

## CONFIANZA, AUTOEFICACIA Y PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO<sup>i</sup>

TRUST, SELF-EFFICACY, AND LEADERSHIP PERCEPTION

CONFIANÇA, AUTOEFICÁCIA E PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA

Marcelo José Villarreal Coindreau<sup>ii</sup>, Luis Felipe Miguel Llanos Reynoso<sup>iii</sup>

### Citation

Villarreal-Coindreau, Marcelo J. & Llanos-Reynoso, Luis F.M. (2019) Confianza, autoeficacia y percepción de liderazgo. *Dimensión Empresarial*, 17(3). DOI: 10.15665/dem.v17i3.1641

### Resumen

Esta investigación examina la admiración hacia los superiores jerárquicos como líderes. Para este propósito, se elaboró un inventario de 25 reactivos que fue contestado en papel por 157 participantes de 26 empresas. Tras verificar el comportamiento estadístico de los reactivos, se identificó mediante análisis correlacionales y de regresión, que los superiores jerárquicos son más aceptados y admirados como líderes cuando demuestran confianza en las capacidades de sus colaboradores y contribuyen a mejorar su autoeficacia, además de apoyarlos en el trabajo. Por otra parte, el aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores está altamente correlacionado con la mejora de su autoeficacia. Estos resultados son consistentes con la literatura, pero será importante verificarlos en estudios posteriores. Palabras clave: expectativa-valor, ruta-meta, desempeño, habilidades, intereses.

### Abstract

This research study examines the extent to which hierarchical superiors are admired as leaders. To this purpose, a 25-item inventory was designed and filled in paper by 157 participants from 26 companies. Once the statistical behavior of the items was tested, it was found, through lineal regression and correlation analyses, that superiors are better accepted and admired as leaders, when they display trust in the capabilities of their subordinates, contribute to improve their self-efficacy, and support them in their duties. On the other hand, it was also found that considering the subordinates' skills and interests, when assigning tasks and challenges, was highly correlated with self-efficacy improvement. These findings are consistent with previous research. However, it will be important to validate them in future studies. Keywords: expectancy-value, path-goal, performance, qualifications, interests.

### Resumo

Esta pesquisa examina os superiores admiração como líderes. Para tanto, um inventário de 25 itens foi elaborado e respondido em papel por 157 participantes de 26 empresas. Depois de verificar o comportamento estatístico dos reagentes, identificadas pela análise de correlação e regressão, os superiores são mais aceito e admirado como líderes quando eles mostram confiança nas habilidades de seus funcionários e ajudar a melhorar a sua auto-eficácia, bem como apoiá-los na trabalhar. Por outro lado, o uso das habilidades e interesses dos colaboradores está altamente correlacionado com a melhora de sua autoeficácia. Estes resultados são consistentes com a literatura, mas será importante verificá-los em estudos posteriores. Palavras-chave: valor da expectativa, rota da meta, desempenho, habilidades, interesses.



## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, con muy diversas definiciones y teorías, es un tema importante para las organizaciones y los países, por la aparente y asombrosa capacidad de algunas personas de atraer el respaldo e influir en las emociones, creencias y acciones de los demás. Dada la particular visibilidad del líder respecto de otras personas, el estudio de este fenómeno inicia en la propia figura de éste y sus diferencias de los demás (p.ej. Avery, 2011; Hollander, 1992; Vondey, 2008). Posteriormente, se reconoce que más que un ente o propiedad en abstracto de un individuo, hay dos partes en el liderazgo: Quien influye y quienes lo siguen (p.ej. Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Graen y Uhl-Bien, 1995; Hollander, 1992; Hrivnak, s/f; Otara, 2011; van Quaquebeke, van Knippenberg, y Brodbeck, 2011), por lo que es importante analizar las características de ambos y su interacción.

Como parte de esta segunda línea, hay dos aproximaciones: la de intercambio líder-seguidor, LMX, por sus siglas en inglés (Dansereau, Graen, y Haga, 1975, citados en Graen y Uhl-Bien, 1995) y la sociocognitiva o de teorías implícitas de liderazgo (Lord, de Vader y Alliger, 1986; Lord, Foti y De Vader, 1984, citados en van Quaquebeke, van Knippenberg

y Brodbeck, 2011). La primera postula que ocurren procesos efectivos de liderazgo cuando los líderes y seguidores pueden desarrollar relaciones maduras de liderazgo (asociaciones) y así ganan acceso a los muchos beneficios de estas relaciones (Graen y Uhl-Bien, 1995, p. 225). La segunda argumenta que el liderazgo consiste en una percepción de los seguidores con base en prototipos de los comportamientos y resultados de la otra persona (House, Javidan Hanges y Dorfman, 2002; Lord y Maher, 1991, citado en van Quaquebeke et al., 2011).

