



Revista Venezolana de Gerencia
ISSN: 1315-9984
rvgluz@gmail.com
Universidad del Zulia
Venezuela

Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera

Bernal González, Idolina; Lucio Gómez, Daniela Magdalena; Pedraza Melo, Norma Angélica

Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 23, núm. 84, 2018

Universidad del Zulia, Venezuela

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>

Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera

Leadership and its effects on the results of a manufacturing company

Idolina Bernal González

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

ibernal@docentes.uat.edu.mx

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003)

[id=29058776003](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003)

Daniela Magdalena Lucio Gómez

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

daniela.lucio@hotmail.com

Norma Angélica Pedraza Melo

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

napedraza@docentes.uat.edu.mx

Recepción: 26 Octubre 2017

Aprobación: 18 Junio 2018

RESUMEN:

El tema de las organizaciones cada vez ocupa un mayor esfuerzo e interés para los investigadores debido a su naturaleza cambiante y evolutiva. El liderazgo en particular, como línea de estudio, aporta conocimiento a dichos organismos al fomentar relaciones humanas favorables para el óptimo desarrollo de la organización. Bajo este contexto, la presente investigación plantea el objetivo de identificar el estilo de liderazgo predominante en gerentes de mandos medios de una empresa manufacturera multinacional con sede en el estado de Tamaulipas, México y determinar, a partir de ello, su relación con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y eficacia. Se aplicó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire a una muestra de 161 operativos, utilizando para el análisis de los datos un enfoque descriptivo-correlacional-explicativo. Los resultados indican que el estilo de liderazgo predominante para esta empresa es el transaccional y que la relación positiva con las variables de resultado se genera, en contraste, con el liderazgo transformacional.

PALABRAS CLAVE: estilos de liderazgo, desempeño de los empleados, desarrollo organizacional.

ABSTRACT:

The issue of organizations increasingly occupies a greater effort and interest for researchers due to its changing and evolving nature. Leadership in particular, as a line of study, brings knowledge to these organizations by fostering favorable human relations for the optimal development of the organization. In this context, the present investigation sets out the objective of identifying the predominant leadership style in mid-level managers of a multinational manufacturing company in the state of Tamaulipas, Mexico and, based on this, determine its relationship with the variables of result: satisfaction, extra effort and efficiency. The Multifactor Leadership Questionnaire was applied to a sample of 161 operatives, using a descriptive-correlational-explanatory approach for the analysis of the data, from which it is possible to obtain as main results that the predominant leadership style for this company is the transactional one and that the positive relationship with the outcome variables is generated, in contrast, with the transformational leadership.

KEYWORDS: leadership styles, employee performance, organizational development.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los cambios a los que se enfrentan las organizaciones y que cada vez ocurren con mayor frecuencia y rapidez, propician una serie de procesos de adaptación que requieren de una especial atención para el diseño de estrategias que les permita combatir dichos fenómenos, situación en la que acorde a lo expuesto por Blanch, Gil, Antino y Rodríguez (2016) la gestión del liderazgo se encuentra inmersa puesto que en los últimos años ha enfrentado retos importantes en su implementación.

Autores como Youssef y Luthans (2012), Mendoza, García y Uribe (2014) y Tyssen, Wald y Heidenreich (2014) argumentan que el contexto organizativo en el que operan las empresas a raíz del entorno dinámico y creciente grado de incertidumbre, ha originado la necesidad en los líderes organizacionales de promover un pensamiento global que rompa paradigmas y genere sinergias efectivas entre éstos y sus seguidores con el fin de lograr una participación conjunta y armoniosa para el desarrollo favorable de la organización, así como su estabilidad y sobrevivencia.

Por definición el liderazgo representa la capacidad de persuadir a las personas para el cumplimiento de metas y objetivos, sin sentir coerción por parte de los subordinados (Benavides, 2017; Iqbal, Anwar y Halder, 2015; Palazzeschi, Bucci y Di Fabio, 2018; Sousa y Rocha, 2019). Es el liderazgo un proceso que va más allá de una simple labor de control y supervisión hacia un grupo de individuos (Rachma, 2014), este implica inspirar y empoderar a las personas de tal modo que impacte positivamente en la realización de tareas, las relaciones interpersonales y motivación personal (Bester, Stander y van Zyl, 2015; Godoy y Bresó, 2013; Qian, Song, Jin, Wang y Chen, 2018). Es decir, entre mayor influencia se tenga del líder para mejorar las prácticas de los empleados, mejor será el desarrollo de una visión compartida entre los colaboradores de la empresa.

Específicamente, en el sector manufacturero en México, el tema del liderazgo se ha convertido en eje central para su crecimiento y desarrollo económico, puesto que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), la industria manufacturera cuenta con 489,530 unidades económicas, representando el 11.6% del total de todos los sectores económicos del país. Ocupa el tercer lugar a nivel nacional, por debajo del sector comercio con un 48.3% y el sector de servicios privados no financieros con un 38.1%. Además de brindar 5,073,432 empleos, que representa un 23.5% del personal ocupado a nivel nacional y una aportación aproximada del 48.2% al Producto Interno Bruto (PIB) del país, lo cual denota la importancia de analizar el liderazgo en este tipo de organizaciones con el propósito de fomentar su productividad y sigan contribuyendo a la economía de la región y el país (Ebrahimi, Marzieh y Chirani, 2016).

De acuerdo con Asrar-ul-Haq y Anwar (2018) y Sánchez y Lehnert (2019) ejercer un liderazgo efectivo no es tarea fácil para quien asume esta responsabilidad, sean estos hombres o mujeres, pues requiere un gran esfuerzo para enfrentar factores externos e internos que dificulten su gestión. En el caso de las empresas del sector manufacturero por ejemplo, generar relaciones estrechas y continuadas entre líderes y subordinados se vuelve complejo debido a la naturaleza de sus actividades (Bester et al, 2015; Hsu y Chen, 2011; Mohammad, Narenji y Alami, 2011), puesto que la mayoría de las funciones suelen ser repetitivas y delimitadas por los tiempos en las líneas de producción lo cual limita el contacto y comunicación entre los compañeros de trabajo y con los líderes directivos.

Aunado a ello, el desconocimiento de un estilo de liderazgo efectivo para generar en el personal un sentido de pertenencia y confianza dificulta aún más la situación (Esguerra y Contreras, 2016), ya que no ejercer una correcta postura de liderazgo que posibilite el aprendizaje conjunto y cumplimiento de objetivos limita la optimización de las capacidades de los trabajadores y con ello, el desarrollo de la organización (Cabrera, 2014).

