambiante, además que las normas y reglas son cada vez más difíciles de atender porque cambian con suma facilidad. Por todo esto, la competitividad sigue en aumento, y bajo estas circunstancias si una organización desea subsistir, debe hacer frente a los retos que se presentan en su entorno, con la finalidad de convertirse en una entidad competitiva.

[Ireland y Hitt \(2005\)](#) y [Pérez, Bojórquez y Duarte \(2012\)](#), coinciden en afirmar que en mercados tan competidos como los actuales, donde la incertidumbre y las amenazas del entorno se ciernen sobre las empresas para hacerlas fracasar, el liderazgo toma un papel preponderante, no solo por la toma de decisiones acertadas que garanticen mejores rendimientos económicos para la empresa, sino además por el manejo adecuado que realice con el personal bajo su cargo. Esto se ve reflejado en una alta mortandad en las Mipymes, ya que según [Gómez-Romero, Villarreal-Solís y Villarreal-Solís \(2015, p.688\)](#) "en México la esperanza de vida de éstas empresas es de 6,6 años. Mientras que, a los cinco años de su inicio de actividades, de cada 100 negocios de este tipo, únicamente sobrevive el 25%".

En complemento a lo anterior, [Arteaga y Ramón \(2009\)](#) sostienen que es universal el precepto de que el éxito de las organizaciones se basa en su capacidad para adaptarse a los nuevos desafíos, y por lo mismo, a la necesidad de contar con un líder que las lleve por el camino más adecuado. Derivado de lo anterior se puede afirmar que el papel del líder en la subsistencia de las organizaciones es primordial, pues será quien guíe los esfuerzos del recurso humano y quien asigne los recursos materiales y financieros para el logro de los objetivos organizacionales.

[Loaiza y Pirela \(2015\)](#) señalan que las organizaciones periódicamente se ven en la necesidad de reformular sus estilos de liderazgo y sus prácticas directivas, provocado por los grandes cambios económicos, sociales, políticos entre otros factores, los cuales han impactado el talento humano que habita dentro de las mismas.

De todo lo anterior emerge la siguiente pregunta ¿qué impacto tiene el ejercicio del liderazgo en el desempeño de los trabajadores? [Daft \(2006\)](#) proporciona una respuesta parcial cuando argumenta que la clave del liderazgo reside en el influjo que ejerce en sus seguidores, para convencerlos que lo sigan y trabajen incansablemente en la consecución de la tarea asignada. Al llegar a este momento se puede afirmar que el razonamiento de esta postura reside en que tan profunda sea la relación de influencia del líder sobre los seguidores.

Bajo esta nueva óptica, [Chavez y Torres \(2012\)](#) complementan al explicar que en la actualidad y bajo este enfoque el ser humano deja de ser solo un recurso más de la organización, convirtiéndose en una pieza clave en la consecución de los objetivos. A partir de este estudio el capital intelectual, es decir, los seguidores, se convierten en generadores de riquezas y progreso para la organización. Como consecuencia de lo anterior, el rol del subalterno se transforma en fundamental para la consecución del éxito o del fracaso de la empresa y en la medida que se conozca la influencia del liderazgo en el seguidor y su comportamiento, los objetivos organizacionales se cumplirán de mejor forma.

Profundizando en lo expuesto, [García-Solarte \(2015b\)](#) realizó un estudio de carácter cualitativo en 55 artículos y libros publicados en el tema de teorías de liderazgo, con el fin de determinar cuáles son los elementos predominantes en los diferentes enfoques de estudio de este concepto. Los resultados obtenidos indican que las variables de "estilo del líder" y "seguidores" son las más importantes en el ejercicio del liderazgo. De lo anterior se desprende el interés por estudiar estas variables en las Mipymes mexicanas y, específicamente, de la ciudad de Durango. Por esto, se plantea como objetivo analizar y explicar la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores de las Mipymes de Durango (México).

Para lograr lo anterior, se desarrolló el apartado del marco teórico que le da sustento al estudio, más adelante se describe la metodología utilizada, así como los resultados encontrados, para finalizar con las conclusiones del trabajo.

2. Marco teórico

El liderazgo definido por la Real Academia Española hace referencia a la palabra "liderato" que proviene del inglés "Leader" que significa guía, es decir, el término liderazgo es atribuido a alguien que guía los esfuerzos de un grupo.

Para [Ramírez \(2013\)](#), es un fenómeno social por lo que está presente en todas las actividades, y por su naturaleza, representa el ejercicio del poder, la autoridad y la responsabilidad en las organizaciones.

Por su parte, para [Senge \(2001\)](#) un líder es una persona que inspira a otros individuos a lograr sus objetivos, incluso en formas distintas a las acostumbradas, con el fin de construir un mejor futuro para la organización. El liderazgo desde este punto de vista simplemente significa empujar a la organización en la búsqueda de sus objetivos, sin embargo, para que se pueda ejercer el liderazgo, es imprescindible contar con la participación de los seguidores.

[Lussier y Achúa \(2002\)](#) y [Castro, Clemenza y Araujo \(2012\)](#) coinciden en que otra arista del problema radica en que el papel del liderazgo es más visible y nombrado, sobre todo cuando la organización logra los objetivos planteados, mientras que el papel que desempeñan los seguidores por lo general es menospreciado y solo es recordado cuando las organizaciones fracasan.

Lo anterior se ve reflejado en la afirmación de [Kelley \(1992, p. 7\)](#) quien indica que "mientras los líderes contribuyen como máximo al 20% del éxito de la organización, los seguidores contribuyen un estimado del 80% del logro organizacional". [Grint \(2005\)](#) complementa lo anterior cuando afirma que el liderazgo es demasiado trascendente como para creer que solamente depende de los líderes.

Sin embargo, el camino para entender la relación simbiótica entre estas variables no fue sencillo, ya que las teorías de liderazgo iniciaron estudiando únicamente al líder, sin tomar en cuenta otras importantes variables. Por esta razón, se revisará la evolución de las variables de liderazgo y seguidores, en función del desarrollo de la teoría organizacional.

De esta forma, [García-Solarte \(2015a\)](#) establece que el estudio del liderazgo contempla 4 enfoques: enfoque de rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque contingente y enfoque emergente.

El enfoque de rasgos se centra en las aportaciones de la teoría clásica de la administración en la cual, según [Estrada \(2007\)](#), los líderes se caracterizaban por sus condiciones y atributos personales obtenidos desde su nacimiento, por lo que no podrían adquirirse dichas habilidades por medio de la educación.

[Fayol \(1916\)](#) afirmaba que la empresa requería de personas vigorosas, educadas y preparadas para ejercer la autoridad en la organización. Este enfoque, de acuerdo con [Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez \(2013a\)](#), sería apoyado por [Bernard \(1926\)](#), [Bray y Grant \(1966\)](#), [Ghiselli \(1959\)](#) y [Stogdill \(1974\)](#). Al respecto, se debe considerar que este enfoque no toma en cuenta a los seguidores.