En línea con lo anterior, el propósito de este artículo es investigar si la aceptación de un superior jerárquico como líder, así como la afinidad con sus puntos de vista y confianza en sus decisiones, como variables dependientes, son influidas por: la percepción de su apoyo en el trabajo, su conocimiento de las habilidades e intereses profesionales de sus colaboradores, su aprovechamiento de estas cualidades en su asignación de tareas y retos; el grado al cual tal situación resulta en una mejora del autoconcepto y sentido de eficacia personal de los colaboradores, como variables independientes. Estos constructos surgen de diversas propuestas previas, descritas a continuación en los fundamentos teóricos.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### **Aceptación del líder y confianza y apoyo en el trabajo de los colaboradores**

Entre la investigación previa sobre la relación entre las variables objeto de este artículo, destaca la teoría de expectativa-valor (Porter y Lawler, 1968, Vroom, 1964 citados en Lunenburg, 2011; ver también Van Eerde y Thierry, 1996), concretada en las teorías ruta-meta de Evans (1970, citado en Polston-Murdoch, 2013; Evans, 1974) y House (1971, 1996). Conforme a estas aproximaciones, las personas muestran un mejor desempeño y mayor aceptación del líder, si ven una

relación clara entre sus propios esfuerzos, ejecución y, con ello, logran consecuencias que valoran positivamente. En este ámbito, el papel del líder consiste en fortalecer la percepción de esos vínculos y remover obstáculos para el logro de las metas deseadas.

House (1996) resume la propuesta central de su teoría ruta-meta de la siguiente manera:

*para que los líderes sean efectivos, ejecutan comportamientos que complementan los ambientes y capacidades de los colaboradores de una manera que*

*compensa las deficiencias (de éstos) y es instrumental a la satisfacción del colaborador y al desempeño individual y de la unidad de trabajo (p. 324).*

De manera complementaria, House y Mitchell (1975) precisan esos comportamientos en cuatro estilos de liderazgo: directivo, apoyador, participativo y orientado al logro. El primero se distingue por establecer metas, orientar a sus colaboradores sobre cómo lograrlas, hacer su parte y establecer estándares de desempeño. El estilo *apoyador se caracteriza por un líder amistoso y cercano que muestra interés por el estatus, bienestar y necesidades de los colaboradores* (ídem, p. 3). En el estilo participativo, se consulta y toma en cuenta los puntos de vista y recomendaciones de los colaboradores. Por último, el líder orientado al logro establece metas retadoras, tiene altas expectativas del desempeño de los demás y muestra una fuerte confianza en que éstos *asumirán (su) responsabilidad, se esforzarán y lograrán (esas) metas* (ídem.).

Algunas investigaciones señalan altas correlaciones entre los cuatro estilos de liderazgo propuestos por House, en sus diversos escritos, y la aceptación o compromiso de los colaboradores con sus superiores en diversas culturas, por ejemplo, Malik, Aziz, y Hassan, 2014; Polston-Murdoch, 2013.

### **Aceptación del líder y aprovechamiento de capacidades en tareas y retos**

Una propuesta diferente, pero con puntos de contacto con el enfoque de House, es la del liderazgo transformador, de Bass y Avolio (1990 citados en Bass, Avolio y Atwater, 1996; ver también: Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003), quienes postulan cuatro elementos diferenciales: Influencia idealizada (carisma), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, en ocasiones conocidas como las cuatro I (Avery, 2011, p. 96). El primer elemento se caracteriza por la admiración, respeto y confianza de los seguidores hacia el líder; el segundo, por el reto y el significado que éste aporta al trabajo de las demás personas; el tercero, por el

estímulo a cuestionar supuestos y generar nuevas ideas y perspectivas y el último, por el apoyo y la consideración del líder a las necesidades individuales de crecimiento y logro de los otros (Bass et al., 2003, p.208). Al respecto, es interesante notar que Mansouri (2015), se refiere a este cuarto elemento como liderazgo apoyador.

En línea con lo anterior y puntualizando el último estilo de liderazgo propuesto por House, el orientado al logro, una de las maneras como los líderes pueden fortalecer la relación entre el esfuerzo y los resultados de sus colaboradores, es a través de mejorar la percepción de éstos sobre sus propias habilidades para el logro de las metas deseadas (cf. Wigfield y Eccles, 2000), de manera similar a los retos, apoyo y confianza que ofrece el líder transformador.

### **Autoeficacia y autoconcepto**

Bandura (1977) llama autoeficacia a esta percepción o expectativa de que uno puede ejecutar exitosamente el comportamiento requerido para producir el resultado deseado (p. 193). Más recientemente, Wood y Bandura (1989) definen este concepto de manera más amplia como: *las creencias de las personas en sus capacidades para movilizar la motivación, recursos cognitivos y cursos de acción necesarios para ejercer control sobre eventos en sus vidas* (p. 364). Estas definiciones enfatizan las expectativas de las personas sobre sus propias habilidades, así como sobre su capacidad de controlar eventos ambientales, a fin de aplicarlas con éxito en situaciones difíciles y así, mostrar resiliencia (p.ej. Schwarzer y Warner, 2013).