Es esta problemática bajo la cual se ha planteado como objetivo de la presente investigación: 1) identificar el estilo de liderazgo predominante en los gerentes de mandos de medios de una empresa manufacturera multinacional, 2) determinar la relación entre el estilo de liderazgo con las variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y eficacia de los trabajadores. Estos objetivos obedecen a que los líderes de la empresa analizada no tienen identificado el estilo de liderazgo que ejercen sobre sus colaboradores y por tanto, hay un desconocimiento de estrategias adecuadas para su implementación.

Cabe señalar que la empresa manufacturera mencionada se encuentra ubicada en el estado de Tamaulipas, México, siendo los líderes directivos de esta corporación personas que cuentan con una ideología cultural distinta a la acostumbrada por el empleado mexicano por ser de origen multinacional, por lo que se espera que los resultados obtenidos permitirán disponer de información actual y confiable que sirva de guía a los

gerentes para detectar fortalezas y oportunidades de su gestión en cuanto al liderazgo que ejercen, lo cual hará posible prever situaciones y trazar acciones futuras para el sólido desarrollo de la empresa.

Para la consecución de los objetivos el estudio se realiza bajo un enfoque descriptivo-correlacional-explicativo, a través de la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) propuesto por Bass y Avolio (1994). Las técnicas de análisis de datos contemplan la determinación de medias y tendencias de respuestas mediante el uso de la estadística descriptiva para el logro del primer objetivo de investigación, así mismo se emplea el análisis de correlación y la aplicación del modelo de regresión lineal a fin de predecir la relación entre las variables planteadas y dar cumplimiento al segundo objetivo de la indagación.

2. ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO

El liderazgo se considera como un proceso de relación diádica entre líderes y seguidores, en donde el líder a través de su influencia interpersonal inspira al logro de metas en común, mediante procesos afectivos y de comportamiento (Cheung, Yeung y Wu, 2018), de tal forma que se coadyuve a la innovación y desarrollo de competencias positivas, así como la satisfacción laboral de los miembros que colaboran en la institución (Bester et al, 2015; Ordoñez, Bustamante y Campos, 2017).

Es en sí una capacidad de persuasión que poseen algunas personas, no sólo para dirigir el cumplimiento de tareas de los individuos, sino para desarrollar estrategias de gestión que permitan impulsar los conocimientos y destrezas adecuadas para enfrentar desafíos y tomar decisiones en pro de los criterios particulares que requiera la entidad (Benavides, 2017; Iqbal, et al, 2015; Sousa y Rocha, 2019) lo cual conlleva a que los líderes se forman día con día con el compromiso, los valores y la pasión por la misión de la empresa.

Para Gonos y Gallo (2013), Qian et al, (2018) y Zhang, Song, Wang y Liu (2018) el liderazgo radica en la capacidad que se tiene para encausar la labor de las personas hacia metas efectivas y específicas, otorgando empoderamiento e impulsando el comportamiento proactivo hacia la solución de situaciones complejas, puesto que una característica peculiar del liderazgo está vinculada a la posibilidad de servir y apoyar a otros individuos para impulsar su potencial en procura de su crecimiento personal y laboral.

Por lo anterior, es que sin importar el hecho de que un líder nace o se hace, este debe de ser ampliamente valorado, ya que es indudablemente el impulsor y generador de valor agregado en la institución (Escandón y Hurtado, 2016), debido a que su proceso de gestión produce un efecto importante en la calidad de vida de sus colaboradores (Contreras y Juárez, 2013), además de tener la posibilidad de responder ante cualquier tipo de circunstancias, incluso aquellas que son consideradas como adversas en la organización.

Existen diferentes enfoques y teorías acerca de los estilos de liderazgo que se suelen ejercer, es por ello que se ha optado por realizar observaciones integrales desde distintas perspectivas, dando lugar al desarrollo de diversos modelos dedicados a estudiar los comportamientos de los líderes (Stogdill, 1948; Lewin, Lippit y White, 1939; Blake y Mouton, 1964; Vroom y Yetton, 1973; Hersey y Blanchard, 1974; Fiedler y García, 1987; Bass y Avolio, 1994). El reto es saber seleccionar el estilo de liderazgo apropiado para asegurar que la empresa mejore constantemente su rendimiento (Gonos y Gallo, 2013).

En este sentido, uno de los modelos más representativos acerca del liderazgo es el propuesto por Bass y Avolio (1994, 1997), quienes realizaron una clasificación de conductas divididas en tres estilos de liderazgo denominados transaccional, transformacional y laissez-faire. Dichos enfoques tienen características particulares en cada categoría y han sido representativos en distintas épocas a través de la historia.

El modelo de liderazgo sugerido por Bass y Avolio (1994, 1997), tiene su fundamento en la aportación realizada por Mac Gregor (1978) quien propone por primera vez los conceptos del líder transaccional y transformacional, cuyos términos fueron adoptados y perfeccionados por estos autores al confirmar que existen diferentes patrones de liderazgo según la relación costo-beneficio y las circunstancias que la organización demande.

El liderazgo transaccional en particular, consiste en un sistema de recompensas, las cuales son determinadas por el líder con base en el desempeño de los trabajadores (Bass y Avolio, 1994). En este tipo de liderazgo, el líder juega un papel de negociador pues formula acuerdos con sus seguidores para el logro de los objetivos deseados (Muniz y Guimaraes, 2017), y de acuerdo al grado de autoridad legítima otorgada por la institución, recompensa si el cumplimiento de las metas fue acorde a lo esperado o por el contrario, sanciona a quienes no cumplen con las acciones asociadas (Benavides, 2017; Durán y Castañeda, 2015; Godoy y Bresó, 2013). Cuenta con tres sub escalas: el premio contingente (PC), la administración activa por excepción (AAPE) y la administración pasiva por excepción (APPE).

La primera de ellas, premio contingente, hace referencia a las metas que se deben alcanzar y de acuerdo al nivel de logro obtenido brindar recompensas que resulten realmente atractivo para los seguidores (Bernasconi y Rodríguez, 2018; García, Salas y Gaviria, 2017; Gilbert, Horsman y Kelloway, 2016). La administración activa por excepción, por su parte, se caracteriza por monitorear constantemente el comportamiento de los subordinados, a fin de anticiparse a errores futuros y tomar acciones correlativas antes de enfrentar las consecuencias que pudieran generarse (Fernández y Quintero, 2017; García, García y Madrid, 2018; Odumeru y Ifeanyi, 2013). Por el contrario, la administración pasiva por excepción argumenta que los líderes sólo aparecen cuando se presentan dificultades, para implementar acciones correctivas una vez que las desviaciones han ocurrido o si los resultados no satisfacen los estándares previstos (Bass y Avolio, 1994; García et al, 2018; Odumeru y Ifeanyi, 2013; Rawung, Wuryaningrat y Elvinita, 2015; Silva, Olsen, Pezzi y Sanjurjo, 2016).