Por otra parte, el enfoque de comportamiento clasifica a los líderes de acuerdo con su conducta, y toma en cuenta

a los seguidores, aunque solo para medir las reacciones en función del estilo de liderazgo ejercido. Inicia con los estudios de [Lewin, Lippit y White \(1939\)](#) demostrando que cada estilo de liderazgo ejercido (autocrático, democrático y *laissez-faire*) generaba conductas distintas en los seguidores (grupos de niños), a partir de lo cual concluyen que los seguidores mostraban una preferencia por el liderazgo democrático sobre los demás estilos.

[Schellenberg \(1978, p.88\)](#) afirmaba que "los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos".

Estos estudios son de gran trascendencia por ser los primeros en establecer la posibilidad de ejercer diferentes estilos de liderazgo, además de demostrar que cada estilo provocará diferencias en el desempeño de los seguidores.

Años más tarde, en la Universidad de Michigan con [Likert \(1961\)](#), en la Universidad de Texas con [Blake y Mouton \(1964\)](#), y la Universidad Estatal de Ohio con [Stogdill \(1974\)](#), se hicieron aportaciones similares en el estudio del liderazgo de acuerdo con dos variables principales: la inclinación por el cumplimiento de las tareas y la inclinación por tener consideración sobre el personal. Estos estudios generaron importantes aportaciones como los estilos gerenciales de [Likert \(1961\)](#) que se pueden observar en la [tabla 1](#), y [Blake y Mouton \(1964\)](#) presentan la malla gerencial que también comprende 5 estilos de diferentes formas de liderar, estos son: club campestre, líder de equipo, liderazgo empobrecido, liderazgo autocrático y, en el centro de las cuatro anteriores, el liderazgo medio.

Ambos modelos presentan diferentes estilos de liderazgo y parten de las combinaciones de la inclinación del líder, ya sea hacia las personas o hacia el cumplimiento de los objetivos, es decir que las variables de interés son las personas y las tareas. En el planteamiento de [Blake y Mouton \(1964\)](#), el mejor estilo de liderazgo será siempre el liderazgo en equipo, ya que permite el logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que se promueve la participación y el desarrollo de los miembros de la organización. Sin embargo, esto parece no funcionar en la totalidad de las organizaciones en la práctica.

[Hersey y Blanchard \(1969\)](#), con la presentación del modelo LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*), inician los estudios de liderazgo conocidos como situacional o de contingencia, para plantear que no hay una forma siempre igual para hacer frente a esta actividad. Este parte del modelo de la malla gerencial de [Blake y Mouton \(1964\)](#), que hace referencia a la inclinación a las tareas o a los seguidores de parte del líder, haciendo una aportación fundamental al incluir en el modelo el concepto del nivel de madurez de los seguidores, que será determinante para preferir utilizar un estilo mejor que otro,

Tabla 1. Estilos de liderazgo de Likert

Tipo de liderazgo	Características
Autoritario coercitivo	Autocrático, arbitrario y controlador en todas las tareas. Utiliza amenazas y sistemas punitivos. La comunicación es escasa y no existe el trabajo en equipo.
Autoritario benevolente	Autoritario e impositivo pero condescendiente. Existe en pequeña medida la delegación de autoridad. Además de amenazas también hay recompensas.
Consultivo	Se consulta a los subordinados, aunque puede no atender a los consejos recibidos. Existe comunicación vertical ascendente. Se presenta la motivación a los empleados.
Participativo	Es un líder democrático. Se descentralizan las decisiones. Se promueve la comunicación vertical y horizontal. Existe un alto grado de motivación a los trabajadores.

Fuente: elaborado a partir de [Rojero, Quintero y Linden \(2017\)](#).

dependiendo de la presencia de esta variable. Todo esto generó cuatro estilos de liderazgo que se definen a continuación:

- El líder delegador: con una baja conducta hacia la tarea y baja conducta a la relación interpersonal, pero con un nivel alto de madurez de los colaboradores.
- El líder participativo: con alto énfasis en la relación con las personas y baja conducta de tareas, el nivel de madurez de los trabajadores es moderado.
- El líder persuasivo: con alto interés en las tareas y en las personas, con un nivel de madurez laboral moderado.
- El líder autoritario: con alto énfasis en las tareas y bajo interés en las personas, donde la madurez de los colaboradores es baja.

Luego [Burns \(1978\)](#) afirmó que el liderazgo debe de lograr una transformación en los seguidores convirtiéndolos también en líderes y en agentes del cambio, iniciando con esto la corriente del liderazgo transformacional.

Tiempo más tarde, [Bass \(1985\)](#) definió al líder transformacional como aquel que promueve conductas proactivas en sus seguidores. El fundamento de los líderes transformacionales es modificar los intereses de los individuos y ponerlos al servicio de la organización a través del convencimiento en una visión compartida conforme al modelo de [Senge \(1990\)](#).

Así pues, se puede definir el liderazgo transformacional como aquel cuya meta principal no es solamente el logro de los objetivos institucionales, por el contrario, recurre al logro de los objetivos organizacionales con el fin de transformar moralmente a los colaboradores y, así mismo, promover conductas positivas que reeditarán en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa.

Se puede afirmar que el liderazgo transaccional propuesto por [Burns \(1978\)](#) se basa en las características propias del enfoque de tareas. Un enfoque analizado ampliamente por [Likert \(1961\)](#), [Blake y Mouton \(1964\)](#), [Hersey y Blanchard \(1969\)](#) y [Stogdill \(1974\)](#), por mencionar solo algunos.

Por el contrario, el liderazgo transformacional tiene un claro enfoque en la consideración sobre las personas ([Bass, 1985](#)), enfoque opuesto al modelo transaccional recién mencionado. [Bass \(1985\)](#) afirmaba que se requerían de 4 factores para ejercer este estilo: carisma, estimulación intelectual, consideración sobre el colaborador y motivación. Posteriormente, al publicar su investigación en colaboración con [Avolio \(Bass y Avolio, 1990\)](#) se convierten en 7 factores con un acomodo priorizado de la siguiente manera:

- Factor 1. Influencia idealizada: indica el nivel de confianza y respeto de los subordinados en el líder, la dedicación mostrada en los colaboradores y que lo consideren como su modelo a seguir. Encuentra su fundamento teórico en las características carismáticas de los líderes o directivos descritas desde [Weber](#) hasta autores más recientes como [Robbins y DeCenzo \(2008\)](#) y [Ramírez \(2012\)](#).
- Factor 2. Estimulación intelectual: muestra el grado en que se alienta a otros a ser creativos al ver viejos problemas en nuevas formas, creando un ambiente de tolerancia y permitiendo que los colaboradores cuestionen sus valores y creencias personales, así como los de la organización. Este factor también es conocido como liderazgo creativo y ha sido desarrollado por autores como [Drucker \(1985\)](#), [Varela \(2001\)](#), [Schnarch \(2010\)](#) y [González \(2013\)](#), quienes afirman la relevancia de que los líderes promuevan el pensamiento creativo e innovador de sus colaboradores para resolver los problemas empresariales.
- Factor 3. Recompensas contingentes: muestra el grado de información que se comparte a los colaboradores para que sean recompensados, enfatizando lo que se espera de ellos y reconociendo sus logros. Implica el otorgamiento de recompensas o castigos basados en el desempeño de los trabajadores. Se basa en los sistemas de incentivos de [Taylor \(1994\)](#) publicados originalmente en 1911, en el estilo autoritario de [Lewin et al. \(1939\)](#), así como en el estilo de liderazgo transaccional de [Burns \(1978\)](#), quien manifiesta que el ejercicio del liderazgo es una transacción realizada por el líder con sus subordinados con el fin de obtener ambos un beneficio.
- Factor 4. Consideración individualizada: indica el grado de preocupación en el bienestar de los subordinados, la asignación de proyectos individuales y presta atención a aquellos que se ven menos integrados al grupo. La consideración individualizada se basa en las conclusiones de las teorías motivacionales de [Maslow \(1943\)](#), [Herzberg, Mausner y Snyderman \(1959\)](#) y la teoría de expectativas de [Vroom \(1964\)](#), las cuales afirman la importancia de que el individuo perciba la preocupación de los directivos por sus necesidades. Este factor también tiene precedentes en el enfoque de personas desarrollado por [Blake y Mouton \(1964\)](#) y por [Stogdill \(1974\)](#).
- Factor 5. Administración por excepción: evalúa si se informa a los trabajadores sobre los requisitos de las tareas, los indicadores de desempeño. Se basa en el principio de excepción propuesto por [Taylor \(1994\)](#), e implica el monitoreo del desempeño de los colaboradores, así como tomar acciones correctivas cuando surjan los problemas ([Kim y Lee, 2011](#)).
- Factor 6. Motivación inspiracional: se refiere al grado en el cual el líder comparte su visión, usa los símbolos e imágenes apropiados para ayudar a los colaboradores en el logro de su trabajo para

que entiendan la importancia de su labor. Esto se encuentra en consonancia con las teorías de [Maslow \(1943\)](#), [Herzberg et al. \(1959\)](#), [Vroom \(1964\)](#), así como las aportaciones de [Adams \(1963\)](#), [Locke \(1968\)](#), [Deci \(1975\)](#) y [Bandura \(1997\)](#) y la visión compartida de [Senge \(1990\)](#).

- Factor 7. *Laissez faire* (dejar hacer): hace referencia a si se requiere algo de los demás o si se deja que los trabajadores realicen sus labores como mejor crean conveniente. Implica un pequeño grado de libertad sobre las acciones de los subordinados, pero también un líder que evita tomar decisiones minimiza su autoridad y se ausenta de forma frecuente en momentos decisivos. En algunas ocasiones interviene, pero solo cuando se presentan errores y no pueden ser resueltos por los colaboradores ([Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen, 2014](#); [Chaudhry y Javed, 2012](#); [Molero, Recio y Cuadrado, 2010](#); [Furtner, Baldegger y Rauthmann, 2013](#)).

Derivado de lo anterior, [Bass y Avolio \(1990\)](#) consideran que el factor de influencia idealizada será el de mayor preponderancia en los líderes de las organizaciones, razón por la cual forma parte de la hipótesis de trabajo de la presente investigación, en la variable de liderazgo.

De esta forma, a raíz del estudio y logros del liderazgo transformacional en colaboración con los seguidores en el cumplimiento de las metas organizacionales, se inicia una etapa de desarrollo y fortalecimiento de la teoría de liderazgo enfocada en el análisis de los seguidores y sus atributos.

Tal es el caso de [Zaleznik \(1965\)](#), quien realizó una investigación para entender la dinámica de los colaboradores basado en dos variables, la primera se refiere a la inclinación del seguidor de ser controlado o su opuesto de controlar y, por otro lado, la actitud pasiva o activa ante esta situación. Lo anterior generó cuatro diferentes tipos de colaboradores a los que llamó: impulsivo, compulsivo, masoquista y retraído, cada uno con características y comportamientos diferentes.

Así mismo, [Kelley \(1992\)](#) publicó una investigación en la cual analizó los estilos de los seguidores basados en dos importantes variables: la independencia de pensamiento y su nivel de actividad dentro de la empresa, obteniéndose así 5 estilos de colaboradores descritos por [Zárte y Matviuk \(2012\)](#), los cuales se presentan en la [tabla 2](#), donde se resaltan los atributos o características de los trabajadores.

Posteriormente, [Chaleff \(1995\)](#) desarrolla una tipología de seguidores tomando en cuenta dos variables que los definen; por un lado, el grado de apoyo o no al líder, y por el otro, el grado en el cual se desafía o se colabora con el líder, que le permitió generar una tipología de 4 diferentes estilos de seguidores a los que llamó: los implementadores, los socios, los individualistas y los colaboradores.

Los implementadores, según [Chaleff \(1995\)](#), son aquellos colaboradores que reciben una orden y la cumplen sin realizar cuestionamientos, ofreciendo así, un apoyo total al líder. Los socios son aquellos que les gusta ser tratados como iguales por el líder, y le ofrecen su apoyo, sin embargo, también lo cuestionan cuando lo creen conveniente. Los

individualistas ofrecen poco apoyo al líder y les gusta hacer las cosas a su manera, sin seguir las indicaciones de la autoridad. Los colaboradores son aquellos que obedecen en el estricto sentido a la indicación o tarea asignada, sin realizar tareas más allá de su responsabilidad, pero tampoco incumplen las mismas para no perder su trabajo.