Una característica particular a enfatizar respecto al liderazgo transaccional es que se considera momentáneo, ya que los seguidores actúan con base en los incentivos que reciben en un tiempo dado, lo cual obliga a que los líderes tengan nuevamente que negociar con el personal para el cumplimiento de actividades u objetivos futuros (De Oliveira y Ferreira, 2015). Caso contrario se encuentra el liderazgo transformacional, el cual de acuerdo con De Lima y Costa (2016) y Muniz y Guimaraes (2017) es el estilo más reciente y prometedor en la historia del liderazgo pues impulsa a los líderes a ser más proactivos en su pensamiento y creatividad.

Según Kelloway, Turner, Barling y Loughlin (2012) el liderazgo transformacional ejerce una relación positiva con el bienestar psicológico del empleado, puesto que eleva la confianza de los trabajadores y por ende su bienestar en el lugar de trabajo, tal como lo destacan Chen, Sharma, Zhan y Liu (2019) y Perilla y Gómez (2017) en sus investigaciones, el liderazgo transformacional es un proceso armonioso donde el líder inspira a los seguidores a lograr un desempeño superior a las expectativas planteadas, lo cual favorece el compromiso institucional, la satisfacción y confianza, además de ayudar a los trabajadores a alcanzar sus objetivos en armonía con los de la organización (Hermosilla, Amutio, da Costa y Páez, 2016).

Respecto a las sub escalas que denota el estilo de liderazgo transformacional se pueden mencionar la influencia idealizada por atributos (IIPA) y por conducta (IIPC), la inspiración motivacional (IM), la estimulación intelectual (EI) y la consideración individual (CI). La influencia idealizada, ya sea por atributos o por conducta, es la capacidad con la que cuenta un líder para influenciar al personal inspirando orgullo, respeto y confianza, representado un modelo de imitación para sus seguidores (Bass y Avolio, 1994; Molero, Moriano y Shaver, 2013; Odumeru y Ifeanyi, 2013; Shao, 2019). La inspiración motivacional, por otra parte, es la habilidad que posee el líder para motivar a los seguidores hacia el logro de los objetivos planteados con un sentido unificado de trabajo en equipo y disposición hacia el cambio, logrando articular claramente una visión compartida entre los colaboradores de la organización (Fernández y Quintero, 2017; García et al, 2017; Silva et al, 2016).

En lo que respecta a la estimulación intelectual, Bass y Avolio (1997) comentan que es la sub escala del liderazgo transformacional donde el líder incita a sus seguidores a ser capaces de generar nuevas ideas y desarrollar habilidades para resolver situaciones mediante su intelecto, a través de la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de conflictos. Mientras que la consideración individual consiste en

promover la empatía entre el líder y los seguidores a un nivel personal, buscando desarrollar el potencial de cada persona acorde a sus capacidades impulsándolos al logro de retos desafiantes y oportunidades de progreso. En esta dimensión el líder se involucra personalmente con cada individuo a fin de promover una estrecha identificación con sus seguidores (Sun y Henderson, 2017; Veríssimo y Lacerda, 2015).

Una tercera dimensión propuesta en el modelo de Bass y Avolio (1994, 1997), es el estilo *laissez-faire*, el cual se caracteriza por la libertad que otorga el líder a sus seguidores para la toma de decisiones. El *laissez-faire* o “no liderazgo”, se conoce como el dejar de hacer o no ejercer la autoridad del líder en cualquiera que sea la situación (Araneada, Neumann, Pedraja y Rodríguez, 2016; Trógolo, Pereyra y Sponton, 2013). Algunos autores se refieren a este estilo como el más ineficiente, además de tener una relación negativa en el desempeño de los colaboradores cuando éstos poseen una falta de conocimiento o inexperiencia en las decisiones y tareas que deben realizar (Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2015; Zareen, Razzaq y Mujtaba, 2015).

Conocer el estilo de liderazgo, bajo este contexto de estudio resulta ser una tarea fundamental del quehacer organizacional, puesto que de acuerdo con Asrar (2017), el tipo de liderazgo ejercido al interior de la institución juega un papel primordial en el desempeño de los trabajadores, su motivación y la garantía del trabajo. Es en sí el estilo de liderazgo, la esencia del éxito o fracaso de cualquier organización (Ojokuku, Odetayo y Sajuyigbe, 2012) pues refleja una clara posibilidad de inspirar y motivar a los seguidores hacia el logro de los objetivos y metas deseados (Loaiza y Pirela, 2015).

Se refuerza esta afirmación con el planteamiento realizado por Bass y Avolio (1994, 1997) quienes argumentan que los estilos de liderazgo ejercen influencia sobre variables de resultado para la institución, específicamente en el esfuerzo extra (EE), la eficacia (E) y satisfacción (S) de los empleados. Estas variables de resultado son sugeridas como una interpretación acerca de la influencia que pueden tener algunas acciones del líder en las reacciones de los subordinados. Es decir, que, de acuerdo a las escalas de liderazgo utilizadas, se puedan ubicar de una forma más simple las conductas adoptadas por los seguidores, en función de los estilos ejercidos por los líderes.

Por esfuerzo extra se refiere a las acciones que emprende el líder a fin de promover una participación más activa y comprometida por parte de los seguidores, aunado al aumento en el logro de sus expectativas. En tanto que la eficacia busca optimizar los recursos materiales y humanos con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas organizacionales en forma conjunta y armónica por parte de los equipos de trabajo. Mientras que la satisfacción encauza acciones gratificantes por parte del líder hacia su grupo de trabajo, fomentando un ambiente de trabajo apropiado para la gestión de las actividades, de tal manera que los colaboradores se sientan bien con las decisiones tomadas por el líder (Bass y Avolio, 1997; Hermosilla et al, 2016; Mendoza et al, 2014; Molero et al, 2013).

La intención de relacionar estas variables de resultado con los diferentes estilos de liderazgo a los que se enfrenta la organización, se basa esencialmente en comprender el efecto del líder en el comportamiento de los grupos. Si bien es cierto que la forma de actuar de las personas está influenciada por diversos factores del entorno, también es de reconocer que el estilo de liderazgo que se ejerce puede influenciar en sus conductas y ayudar, en medida de lo posible, a prever problemáticas futuras a las que se puede enfrentar la organización.

Existen investigaciones empíricas que han logrado determinar la relación que los estilos de liderazgo poseen sobre las variables de resultado, siendo algunas de ellas los estudios realizados por Bennett (2009), Di Schiena, Letens, Van y Farris (2013), Jodar, Gené, Delgado, Campo y Del Val (2016), Quintana, Park y Araujo (2015) y Schuh y Zhang (2013), quienes logran concluir que estadísticamente existe una relación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el esfuerzo extra, la eficacia y satisfacción de los empleados, siendo en la mayoría de los casos, el liderazgo transformacional el de mayor impacto en estas variables de resultado.

Con el antecedente de estas investigaciones se logra reforzar la idea de pensamiento sugerida por Bass y Avolio (1994, 1997) respecto a los estilos de liderazgo, además de ser un referente importante en el estudio del liderazgo y su impacto en el resultado de los seguidores, pues a través de estas exploraciones es posible afirmar

que gestionar un adecuado estilo de liderazgo promueve el buen funcionamiento de toda organización. Es precisamente bajo esta premisa que surge el modelo de relación entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado que expone gráficamente el propósito de la presente investigación, delimitando su alcance y objetivo (Diagrama 1). La finalidad es identificar el estilo de liderazgo predominante y a partir de ello analizar su relación con las variables de resultado, a fin que los datos obtenidos sean un insumo para la generación de buenas prácticas de liderazgo en mejora de sus procesos y sus colaboradores.

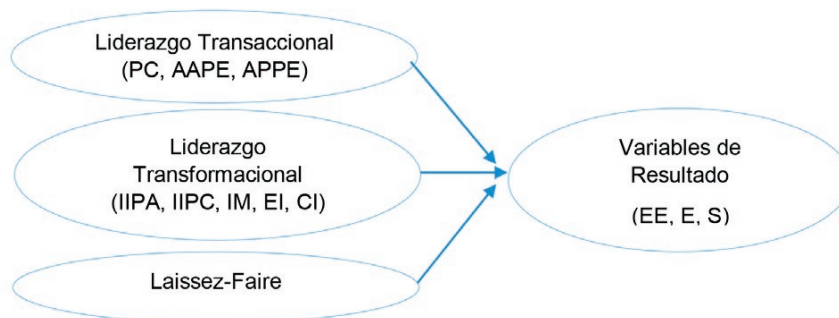


DIAGRAMA 1
Relación estilos de liderazgo vs variables de resultado
Elaboración de los autores.

3. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA EL ESTUDIO

Al tenor de la literatura expuesta y conforme lo presentado en el Diagrama 1, en este estudio se pretende determinar el estilo de liderazgo que gestan los gerentes de mandos medios al interior de una empresa manufacturera de origen multinacional localizada en Tamaulipas, México y determinar su relación con las variables de resultado, para lo cual se han formulado hipótesis de investigación, cuyos postulados afirman lo siguiente:

H1. El estilo de liderazgo predominante en los gerentes de mandos medios de la empresa manufacturera analizada es, con base en la percepción de los seguidores, el transformacional.

H2. El estilo de liderazgo transformacional se relaciona positivamente con las variables de resultados: esfuerzo extra, eficacia y satisfacción.

Se recurre a la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) diseñado por Bass y Avolio (1994), a fin de dar respuesta a las hipótesis planteadas. El instrumento consta de 45 reactivos en la versión dirigida a los seguidores, los cuales son distribuidos en las nueve sub-escalas que conforman los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire y tres variables de resultado (esfuerzo extra, eficacia y satisfacción). Las opciones de respuesta están conformadas por una escala Likert de cuatro puntos, donde 0=nunca, 1=rara vez, 2=ocasionalmente, 3=a menudo y 4=siempre.

El instrumento de medición se aplica a una base de 161 operativos, previo a una prueba piloto aplicada a 30 sujetos. Los valores de validez interna y los coeficientes Alfa de Cronbach logran comprobar la fiabilidad del cuestionario (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2010) al obtener un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) en la prueba de Bartlett de .944 con un nivel de significancia de .000 y un Alfa de Cronbach de .972.

Las técnicas de análisis de datos con las que se determina el estilo de liderazgo predominante para la empresa manufacturera, se enmarca en la estadística descriptiva (Gorgas, Cardiel y Zamorano, 2011) a través de la determinación de medias para cada dimensión de liderazgo, a fin de obtener datos descriptivos de los grupos estudiados, de modo que pueda contrastar la primera hipótesis de investigación (H1).

Para explicar la relación entre el estilo de liderazgo y las variables de resultado se plantea un análisis de correlación como primer paso en la determinación de una asociación positiva o negativa entre las variables

mencionadas (Batanero, Gea, López y Arteaga, 2017). Posteriormente se emplea el análisis de regresión (Tusell, 2011) con la finalidad de predecir el efecto de los estilos de liderazgo (variable independiente o predictora) sobre las variables de resultado (variable dependiente o criterio), mediante la explicación del modelo de regresión lineal siguiente: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$

Cabe destacar que para el valor Y se sustituye de manera alterna cada una de las variables de resultado sugeridas en el modelo de liderazgo de Bass y Avolio (1994, 1997), de tal forma que los modelos a contrastar a efecto de comprobar la segunda hipótesis de investigación (H2), se expresan de manera siguiente:

Modelo 1.

Esfuerzo extra = $\beta_0 + \beta_1$ (liderazgo transaccional) + β_2 (liderazgo transformacional) + β_3 (laissez faire) + e

Modelo 2.

Eficacia = $\beta_0 + \beta_1$ (liderazgo transaccional) + β_2 (liderazgo transformacional) + β_3 (laissez faire) + e

Modelo 3.

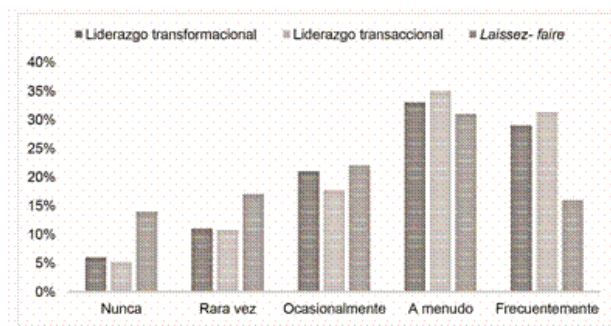
Satisfacción = $\beta_0 + \beta_1$ (liderazgo transaccional) + β_2 (liderazgo transformacional) + β_3 (laissez faire) + e

4. ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN GERENTES DE MANDOS MEDIOS: CASO MANUFACTURERO MULTINACIONAL CON SEDE EN EL ESTADO DE TAMAULIPAS

Para este estudio se encuestó a 161 sujetos, 54% de sexo masculino y 46% femenino. Mediante análisis descriptivo se determinó que el 59.6% se encuentran en un rango de edad entre los 21 a los 35 años, con una antigüedad en el trabajo en su mayoría, de 1 a 5 años de adscripción (44.7% de las personas encuestadas).

Respecto a la percepción que se tiene acerca del estilo de liderazgo de los gerentes de mandos medios, se determinó que los seguidores encuestados califican con una media global de 2.92 el estilo de liderazgo transaccional, seguido de un valor promedio de 2.80 para el liderazgo transformacional y 2.26 para el laissez-faire, lo cual refleja que en su mayoría la tendencia de respuestas se inclinan hacia puntuaciones con valor cercano a 3 (a menudo), siendo el liderazgo transaccional el que posee una relativa puntuación mayor en comparación con el liderazgo transformacional.