Años más tarde, [Antelo, Prilipko y Sheridan-Pereira \(2010\)](#) identifican, a través de una exhaustiva investigación de carácter global, un total de 12 características a las que llaman "atributos" y que permiten identificar el grado de efectividad de los colaboradores. Así pues, bajo esta metodología los autores no clasifican al colaborador, sino que, por el contrario, se propone que cada trabajador puede contener alguno de los atributos o la combinación de estos, descritos a continuación:

- Relaciones interpersonales: el colaborador demuestra habilidades para conectar con otras personas fácilmente y en un periodo de tiempo adecuado. [Zárte y Antelo \(2014\)](#) referencian a [Clydesdale \(2009\)](#) como uno de los pocos teóricos que analizan la gerencia de relaciones interpersonales como la forma de mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo.
- Relaciones grupales y trabajo en equipo: se espera que los seguidores experimenten y demuestren un nivel adecuado de confort cuando trabajan en equipo, trabajan efectivamente como equipo para alcanzar objetivos organizacionales y se apoyan unos a otros al tiempo que apoyan al líder. Este factor hace referencia a la capacidad de los colaboradores para resolver conflictos que se presenten entre los grupos de trabajo, al mismo tiempo que mejoran su desempeño, producto de los procesos sinérgicos del pensamiento grupal por encima del individual, tal y como afirman [Menkes \(2005\)](#) y [Senge \(1990\)](#).
- Tolerancia: se refiere a que los seguidores aceptan prácticas, acciones o decisiones tomadas por la administración o los colaboradores, a pesar de su desagrado por ellas. Encuentra sus bases en el dominio personal de [Senge \(1990\)](#) y en la Inteligencia Emocional de [Goleman \(1995\)](#).
- Entendimiento conceptual: los seguidores cuentan con experiencia relativa al puesto, entienden los procesos relativos a los proyectos, las razones, los objetivos y las consecuencias de las tareas encomendadas. Así mismo, los seguidores deben desarrollar y utilizar su propio e independiente pensamiento crítico y buscar el aprendizaje continuo.
- Aprendizaje y aceptación del cambio: el colaborador es capaz de adaptarse fácilmente a las circunstancias siempre cambiantes del centro de trabajo. Tiene la habilidad de dejar en el pasado las experiencias, actitudes y pensamientos y abrirse a la posibilidad del cambio siendo innovadores y creativos. Además, son capaces de analizar la información que se les proporciona para ayudar en la toma de decisiones. Esto se aprecia en la teoría paradigmática de [Kuhn \(1971\)](#) sobre la capacidad del trabajador para aceptar los cambios en el entorno.
- Comunicación efectiva: es capaz de comunicarse efectivamente con sus superiores y sus compañeros. Además, es capaz de informar de noticias, tanto positivas como ne-

Tabla 2. Estilos de liderazgo de Kelley (1992)

Tipo de Colaborador	Características
Estilo pasivo	Este carece de proactividad y rehúye a sus responsabilidades, se somete al líder. Son resultado de líderes controladores, autoritarios y coercitivos.
Estilo conformista	Son optimistas, siempre a favor de las decisiones del líder. Cuando concluyen sus labores encomendadas por el líder, vuelven por más tareas.
Estilo alienado	Este colaborador no está dispuesto al cambio, al grado de cuestionar negativamente cada decisión del líder. Piensa que todo lo que se hace en la organización es en su contra.
Estilo pragmático	El colaborador pragmático siempre vigila como están las cosas y se ajusta al entorno. Nunca serán los primeros en tomar una decisión, pero siempre apoyará las decisiones del líder.
Estilo efectivo	Conocidos como colaboradores estrella, pues piensan por sí mismos. Evalúan las decisiones del líder, si están de acuerdo, le apoyan, de lo contrario desafían al líder de forma apropiada y le ofrecen alternativas.

Fuente: elaboración propia basado en [Zárate y Matviuk \(2012\)](#).

gativas, en la forma más apropiada y de comunicar nuevas perspectivas respetuosamente, sin importar si sus ideas son o no aceptadas. [Nosnik \(2005, p.78\)](#) comenta que "Las organizaciones líderes, es decir, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad, no solo valoran a la comunicación, sino que la vuelven un proceso fundamental de su vida organizacional, laboral y comunitaria".

- **Confiabilidad como miembro del grupo:** confía en otros y trabaja efectivamente con ellos, al tiempo que desempeña su trabajo competentemente. Se identifica con el líder y comparte su visión, así pues, al convertirse en un trabajador confiable, se fortalece el trabajo en conjunto y el apoyo mutuo ([Latour y Rast, 2004](#)).

- **Facilidad para contribuir al grupo:** es capaz de actuar como un elemento de cohesión para el grupo, de contribuir de forma justa para superar las tareas asignadas al grupo, mientras trabaja más allá de lo que se le solicita. Esto permitirá generar un ambiente de cordialidad y mejoras al desempeño tal como proponía [Ouchi \(1992\)](#) con la teoría Z.

- **Inteligencia emocional:** es la habilidad de autoconciencia, la capacidad de detectar emociones en otros y de controlar su propio comportamiento, así como expresarse de una forma agradable. Específicamente hace referencia a las aportaciones de [Goleman \(1995\)](#).

- **Facilidad para apoyar a otros:** es capaz de proveer apoyo emocional a colegas, clientes y otras personas inmersas en el proceso de trabajo, además apoya las ideas innovadoras y la creatividad de sus compañeros. Esto se desarrolla en la Teoría de [Hersey y Blanchard \(1969\)](#), al alcanzar un alto nivel de madurez laboral y psicológica por parte del trabajador para el cumplimiento de las tareas asignadas.

- **Flexibilidad:** el colaborador se adapta a las circunstancias cambiantes en el centro de trabajo. También puede desarrollar flexibilidad cognitiva, que le permite pasar de una tarea a otra, manejar bien sus tareas y priorizarlas de

forma adecuada. Hace referencia a la disciplina de modelos mentales propuesto por [Senge \(1990\)](#).

- **Motivación para el logro de los objetivos:** el seguidor se encuentra generalmente auto-motivado. No compite con el líder por el poder, sino que coopera para el logro de los objetivos de la colectividad. Refleja las teorías de [Maslow \(1943\)](#), [Herzberg et al. \(1959\)](#), [Vroom \(1964\)](#), así como las aportaciones de [Adams \(1963\)](#), [Locke \(1968\)](#), [Deci \(1975\)](#) y [Bandura \(1997\)](#) así como la visión compartida de [Senge \(1990\)](#), y tiene perfecta relación con el factor de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de [Bass y Avolio \(1990\)](#).

[Antelo et al. \(2010\)](#) realizaron esta investigación en Rusia, Bielorrusia, Estados Unidos, Bolivia, México e Italia, donde se comprobó que el atributo que se presenta con mayor frecuencia en los seguidores es el de confiabilidad como miembro del grupo.

Cabe mencionar que dichos resultados coinciden también con los presentados por [Zárate y Antelo \(2014\)](#), quienes analizaron a los seguidores de las empresas colombianas en la ciudad de Bogotá (Colombia), en donde se reafirma "confiabilidad como miembro del equipo" como el atributo predominante en dichos colaboradores.

Derivado de esto, se manifiesta la necesidad de realizar un estudio que permita analizar de forma integral, los factores del liderazgo transformacional de acuerdo con el modelo de [Bass y Avolio \(1990\)](#), y su impacto en la totalidad de los atributos de los seguidores conforme al modelo de [Antelo et al. \(2010\)](#).

3. Metodología

El presente estudio, de acuerdo con [Hernández, Fernández y Baptista \(2006\)](#), es transversal debido a que la información recolectada se obtuvo en un solo momento, además también es no experimental porque no se manipularon las variables bajo estudio, por otro lado, busca establecer la influencia del liderazgo transformacional sobre los atributos de sus seguidores.