Con la declaración de estos resultados y la tendencia de respuestas presentadas en la Gráfica 1, es posible afirmar que el liderazgo transaccional es predominante en la empresa manufacturera analizada rechazando con ello la primera hipótesis de investigación (H1), ya que ésta suponía que el estilo predominante era el transformacional, no logrando reforzar estadísticamente esta idea de pensamiento según la opinión de los sujetos encuestados.



GRÁFICA 1
Tendencias de respuestas por estilo de liderazgo
Elaboración de los autores.

Estos resultados de acuerdo a la literatura expuesta, coinciden con las aportaciones realizadas por Bester et al, (2015), Hsu y Chen (2011) y Mohammad, et al (2011) quienes opinan que en las empresas manufactureras el ejercer un estilo de liderazgo donde las relaciones de líder y seguidores se basen en una comunicación constante y se estimule la proactividad y generación de nuevas ideas es complejo debido a la esencia de las funciones que en este tipo de organizaciones se realizan, principalmente con personal del área operativa quienes conformaron la muestra de estudio de esta investigación, dando mayor oportunidad a la presencia de un liderazgo de tipo transaccional para incentivar a los empleados.

De manera particular es de resaltar que en promedio el 66% de los encuestados manifiestan que a menudo o frecuentemente los líderes de mandos medios aplican un estilo de liderazgo transaccional, recurriendo al premio contingente como medio para incentivar el rendimiento de sus seguidores y aplicando, en la mayoría de los casos, una administración activa por excepción al centrar toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas que impidan alcanzar los estándares de desempeño deseados. En tanto que para las sub-escalas de liderazgo transformacional, en promedio el 62% de los participantes opinan que a menudo o frecuentemente los líderes tratan de inspirar una visión motivante para el logro de las metas y objetivos, tomando en consideración la misión compartida de sus seguidores, sugiriendo nuevas formas de hacer el trabajo y reforzando las habilidades y fortalezas individuales de cada colaborador.

Por último, en lo que refiere al *laissez-faire*, a pesar de ser el estilo de liderazgo con menores puntuaciones obtenidas, existe un importante 47% de los sujetos encuestados que opinan que a los líderes de mandos medios a menudo o frecuentemente les cuesta trabajo tomar decisiones e involucrarse en situaciones o problemas relevantes para la organización.

Los porcentajes de respuestas dadas a cada estilo de liderazgo analizado son evidencia estadística que vigorizan el rechazo de la primera hipótesis de investigación puesto que, a pesar de existir una diferencia relativamente exigua entre el liderazgo transaccional y transformacional, las sub-escalas de premio contingente, administración activa por excepción y administración pasiva por excepción, que conforman el liderazgo transaccional, logran mantener una porcentaje mayor en comparación con la influencia idealizada por atributos y por conducta, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual, sub-escalas del liderazgo transformacional.

Cabe destacar que este acontecimiento se contrasta con los estudios realizados por De Lima y Costa (2016), Ebrahimi et al, (2016) y Muniz y Guimaraes (2017) quienes concluyen en sus investigaciones que el estilo de liderazgo transformacional resulta ser el más recomendable debido a que suscita un impacto mayor en el resultado de los trabajadores. De ahí que dando continuidad con el objetivo de la presente investigación, el siguiente paso es analizar la relación entre los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y *laissez-faire* con las variables de resultado esfuerzo extra, eficiencia y satisfacción, a fin de identificar si el estilo de liderazgo predominante, en este caso el transaccional, mantiene una relación positiva y significativa con las variables de resultado señaladas, o en su caso, es el liderazgo transformacional quien mantiene esta relación significativa, tal como se plantea en la segunda hipótesis de investigación.

TABLA 1
Correlación entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado

		EE	EF	SAT
TRANSFORMACIONAL	Correlación de Pearson	.761**	.761**	.828**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	161	161	161
TRANSACCIONAL	Correlación de Pearson	.647**	.640**	.746**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
	N	161	161	161
LAISSEZ-FAIRE	Correlación de Pearson	.122	.164*	.198*
	Sig. (bilateral)	.124	.037	.012
	N	161	161	161

Elaboración de los autores

Bajo esta perspectiva se presenta en primera instancia las correlaciones generadas entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado, logrando observar en la Tabla 1 que a un nivel de confianza del 95%, el liderazgo transaccional se asocia positivamente con el esfuerzo extra, la eficacia y la satisfacción; sin embargo, cabe resaltar que los valores obtenidos son menores que los manifestados al correlacionar el estilo de liderazgo transformacional con dichas variables, lo cual expresa que es el estilo transformacional el tipo de liderazgo que mayor asociación posee con los resultados que los seguidores pueden alcanzar en beneficio de la organización, tal como se ha comprobado en los estudios previos desarrollados por Hsu y Chen (2011), Mohammad et al, (2011), Bučiūnienė y Škudienė (2008).

Al momento, los resultados presentados a través del análisis de correlación podrían ser evidencia estadística adecuada para aceptar el planteamiento de la segunda hipótesis de investigación (H2), puesto que el liderazgo transformacional, pese a no ser el estilo de liderazgo predominante en esta investigación, si manifiesta tener una correlación positiva y con las variables de resultado de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción. No obstante, a fin de confirmar estas manifestaciones es necesario recurrir a la técnica de regresión con la finalidad de identificar de manera precisa el efecto de relación entre estas dos variables de estudio (estilos de liderazgo y variables de resultado).

En este sentido, se detalla en la Tabla 2 los resultados obtenidos mediante los modelos de regresión proyectados, iniciando el análisis con el esfuerzo extra (modelo 1), seguido de la eficacia (modelo 2) y finalmente la satisfacción (modelo 3), destacando que de acuerdo a los datos presentados, el coeficiente R^2 que explican qué porcentaje de la varianza de las variables dependientes son explicadas por el modelo de regresión, oscila entre puntuaciones de .582 a .690, lo cual manifiesta la calidad del modelo a fin de replicar sus resultados, ya que según Rojo (2007) el modelo de regresión se considera bueno al obtener valores $> .05$ y $< .085$.

Se identifica en el modelo 1 que el esfuerzo extra de los seguidores es explicado en un 57.4% por el estilo de liderazgo que los gerentes de mandos medios gestan al interior de la organización, siendo únicamente el liderazgo transformacional el que se relaciona positiva y significativamente con esta variable de resultado ($p < .05$). De igual forma, en lo que respecta a la eficacia (modelo 2), existe un 57.9% de la varianza de esta variable explicada por los estilos de liderazgo, básicamente el transformacional con un valor en β de .900

y un nivel de significancia del .000. Mismo caso sucede con la variable de satisfacción (modelo 3) quien se ve explicada en un 68.4% por los estilos de liderazgo, siendo para este caso, únicamente el liderazgo transformacional quien guarda una relación positiva y significativa con dicha variable de resultado.