El instrumento de medición utilizado se compone de los cuestionarios originales desarrollados por [Bass y Avolio \(1990\)](#) para medir el liderazgo transformacional y por [Antelo et al. \(2010\)](#) para medir los atributos de los seguidores.

Derivado de lo anterior, el presente instrumento consta de 57 preguntas (21 para medir los 7 factores del liderazgo transformacional y 36 para describir los 12 atributos de los seguidores), todas en una escala Likert de cinco opciones que van gradualmente de: nunca, pocas veces, regularmente, casi siempre, siempre.

Para determinar el universo de las unidades de observación, se utilizaron datos del Directorio Estadístico de Unidades Empresariales (DENUE) del Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática (INEGI), que establece que en Durango capital (México) existían al momento de la consulta 6.081 Mipymes, y para el cálculo de la muestra estadística se empleó el programa Stats 2.0, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, resultando una muestra de 360 unidades empresariales a estudiar.

Inicialmente, se realizó una prueba piloto a trabajadores y directivos de 20 empresas, a las que se les aplicó el cuestionario compuesto para las dos variables, y se obtuvo realimentación que permitió hacer algunos ajustes en la redacción del instrumento. Posteriormente, se procedió a la aplicación del total de las encuestas las cuales fueron contestadas por los administradores/gerentes de las empresas en las dos variables de análisis. Y para medir la variable atributos de los seguidores, se encuestó adicionalmente a 360 trabajadores de nivel operativo de las mismas empresas, con el fin de evitar la subjetividad de los administradores/gerentes al evaluar a sus empleados. La caracterización de la muestra se observa en la [tabla 3](#).

Tabla 3. Distribución de la muestra poblacional por actividad económica y tamaño.

Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicios	Total
Micro	22	230	89	341
Pequeña	2	10	5	16
Mediana	1	2	1	4
Total	25	241	95	360

Fuente: elaboración propia.

Una vez recopilada la información correspondiente, se generó una base de datos empleando el programada estadístico SPSS 22.0, y se procedió a calcular su fiabilidad con la prueba Alfa de Cronbach, cuyos resultados se observan en la [tabla 4](#). En este sentido, [Barraza-Macías \(2007\)](#) sustenta que es una de las pruebas que por excelencia se utiliza para medir la fiabilidad del instrumento de medición, de tal forma que en la medida en que su valor sea cercano a la unidad es más apropiada y, particularmente en ciencias sociales, con calificaciones de 0,60 el resultado de esta prueba se considera aceptable.

En complemento se construyó la [tabla 5](#), que muestra el nivel educativo de las personas que proporcionaron la información, donde se destaca que en la formación profesional de los dueños es predominante la formación a nivel medio superior, mientras que, en el caso de los trabajadores, la mayor parte de los encuestados del género masculino solo tiene secundaria terminada, y en el caso del personal femenino el mayor porcentaje cuenta con educación media superior.

4. Resultados

La presente investigación tomó como base los resultados de dos estudios realizados previamente en las Mipymes de la Ciudad de Durango, realizado por [Rojero et al. \(2017\)](#) y [Rojero, Quintero y Gómez \(2018\)](#). La [tabla 6](#) muestra las estadísticas descriptivas de los factores de liderazgo transformacional que con mayor frecuencia se utiliza en las empresas bajo estudio, mientras que en la [tabla 7](#) se observan los atributos de los seguidores que con mayor preponderancia se utilizan. Los resultados de ambas tablas son referenciadas de los autores arriba citados.

Como se puede observar, el atributo predominante

de los seguidores es el de confiabilidad como miembro del grupo, y este mismo resultado también se presentó en el estudio original de [Antelo et al. \(2010\)](#) realizado en Rusia, Bielorrusia, Estados Unidos, Bolivia, México e Italia; además de que también se presentó el mismo atributo como predominante en la investigación de [Zárate y Antelo \(2014\)](#) en las empresas colombianas.

[Zárate y Antelo \(2014\)](#), citando a [Hofstede \(1984\)](#), afirman que este resultado se puede deber a que las empresas colombianas – al igual que las mexicanas- tienen una cultura de colectividad, la cual es consistente con los resultados de la confiabilidad de los trabajadores como miembros del grupo. Algo que difícilmente se presenta en culturas de tipo individualistas, tales como la norteamericana o la alemana.

Por otro lado, una vez que se comprobaron los supuestos básicos estadísticos de normalidad y homocedasticidad, y con el fin de probar que existe una influencia de los factores de liderazgo transformacional sobre los atributos de los seguidores, basados en [Hair, Anderson, Tatham y Black \(2005\)](#) se utilizó la prueba de regresión lineal la cual es una técnica muy versátil utilizada en la investigación, ya que permite el análisis de la influencia entre una variable dependiente y una o más variables independientes. Cabe mencionar que se usaron en paralelo dos técnicas de análisis estadístico, el análisis de regresión lineal y el análisis de correlaciones canónicas, obteniendo similares resultados, por lo que, conforme al principio de parsimonia, se eligió la alternativa más económica.

El modelo de regresión se aplicó contrastando por separado cada uno de los elementos de la variable independiente (7 factores de liderazgo transformacional) y de la variable dependiente (12 atributos de los seguidores), lo que arrojó 84 modelos diferentes, cuyos resultados se presentan en las [tablas 8 y 9](#). A continuación, se encuentra un resume de las características de los modelos mencionados, que fueron agrupados respectivamente en la variable independiente (predictora) liderazgo transformacional y en la variable dependiente seguidores, las que se derivaron del promedio de cada atributo. El modelo es:

$$Y_{Ea} = \alpha + b_1 X_{Inc.de.A} + \varepsilon \quad [1]$$

En donde Y_{Ea} ^[1..2] se refiere a la variable seguidores; α es el intercepto; $X_{Inc.de.A}$ ^[1..4] se refiere a la variable liderazgo transformacional, ε es el termino de error y b_1 es el coeficiente asociado a la variable independiente.

Así mismo, la [tabla 10](#) muestra los resultados del análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión lineal que le da sustento estadístico a los resultados encontrados.

5. Conclusiones.

Con base en los resultados encontrados en la presente investigación, se puede afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa de la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores debido a que las regresiones lineales presentan significancia de 0,00.

Se debe tener en cuenta que, de acuerdo con los

Tabla 4. Cálculo de la prueba alfa de Cronbach por atributos, factores y totales

Atributos de los seguidores	Alfa de Cronbach	Factores de liderazgo transformacional	Alfa de Cronbach
Confiabilidad como miembro del grupo	0,673	Influencia idealizada	0,774
Facilidad para apoyar a otros	0,901	Estimulación intelectual	0,912
Relaciones grupales	0,877	Recompensas contingentes	0,895
Contribución al grupo	0,880	Consideración individualizada	0,909
Flexibilidad	0,894	Administración por excepción	0,831
Entendimiento conceptual	0,874	Motivación inspiracional	0,906
Comunicación efectiva	0,901	Laissez faire	0,984
Relaciones interpersonales	0,839		
Aprendizaje y aceptación del cambio	0,896		
Inteligencia emocional	0,897	Liderazgo transformacional	0,942
Motivación al logro de los objetivos	0,794	Atributos de los seguidores	0,944
Tolerancia	0,754		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Estatus de las personas entrevistadas y su formación académica.

Escolaridad	Dueños		Trabajadores	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Sin estudios	1%	1%	0%	1%
Primaria	1%	1%	1%	3%
Secundaria	7%	8%	20%	23%
Media superior	28%	26%	18%	28%
Superior	15%	13%	2%	4%
Posgrado	1%	0%	0%	0%
Total	100%		100%	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Frecuencias y promedios de los factores de liderazgo transformacional.

Factor de Liderazgo	Frecuencia	Promedios	Desviación estándar
Influencia idealizada	212	3,50	0,520
Estimulación intelectual	62	3,47	0,550
Recompensas contingentes	33	3,34	0,660
Consideración individualizada	31	3,47	0,596
Administración por excepción	12	3,24	0,699
Motivación inspiracional	13	3,51	0,507
<i>Laissez faire</i>	5	3,13	0,714

Fuente: tomado de [Rojero et al. \(2017, p. 1700\)](#).

resultados estadísticos obtenidos, en mayor o menor medida, los 7 factores del líder transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensas contingentes, administración por excepción y *laissez faire*) influyen en los 12 atributos de los seguidores.

La presente investigación se realizó en las Mipymes de

la ciudad de Durango (México), donde más del 90% de las empresas bajo estudio fueron de tamaño micro, y alrededor del 4% pequeñas empresas, esto es relevante para entender las respuestas obtenidas, además que el 48% de los entrevistados solo accedieron a educación básica (primaria y secundaria). Si a lo anterior se le agrega que el 36% de los encargados cuentan con estudios hasta el nivel medio superior, se obtiene un total de 84% de encargados sin estudios universitarios.

Resulta particularmente interesante el caso del factor *laissez-faire* que es la característica de liderazgo transformacional que más relación estadística sostiene con casi todas las características de los seguidores; se debe recordar que el liderazgo es la influencia que el líder tiene sobre sus seguidores, esta influencia descansa en las cualidades que el seguidor descubre en las actitudes y en los rasgos del modelo de persona a quien sigue.

Laissez faire es una forma particular de liderar, pues habla de un líder que deja en libertad a sus seguidores de realizar sus labores como mejor crean conveniente. No se debe de perder de vista que implica libertad sobre las acciones de los subordinados y una escasa supervisión de los responsables.

Para algunos autores el liderazgo *laissez faire* es amorfo, pues en la generalidad no hay compromiso por parte del líder, limitándose solo al resultado de las actividades que logran sus subordinados, por una mezcla casi indescifrable de confianza hacia su líder al cual quiere imitar y quien supo venderles una visión compartida que, sin estar permanentemente cerca de ellos, les enseñó qué hacer y cómo realizarlo. Otro elemento clave en la aplicación de este tipo de liderazgo descansa en la madurez del seguidor, sin la cual este sería difícil. Al revisar la tabla de los resultados correspondientes, resalta que con la salvedad de dos factores (tolerancia y confiabilidad como miembro del grupo) de los atributos de los seguidores, todas las r^2 son superiores a 0,500.

Con respecto a la visión compartida propuesta por [Senge \(1990\)](#), ésta genera en los trabajadores un cambio de conciencia que permite la subordinación de los intereses particulares sobre los intereses organizacionales, algo anhelado por [Fayol \(1916\)](#) en sus 14 principios, y en el presente caso la mayor parte de los trabajadores descubren su trabajo

Tabla 7. Frecuencias y promedios de los atributos de los seguidores.

Factor de Liderazgo	Frecuencia	Promedios	Desviación estándar
Confiabilidad como miembro del grupo	139	4,2	0,64
Facilidad para apoyar a otros	68	4,2	0,72
Relaciones grupales	40	4,3	0,69
Contribución al grupo	28	4,0	0,68
Flexibilidad	26	4,2	0,70
Entendimiento conceptual	23	4,0	0,68
Comunicación efectiva	21	4,2	0,69
Relaciones Interpersonales	19	4,3	1,02
Aprendizaje y aceptación del cambio	11	4,1	0,75
Inteligencia emocional	8	4,0	0,71
Motivación al logro de los objetivos	5	3,9	0,85
Tolerancia	5	3,9	0,89

Fuente: tomado de [Rojero et al. \(2018, p. 135\)](#).

como la única fuente de sus ingresos para subsistir, razón que magnifica el compromiso de ellos con la empresa.

Todo esto concuerda con el modelo de [Hersey y Blanchard \(1969\)](#) quienes afirmaban que el estilo de liderazgo delegador -semejante a *laissez faire*- se podía utilizar en los casos en que los seguidores presentaran un nivel de madurez psicológica y laboral alto, lo cual representa que el colaborador sabe realizar sus tareas y además disfruta realizándolas. En este caso particular, se puede afirmar que la libertad que se les otorga a los trabajadores promueve el desarrollo de los atributos de los colaboradores, quienes responden a esta libertad con mejoras a su desempeño. Lo anterior es interesante resaltarlo, pues los dueños o encargados de los negocios no siempre están en la empresa, y dejan operar libremente a los subordinados, en quienes confían.

De la misma forma que el factor *laissez faire*, el factor que guarda una relación estadísticamente significativa con los atributos de los seguidores es el de consideración individualizada, que consiste en la preocupación del líder por mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores y que encuentra su fundamento en el enfoque de personas descrito por [Likert \(1961\)](#), [Blake y Mouton \(1964\)](#) y [Stogdill \(1974\)](#).

Este factor guarda una relación directa sobre los atributos: aprendizaje y aceptación del cambio, comunicación efectiva, contribución al grupo, inteligencia emocional, facilidad para apoyar a otros y flexibilidad. Estos atributos representan mejoras al desempeño de los colaboradores al percibir cómo su líder se preocupa por ellos, así como por brindarles las herramientas adecuadas para realizar sus labores. Por lo mismo, los trabajadores retribuyen esta consideración en la forma de atributos que optimizan sus formas de trabajo.

Además de estos hallazgos, es necesario hacer notoria la influencia entre algunos factores del liderazgo transformacional con los atributos de los seguidores, ya que presentan un coeficiente estandarizado de 1,0 y una significancia de 0,00. Tal es el caso de las siguientes relaciones.