Estos resultados se refuerzan con los argumentos señalados por Bennett (2009), Di Schiena et al, (2013), Jodar et al, (2016), Quintana et al, (2015) y Schuh y Zhang (2013), quienes concluyen que el liderazgo transformacional posee un efecto mayor en las variables de resultado en comparación con el liderazgo transaccional. De ahí que a partir de los datos presentados en la Tabla 2 se acepta la segunda hipótesis de investigación (H2), pues es el liderazgo transformacional el que mantiene una relación positiva y significativa con las variables de resultado.

No obstante, es de resaltar que existe una paradoja en cuanto al estilo de liderazgo que resultó ser predominante en el estudio, puesto que a pesar de existir una asociación positiva entre el liderazgo transaccional y las variables de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción, su nivel de relación resultó ser no significativo en el modelo de regresión, lo cual pone en evidencia que motivar y estimular constantemente a los seguidores resulta ser más benéfico que el sistema de recompensas y sanciones que se pudiera implementar. Por lo que se recomienda a los gerentes de mandos medios promover un mayor acercamiento hacia los seguidores fomentando buenas prácticas de motivación, inspiración, estimulación y consideración individualizada con sus colaboradores a fin de impulsar con ello, el desempeño personal y grupal en beneficio de la organización y sus integrantes.

TABLA 2
Análisis de regresión múltiple

MODELO 1 (Esfuerzo extra)

Coeficientes	B	P Valor	Resumen del modelo
Liderazgo transaccional	-.119	.288	R ² .582
Liderazgo transformacional	.866	.000	R ² ajustado .574
Laissez- faire	.004	.938	F 72.944

MODELO 2
(Eficacia)

Coeficientes	B	P Valor	Resumen del modelo
Liderazgo transaccional	-.167	.135	R ² .587
Liderazgo transformacional	.900	.000	R ² ajustado .579
Laissez- faire	.052	.326	F74.414

MODELO 3
(Satisfacción)

Coeficientes	B	P Valor	Resumen del modelo
Liderazgo transaccional	.043	.658	R ² .690
Liderazgo transformacional	.780	.000	R ² ajustado .684
Laissez- faire	.058	.207	F116.282

5. CONCLUSIONES

Una de las grandes tareas en el área del recurso humano consiste en lograr una armoniosa colaboración entre los colaboradores de cualquier organización. Dicha colaboración debe de ser siempre en sentido bidireccional, donde no sólo se busque el bienestar de la compañía sino también del personal que la conforman. Es precisamente bajo esta perspectiva donde el liderazgo juega un papel primordial, pues dependiendo de la forma en cómo este se gestiona al interior de la organización, el trabajo colaborativo entre líderes y seguidores podrá contribuir eficientemente a la consecución de las metas y objetivos que la institución se haya establecido.

El liderazgo como ya se ha comentado, ha dado pie al estudio de innumerables investigaciones que a través de los años han podido recapitular las distintas teorías y enfoques respecto a esta temática de estudio. No obstante, para efecto de la presente investigación se enfatizó en el análisis de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez-faire*, los cuales fueron sometidos a una investigación empírica en el sector manufacturero.

De los resultados más destacados para este análisis, sobresale el hecho de que de acuerdo con la percepción de los seguidores, los líderes de mandos medios ejercen un estilo de liderazgo transaccional y aunque podría decirse que el nivel de conformidad con estas prácticas de liderazgo es aceptable por los participantes del estudio, existe la contraparte de los resultados obtenidos, pues estadísticamente el impacto positivo y significativo con las variables de resultado de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción se produce solo con el estilo de liderazgo transformacional.

Una explicación admisible a los hallazgos aquí expuestos es que tal como se ha mencionado previamente, la unidad de análisis consiste en una empresa manufacturera multinacional siendo los líderes de esta corporación personas con ideologías distintas a la de los trabajadores mexicanos, originando con ello métodos de trabajo orientados a la tarea con estímulos basados en recompensas y sanciones para su cumplimiento, dejando de lado aspectos motivacionales enfocados hacia un estilo de liderazgo transformacional.

Otra observación hacia los resultados obtenidos y que es preciso reconocer, es el tamaño de la muestra del estudio, pues solo se tomó una base de 161 operativos acorde a los cuales se han analizado las tendencias de respuestas y ha dado lugar a la determinación del estilo de liderazgo transaccional como predominante en la corporación analizada, pero con puntajes relativamente cercanos a los obtenidos para el liderazgo transformacional (media global de 2.92 frente a 2.80 del liderazgo transformacional), lo cual pudiera transfigurar al aumentar el tamaño muestral de la investigación.

Por ello es que se recomienda como futuras líneas de trabajo el identificar los estilos de liderazgo en la empresa mencionada con la participación de seguidores adscritos a todas las áreas funcionales que conforman esta organización, a fin de reforzar o en su caso contrastar las percepciones del personal operativo aquí analizadas. De igual forma resulta interesante que al tratarse de una empresa multinacional se pueda aplicar esta línea de investigación en cada una de las sedes que la conforman, con la finalidad de realizar estudios comparativos que den una visión integral sobre el estilo de liderazgo predominante y sus efectos en el desempeño global de la corporación.