En primer término, la influencia idealizada presenta una fuerte relación con el atributo confiabilidad como miembro del grupo. Se debe de tener presente que, la influencia idealizada indica el nivel de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder, esto los lleva a idealizarlo en ocasiones como su modelo a seguir, además de que se identifican con su líder y comparten su visión al igual que sus compañeros. Esto permite que el seguidor presente conductas que lo hagan digno de confianza, ya que no desea cometer un error ante un líder que idealiza.

La segunda relación que resalta se presenta entre la motivación inspiracional y el atributo de contribución al grupo, esto significa que en la medida que el líder motive a los seguidores a través de la visión compartida ([Senge, 1990](#)), estos desarrollarán un mayor espíritu de equipo, lo que fomenta un mejor desempeño en el logro de los objetivos organizacionales.

La tercera relación con r^2 de 1,00 se da entre la estimulación intelectual y la inteligencia emocional, lo cual implica que en la medida en que el líder motive a los trabajadores a resolver sus problemas de una manera creativa, el seguidor lo percibirá como una acción de confianza por parte del líder, lo cual habrá de mejorar la inteligencia emocional de los colaboradores. Así pues, conforme el líder estimule a través de la capacitación o la guía en los procedimientos de trabajo al seguidor, los niveles de ansiedad del colaborador serán menores debido a que conoce mejor la tarea a realizar, lo cual le permite tener un mayor control de sus emociones.

[Díaz, Gómez y de la Garza \(2008\)](#) confirman que la exhibición de comportamientos del liderazgo transformacional reduce los factores de estrés en los seguidores, el cual sería parecido al atributo de inteligencia emocional, mostrando así algunas bondades en el ejercicio de este tipo de liderazgo. Esto mismo se confirma en [López, Pulido, Berrios y Augusto \(2017, p.524\)](#) quienes afirman que "el desarrollo de líderes transformacionales emocionalmente competentes producirá grupos emocionalmente competentes que podrían mejorar su rendimiento, su efectividad y otros procesos relacionados", es decir, que existe una importante relación entre ambas variables.

La cuarta relación con el coeficiente estandarizado de 1,00 se da entre la consideración individualizada que es la preocupación del líder en el bienestar de los subordinados, e influye en el atributo facilidad para apoyar a otros, que resulta de un mimetismo derivado de la preocupación personalizada de su líder. Si el líder fomenta la mejora en las condiciones de trabajo del seguidor, el colaborador corresponderá a esa acción con el apoyo a sus compañeros.

La quinta relación profunda la presenta el factor de recompensas contingentes que muestra una fuerte proyección con el atributo flexibilidad, esto habla de la

Tabla 8. Matriz de regresiones lineales (factores 1-4)

Variable independiente	Influencia idealizada			Motivación inspiracional			Estimulación intelectual			Consideración individualizada		
	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.
Relaciones interpersonales	0,154	0,392	0,000	0,195	0,442	0,000	0,303	0,550	0,000	0,293	0,541	0,000
Relaciones grupales	0,156	0,395	0,000	0,308	0,555	0,000	0,360	0,600	0,000	0,388	0,623	0,000
Tolerancia	0,069	0,263	0,000	0,311	0,558	0,000	0,236	0,486	0,000	0,229	0,479	0,000
Entendimiento conceptual	0,195	0,441	0,000	0,349	0,591	0,000	0,396	0,629	0,000	0,371	0,609	0,000
Aprendizaje y aceptación del cambio	0,153	0,391	0,000	0,433	0,658	0,000	0,464	0,681	0,000	0,541	0,736	0,000
Comunicación efectiva	0,171	0,414	0,000	0,393	0,627	0,000	0,458	0,677	0,000	0,523	0,723	0,000
Confiabilidad como miembro del grupo	1,000	1,000	0,000	0,220	0,469	0,000	0,181	0,425	0,000	0,153	0,392	0,000
Contribución al grupo	0,220	0,469	0,000	1,000	1,000	0,000	0,514	0,717	0,000	0,520	0,721	0,000
Inteligencia emocional	0,181	0,425	0,000	0,514	0,717	0,000	1,000	1,000	0,000	0,579	0,761	0,000
Facilidad para apoyar a otros	0,153	0,392	0,000	0,520	0,721	0,000	0,579	0,761	0,000	1,000	1,000	0,000
Flexibilidad	0,168	0,410	0,000	0,402	0,634	0,000	0,510	0,714	0,000	0,531	0,729	0,000
Motivación al logro de los objetivos	0,177	0,421	0,000	0,322	0,567	0,000	0,285	0,534	0,000	0,282	0,531	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Matriz de regresiones lineales (factores 5-7)

Variable independiente	Recompensas contingentes			Administración por excepción			<i>Laissez faire</i>		
	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.
Relaciones interpersonales	0,337	0,581	0,000	0,238	0,488	0,000	0,535	0,731	0,000
Relaciones grupales	0,382	0,618	0,000	0,266	0,516	0,000	0,623	0,790	0,000
Tolerancia	0,263	0,513	0,000	0,116	0,340	0,000	0,441	0,664	0,000
Entendimiento conceptual	0,401	0,633	0,000	0,250	0,500	0,000	0,610	0,781	0,000
Aprendizaje y aceptación del cambio	0,470	0,686	0,000	0,323	0,569	0,000	0,679	0,824	0,000
Comunicación efectiva	0,443	0,666	0,000	0,307	0,554	0,000	0,689	0,830	0,000
Confiabilidad como miembro del grupo	0,168	0,410	0,000	0,177	0,421	0,000	0,383	0,619	0,000
Contribución al grupo	0,402	0,634	0,000	0,322	0,567	0,000	0,668	0,817	0,000
Inteligencia emocional	0,510	0,714	0,000	0,285	0,534	0,000	0,694	0,833	0,000
Facilidad para apoyar a otros	0,531	0,729	0,000	0,282	0,531	0,000	0,700	0,837	0,000
Flexibilidad	1,000	1,000	0,000	0,255	0,505	0,000	0,673	0,820	0,000
Motivación al logro de los objetivos	0,255	0,505	0,000	1,000	1,000	0,000	0,508	0,713	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Anova del modelo completo de regresión lineal de liderazgo - atributos seguidores.

Variable dependiente	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	112,767	1	112,767	5962,563	0,000
Residuo	6,809	360	0,019		
Total	119,576	361			

Nota. variable dependiente: seguidores. Predictores (constante): liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

disposición de los líderes para compartir información con los subalternos sobre cómo pueden alcanzar los objetivos y cómo los colaboradores de manera flexible pueden acceder a las recompensas que se otorgan. Si el colaborador conoce las recompensas que se ofrecen en caso de mejorar su rendimiento, tenderá a la flexibilidad para dar un extra en el desempeño de sus actividades.

Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013b) determinaron que la presencia del liderazgo transformacional mejora el desempeño grupal y el compromiso grupal, entendido a través de sus tres factores componentes: vigor, dedicación y absorción. Es decir, que el liderazgo transformacional mejora el desempeño y el compromiso del seguidor con la empresa los cuales son semejantes al atributo de relaciones grupales y trabajo en equipo, así como al de facilidad para contribuir al grupo en el modelo de Antelo et al. (2010).

Godoy y Bresó (2013) también relacionan el liderazgo transformacional con la motivación intrínseca de los seguidores, atributo definido por Bass y Avolio (1990) como motivación inspiracional, investigando la correlación entre las variables a través de un instrumento de medición de liderazgo transformacional, y del instrumento de Quijano y Navarro (1998) para medir la motivación, concluyendo la alta correlación entre ambas variables.

La sexta relación plena se da en el caso de la administración por excepción, que busca informar a los trabajadores sobre los requisitos de las tareas y de los indicadores de desempeño, y tiene una relación íntima con el atributo motivación para el logro de los objetivos, lo anterior se da porque en estas circunstancias el seguidor se encuentra generalmente automotivado y no le interesa competir con el líder por el poder, sino que busca cooperar para el logro de los objetivos.

Hasta aquí las conclusiones del presente trabajo, quedando algunos temas pendientes, que giran en torno a la efectividad de los líderes y la rentabilidad de las empresas, la motivación de los subordinados y los resultados económicos empresariales, entre otros temas.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Fuente de financiación

Tecnológico Nacional de México / I.T. Durango. Proyecto de investigación "La economía del conocimiento y el liderazgo transformacional". Clave del proyecto: 6712.18-P.

Bibliografía

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- Antelo, A., Prilipko, E. V. y Sheridan-Pereira, M. (2010). Assessing effective attributes of followers in a leadership process. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(9), 33-44. <https://doi.org/10.19030/cier.v3i9.233>
- Arteaga, A., y Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control [Auto-eficacia: El ejercicio de control]*. New York: W. H. Freeman.
- Barraza-Macías, A. (2007). Formación docente en una conceptualización comprensiva y un enfoque por competencias. *Innovación Educativa*, 7(40), 27-47.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. Nueva York: Henry Holt and Company. <http://dx.doi.org/10.1037/11032-000>
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf.
- Bray, D. W. y Grant, D. L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(17), 1-27. <http://dx.doi.org/10.1037/h0093895>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castro, E., Clemenza, C. y Araujo, R. (2012). *Líderes y seguidores: una relación dual*. *Multiciencias*, 12, 251-255.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chaudhry, A.Q. y Javed, H. (2012) Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 258-264.
- Chávez-Hernández, N. y Torres-Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-115.
- Clydesdale, G. (2009). Management education's blind spot: Management of workplace relations. *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 178-191.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013a). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013b). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo (3ra Ed.)*. Madrid: Thomson.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Nueva York: Plenum Press.
- Díaz-Sáenz, H., Gómez-Holguín, R. y de la Garza-García, J. (2008). La relación entre comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de comunicación y factores de estrés en el trabajo. *Investigación Administrativa*, (102), 7-21.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el Empresario Innovador*. Buenos Aires: Editorial Hermes.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Furtner, M., Baldegger, U. y Rauthmann, J.F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal Work Organization Psychology*, 22(4), 436-449. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>

- García-Solarte, M. (2015a). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>
- García-Solarte, M. (2015b). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel psychology*, 12(4), 535-544. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1959.tb01341.x>
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gómez-Romero, J., Villarreal-Solís, M. y Villarreal-Solís, F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y Administración*, 60(3), 686-702. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2013.11.001>
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 32-40.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- González, F. (2013). *En Busca de Respuesta. El Liderazgo en el Siglo XXI*. Barcelona: Editorial Debate.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2005). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ireland, R. y Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 4(19), 63-77. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1999.1567311>
- Kelley, R. (1992) *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday Currency. <http://dx.doi.org/10.1109/SHUSER.2012.6268851>
- Kim, J. y Lee, S. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), 233-247. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>
- Kuhn, T. S. (1971) *La estructura de las revoluciones científicas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Latour, S. y Rast, V. J. (2004). Dynamic followership. *Space Power Journal*, 18(4), 102-114.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Loaiza, C.T. y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- López-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, M. P. y Landa, J. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? / ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513-538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>
- Lussier, R. y Achúa, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México D.F.: Thomson Learning.
- Maslow, A. (1943): A theory of motivation. *Psychology Review*, 50(4), 370 - 396.
- Menkes, J. (2005). *Executive intelligence: What all great leaders have*. New York: Harper Collins.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. La Coruña: Netbiblo.
- Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá: Editorial Norma.
- Pérez, A.E., Bojórquez, M.I. y Duarte, L.G. (2012) La competitividad empresarial y el liderazgo. *Gestión & Sociedad*, 5(2), 111-124.
- Quijano, S.D. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo. Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 193-216.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 89-98.
- Ramírez-Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25) 5-11.
- Rivera, G. (Coord.) (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. México D.F.: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008). *Supervisión (5ta ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rojero, R., Quintero, L. y Linden, E. (2017). Estudio de los factores de Liderazgo Transformacional en las mipymes de la Ciudad de Durango. En Malacara, A.R. La cooperación y nuevos enfoques estratégicos ante la complejidad del entorno empresarial globalizado. (pp. 1689-1706). Puerto Vallarta: Universidad del Valle de Atemajac.
- Rojero, R., Quintero, L. y Gómez, J. (2018). Estudio sobre los atributos de los seguidores en las mipymes de la ciudad de Durango. En Molina, R; Contreras, R. & López, A. Emprendimiento y MiPyMEs: Nuevo Balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social (pp. 130-139). México D.F.: Pearson.
- Saavedra, G. M. L., Tapia, S. B. y Aguilar, A. M. (2013). El impacto de las políticas públicas en la Mipyme mexicana. *Ciencias Administrativas*, 1(1), 1-9.
- Saavedra, G., M. L. y Hernández, C. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
- Schellenberg, J. A. (1978). *Masters of Social Psychology*. New York: Oxford.
- Schnarch, A. (2010). *Creatividad Aplicada. Como estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal y empresarial (1ra ed.)*. Madrid: Editorial Starbook.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. y Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work Stress*, 28(4), 323-341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2001). Comentarios. En Scharmer, O. *Presencing: Illuminating the Blind Spot of Leadership*. Helsinki.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice Hall.
- Villarreal, M.E. (2001). Globalización, cultura y exclusión social. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 11 (32), 470-476.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zaleznik, A. (1965). The Dynamics of Subordinacy. *Harvard Business Review*, 43(3), 119-131.
- Zárate Torres, R.A. y Antelo, A. (2014). Caracterización de los Empleados Colombianos de acuerdo con Arco Iris de Atributos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 17-27.
- Zárate, R.A. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 91-104.