Por último, como se ha observado en la revisión de literatura, es beneficioso realizar estudios complementarios que determinen el efecto que tiene el liderazgo en variables de impacto organizacional como lo es el desempeño de los empleados, la innovación, la cultura organizacional, el bienestar psicológico, entre otros elementos que directamente se ven influenciados por el estilo de liderazgo que ejercen los directivos sobre sus colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araneada, Carmen, Neumann, Naomi, Pedraja, Liliana y Rodríguez, Emilio (2016), Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile, *Formación Universitaria*, Año 9, No, 6, pp, 139-152, <https://doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Asrar-ul-Haq, Muhammad y Anwar, Sadia (2018), The many faces of leadership: proposing research agenda through a review of literatura, *Future Business Journal*, Año 4, No, 2, pp, 179-188, <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.002>
- Asrar, Zaeema, (2017), Influence of leadership style on employees' performance: evidence from literatures, *Journal of Marketing and Management*, Año 8, No, 1, pp, 18-30,
- Bass, Bernard y Avolio, Bruce (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, California: Sage,
- Batanero, Carmen; Gea, Ma, Magdalena; López, Ma, del Pilar; Arteaga, Pedro (2017), Análisis de los conceptos asociados a la correlación y regresión en los textos de bachillerato, *Didacticae: Revista de Investigación en Didácticas Específicas*, Año 1, No, 2017, pp, 60-76, <http://dx.doi.org/10.1344/did.2017.1.60-76>
- Benavides, Cristóbal (2017), Estilos de liderazgo en las redacciones chilenas: estudio de la autopercepción de los directivos, *Cuadernos, info*, No, 41, pp, 123-140, <https://doi.org/10.7764/cdi.41.1133>
- Bennett, Thomas (2009), A study of the management leadership style preferred by it subordinates, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Año 13, No, 2, pp, 1-25,
- Bernasconi, Andrés y Rodríguez, Emilio (2018), Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo, el clima académico y la calidad de la formación de pregrado, *Formación Universitaria*, Año 11, No, 3, pp, 29-40, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000300029>
- Bester, Janie, Stander, Marius y van Zyl, Llewellyn (2015), Leadership empowering behavior, psychological empowerment, organizational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division, *SA Journal of Industrial Psychology*, Año 41, No, 1, pp, 1-14, <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v41i1.1215>
- Blake, Robert y Mouton, Jane (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston: Gulf Publishing Co
- Blanch, Javier, Gil, Francisco, Antino, Mirko y Rodríguez, Alfredo (2016), Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación, *Papeles del Psicólogo*, Año 37, No, 3, pp, 170-176,
- Bučionienė, Ilona y Škudienė, Vida (2008), Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies, *South East European Journal of Economics & Business*, Año 3, No, 2, pp, 57-65, <https://doi.org/10.2478/v10033-008-0015-7>
- Cabrera, Diego (2014), Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura, *Suma de Negocios*, 5(11), pp, 96-107, [https://DOI:10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://DOI:10.1016/S2215-910X(14)70024-2)
- Chen, Jian-Xun, Sharma, Piyush, Zhan, Wu y Liu, Li (2019), Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty, *Journal of Business Research*, Año 96, pp, 85-96, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- Cheung, Francis, Yeung, Dannii y Wu, Anise (2018), Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace, *Journal of Career Development*, Año 45, No, 6, pp, 610-624, <https://doi.org/10.1177/0894845317727617>
- Contreras, Francoise y Juárez, Fernando (2013), Efecto del capital psicológico sobre las prácticas de liderazgo en PYMES colombianas, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 18, No, 62, pp, 247-264
- De Lima, Orlando y Costa, Joao (2016), Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?, *Cuadernos de Gestión*, Año 16, No, 1, pp, 43-62, <https://doi.org/10.5295/cdg.140484om>
- De Oliveira, Alexandra y Ferreira, Maria (2015), The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behaviors, *Psico-USF*, Año 20, No, 3, pp, 493-504, <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200311>

- Di Schiena, Raffaella; Letens, Geert; Van, Eileen; Farris, Jennifer (2013), Relationship between leadership and characteristics of learning organizations in deployed military units: an exploratory study, *Administrative Sciences*, Año 3, No, 3, pp, 143-165, <https://doi:10.3390/admsci3030143>
- Durán, Marta y Castañeda, Delio (2015), Relación entre liderazgo transoformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios, *Acta Colombianda de Psicología*, Año 18, No, 1, pp, 135-147, <http://www.dx.doi.org/10.14718/ACP,2015,18,1,13>
- Ebrahimi, Pejman, Marzieh, Seyedeh y Chirani, Ebrahim (2016), Relationship between leadership styles and organizational performance by considering innovation in manufacturing companies of guilan province, *Procedia Social Behavioral Sciences*, Año 230, pp, 351-358, <https://doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.044>
- Escandón, Diana y Hurtado, Andrea (2016), Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, *Estudios Gerenciales*, Año 32, No, 139, pp, 137-145, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Esguerra, Gustavo y Contreras, Francoise (2016), Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy, *Estudios Gerenciales*, Año 32, 140 pp, 262-268, <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>
- Fernández, Cristina y Quintero, Nelson (2017), Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 22, No, 77, pp, 56-74
- Fiedler, Fred y García, Joseph (1987), *New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley and Sons.
- García, Monica, García Domingo y Madrid, Antonia (2018), Gender diversity and its impacto on high-tech SMEs' organizational leadership, *Gender in Management: An International Journal*, Año 33, No, 6, pp, 499-523, <https://doi.org/10.1108/GM-03-2017-0031>
- García, Mónica, Salas, Laura y Gaviria, Edgar (2017), Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes, *ADMINISTER*, Año 31, No., pp, 25-46, <https://doi:10.17230/ad-minister,31,2>
- Gilbert, Stephanie, Horsman, Patrick y Kelloway, Kevin (2016), The motivation for transformational leadership scale: An examination of the factor structure and initial tests, *Leadership & Organization Development Journal*, Año 37, No, 2, pp, 158-180, <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0086>
- Godoy, Rodrigo y Bresó, Edgar (2013), ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, Año 29, No, 2, pp, 59-64, <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Gonos, Jaroslav y Gallo, Peter (2013), Model for leadership style evaluation, *Management*, Año 18, No, 2, pp, 157-168.
- Gorgas, Javier; Cardiel, Nicolás; Zamorano, Jaime (2011), *Estadística básica para estudiantes de ciencias*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Hair, Joseph; Anderson, Rolph; Tatham, Ronald; Black, William (2010), *Análisis multivariante*, Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hermosilla, Daniel, Amutio, Alberto, da Costa, Silvia y Páez, Dario (2016), El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Año 32, No, 3, pp, 135-143, <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth (1974), So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, Año 28, No, 2, pp, 22-37.
- Hsu, Chia-Yuan y Chen, Wen-Yu (2011), Subordinates' perception of managers' transformational leadership style and satisfaction: a comparison of electronic manufacturing companies in Mainland China and Taiwan, *International Journal of Human Resource Management*, Año 22, No, 15, pp, 3097-3108, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.560872>
- INEGI (2014), *Censos Económicos 2014, Resultados definitivos*, Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Iqbal, N., Anwar, S, y Haider, N, (2015), Effect of leadership style on employee performance, *Arabian Journal of Business and Management Review*, Año 5, No, 5, pp, 1-6, <https://doi:10.4172/2223-5833.1000146>

- Jodar, Gloria; Gené, Joan; Delgado, Pilar; Campo, M, Antonia; Del Val, Jose Luís, (2016), Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care, BMC Health Services Research, Año 6, No, 572, pp, 1-9, <https://doi.org/10.1186/s12913016-1819-2>.
- Kelloway, E, Kevin; Turner, Nick; Barling, Julian; Loughlin, Catherine (2012), Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership, Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, Año 26, No, 1, pp, 39-55, <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Lewin, Kurt; Lippit, Ronald; White, Ralph (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, Journal of Social Psychology, Año 10, No, 2, pp, 271-299.
- Loaiza, Carmen y Pirela, Ligia (2015), Liderazgo en organizaciones venezolanas, Revista Venezolana de Gerencia, Año 20, No, 69, pp, 152-171.
- MacGregor, James (1978), Leadership, Nueva York: Harper & Row.
- Mendoza, Ignacio, García, Blanca y Uribe, Jesús (2014), Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México, Acta de Investigación Psicológica, Año 4, No, 1, pp, 1412-1429, [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9).
- Mohammad, Seyyed; Narenji, Fatemeh; Alami, Farnoosh (2011), Examining the role transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company, Procedia- Social and Behavioral Sciences, Año 29, No, 2011, pp, 139-148, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.218>.
- Molero, Fernando, Moriano, Juan y Shaver, Phillip (2013), The influence of leadership style on subordinates' attachment to the leader, Spanish Journal of Psychology, Año 16, No, 2, pp, 1-10, <https://doi.org/10.1017/sjp.2013.67>.
- Muniz, Maria y Guimaraes, Renata (2017), Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? RAM, Revista de Administração Mackenzie, Año 18, No, 2, pp, 104-129, <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Odumeru, James y Ifeanyi, George (2013), Transformational vs transactional leadership theories: evidence in literature, International Review of Management and Business Research, Año 2, No, 2, pp, 355-361, <https://doi.org/10.30543/IRMBR>
- Ojokuku, R., Odetayo, T, y Sajuyigbe, A, (2012), Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian Banks, American Journal of Business and Management, Año 1, No, 4, pp, 9-16, <https://doi.org/10.11634/216796061706212>
- Ordoñez, Manuel, Bustamante, Miguel y Campos, Roberto (2017), Factores de liderazgo del oro en la región sur del Ecuador, Información Tecnológica, Año 28, No, 3, pp, 147-156, <https://doi.org/10.4067/S071807642017000300016>
- Pacsi, Ana; Estrada, Wendy; Pérez, Anel; Cruz, Pamela (2014), Liderazgo laissez faire, Revista Cuaderno Empresarial, Año 1, No, 1, pp, 67-72.
- Palazzeschi, Letizia, Bucci, Ornella y Di Fabio, Annamaria (2018), High entrepreneurship, leadership, and professionalism (HELP): a new resource for workers in the 21 st century, Frontiers in Psychology, Año 9, No, 2018, pp, 1-8, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01480>
- Perilla, Lyria y Gómez, Viviola (2017), Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder, Journal of Work and Organizational Psychology, Año 33, No, 2, pp, 95-108, <http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Qian, Jing, Song, Baihe, Jin, Zhuyun, Wang, Bin y Chen, Hao (2018), Linking empowering leadership to task performance, taking charge, and voice: the mediating role of feedback seeking, Frontiers in Psychology, Año 9, pp, 1-11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02025>
- Quintana, Teresa; Park, Sangwon; Araujo, Yasmina (2015), Assessing the effects of leadership styles on employees' outcomes in International Luxury Hotels, Journal of Business Ethics, Año 129, No, 2, pp, 469- 489, <https://doi.org/10.1007/s10551014-2170-3>

- Rachma, Asmu'I (2014), Applying interactive planning on leadership in the organization: the case of transforming public transport services in Banjarmasin, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Año 115, No, 2014, pp, 283-295, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.436>
- Rawung, Ficke; Wuryaningrat, Nikolas; Elvinita, Lenny (2015), The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: an empirical study on small and medium businesses in Indonesia, *Asian Academy of Management Journal*, Año 20, No, 1, pp, 123-145,
- Rojo, J, M, (2007), *Regresión lineal múltiple*, Madrid, España: Instituto de Economía y Geografía,
- Sánchez, Carol y Lehnert, Kevin (2019), The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives and experience on women's aspirations to leadership, *Journal of Business Research*, Año 95, pp, 182-194, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.033>
- Shao, Zhen (2019), Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on ISBusiness strategic alignment and enterprise systems assimilation, *International Journal of Information Management*, Año 44, pp, 96-108, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>
- Silva, Yamila, Olsen, Cintia, Pezzi, Lucía y Sanjurjo, Noelia (2016), Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar de Plata, *Psicoperspectivas*, Año 15, No, 3, pp, 146-157, [https://DOI:10.5027/PSICOPERSPECTI-VAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769](https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTI-VAS-VOL15-ISSUE2-FULLTEXT-769)
- Schuh, Sebastian y Zhang, Xin-an (2013), For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors, *Journal of Business Ethics*, Año 116, No, 3, pp, 629-640, [https://DOI:10.1007/s10551-012-1486-](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1486-4)
- Sousa, María y Rocha, Álvaro (2019), Leadership styles and skills developed through game-based learning, *Journal of Business Research*, Año 94, No, 2019, pp, 360-366, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Stogdill, Ralph (1948), Personal factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, Año 25, No, 1, pp, 35-71.
- Sun, Rusi y Henderson, Alexander (2017) Transformational leadership and organizational processes: influencing public performance, *Public Administration Review*, Año 77, No, 4, pp, 554-565, [https://DOI:10.1111/puar.12654](https://doi.org/10.1111/puar.12654)
- Trógolo, Mario, Pyreya, Ana y Sponton, Carlos (2013), Impacto de diferentes estilos de liderazgo sobre el engagement y burnout: evidencia en una muestra de trabajadores argentinos, *Ciencia y Trabajo*, Año 15, No, 48, pp, 152-157, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000300008>
- Tusell, Fernando, (2011), *Análisis de regresión, Introducción teórica y práctica basada en R*, Bilbao.
- Tyssen, Ana, Wald, Andreas y Heidenreich, Sven (2014), Leadership in the context of temporary organizations: a study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Año 21, No, 4, pp, 376-393, [https://DOI:10.1177/1548051813502086](https://doi.org/10.1177/1548051813502086)
- Veríssimo, José y Lacerda, Teresa (2015), Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership, *Business Ethics: A European Review*, Año 24, No, 1, pp, 34-51, <https://doi.org/10.1111/beer.12065>
- Vroom, Victor y Yetton, Philip (1973), *Leadership and decision-making*, Guangjian (2018), *How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects*
- Youssef, Carolyn y Luthans, Fred (2012), of psychological empowerment and Positive global leadership, *Journal core self-evaluations and the mode of World Business*, Año 47, No, 4, rating role of employee political skill, pp, 539-547, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>
- China, Año 12, No, 5, pp, 1-21, <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x>
- Zareen, Memoona
- Razaq, Kiran; Mujtaba, Bahaudin (2015), Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: a quantitative study of banking employees in Pakistan, *Public Organiz Review*, Año 15, No, 4, pp, 531-549, [https://DOI:10.1007/s11115-014-0287-6](https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6)