En investigaciones previas, algunos estudios se enfocan directamente en la relación entre autoeficacia y liderazgo (McCormick, Tanguma, y López-Forment, 2002; Hannah, Avolio, Luthans y Harms, 2008; Moriano et al., 2012 y Mesterova, Prochazka, Vaculik, y Smutny, 2015, entre otros). Sin embargo, todos ellos se orientan a la autoeficacia del líder y no, de los colaboradores.

En este sentido, cabe destacar que Wood y Bandura (1989) postulan algunas fuentes para generar y fortalecer las creencias de autoeficacia, de las cuales

son particularmente pertinentes para el presente estudio, las siguientes: 1) las experiencias de éxito en la ejecución de una tarea, incluyendo la superación de fracasos y dificultades y 2) la persuasión social, por la cual, alguien convence o anima, de manera realista, a la persona de que ella puede ejecutar una actividad o lograr una meta, y le asigna tareas que le permiten tener experiencias de éxito y mejora personal (pp. 364-365).

### Planteamiento general

La revisión de la literatura especializada sugiere maneras concretas como el líder puede fortalecer la autoeficacia de sus seguidores o colaboradores y, con ello, probablemente, su desempeño y resultados. Sin embargo, todavía no resulta clara la relación entre esta acción y la aceptación del superior jerárquico como líder. Este es el objetivo al cual apunta esta investigación.

En referencia a lo postulado por las teorías del intercambio líder-miembro, ruta-meta y de liderazgo transformador, así como a la aproximación sociocognitiva, el presente estudio se propone aportar a los siguientes interrogantes:

La aceptación de un superior:

- a) ¿Está relacionada con su conocimiento de las habilidades e intereses de sus colaboradores?
- b) ¿Se relaciona con su aprovechamiento de las habilidades e intereses de sus colaboradores al asignarles tareas y retos?
- c) ¿Está relacionada con el apoyo que brinda a sus colaboradores en el trabajo?
- d) ¿Guarda relación con su confianza en las capacidades de sus colaboradores?
- e) ¿Se relaciona con su contribución a la mejora de la autoeficacia de sus colaboradores?
- f) ¿Está relacionada con su contribución a la mejora del autoconcepto de sus colaboradores?

En esta investigación, la aceptación del superior jerárquico como líder es medida en términos de admiración, afinidad con sus puntos de vista, confianza en sus decisiones y una percepción positiva de la relación con él. La Tabla 1 muestra una presentación más visual de las relaciones que se busca explorar.

**Tabla 1.** Relaciones superiores jerárquicos – colaboradores investigadas en este estudio.

Si los superiores jerárquicos:	Entonces los colaboradores:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen las habilidades e intereses de los colaboradores.</li> <li>• Aprovechan la información de las habilidades e intereses de los colaboradores en la asignación de tareas y retos.</li> <li>• Brindan apoyo a los colaboradores en su trabajo.</li> <li>• Creen en las capacidades de los propios colaboradores.</li> <li>• Contribuyen a mejorar la autoeficacia de los colaboradores.</li> <li>• Contribuyen a mejorar el autoconcepto de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admiran al líder.</li> <li>• Sienten mayor afinidad con los puntos de vista del líder.</li> <li>• Confían en la persona y en las decisiones del líder.</li> <li>• Perciben positivamente su relación con el líder.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## METODOLOGÍA

### Variable dependiente

Se define como variable dependiente, la aceptación del superior jerárquico como líder, medida en términos de: 1) admiración (Bass, Avolio y Atwater, 1996; Bass et al., 2003); 2) afinidad con sus puntos de vista (Malik, Aziz, y Hassan, 2014; Polston-Murdoch, 2013); 3) confianza en él/ella y en sus decisiones (Bass et al., 2003), y 4) la percepción positiva de una relación con él/ella (Graen y Uhl-Bien, 1995; House, 1971, 1996).

### Variables independientes

Se definen seis variables independientes de la relación entre el superior jerárquico y el colaborador: a) Conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores (Bass, Avolio y Atwater, 1996; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003); b) Aprovechamiento de la información de las habilidades e intereses de los colaboradores en la asignación de tareas y retos (Bass, Avolio y Atwater, 1996; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003); c) Apoyo a los colaboradores en su trabajo (House, 1971, 1996; House y Mitchell, 1975); d) Confianza en las capacidades de los propios colaboradores (Bass et al., 2003); e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores, y f) Mejora del autoconcepto de los colaboradores (cf. Wigfield y Eccles, 2000).

### Hipótesis nulas

H0A: No hay relación o ésta será negativa, entre el conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores por parte del superior jerárquico y su aceptación como líder.

H0B: No hay relación o ésta será negativa, entre el aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores en la asignación de tareas y retos por parte del superior jerárquico y su aceptación como líder.

H0C: No hay relación o ésta será negativa, entre el apoyo del superior jerárquico a sus colaboradores en el trabajo y su aceptación como líder.

H0D: No hay relación o ésta será negativa, entre la confianza del superior jerárquico en las capacidades de sus colaboradores y su aceptación como líder.

H0E: No hay relación o ésta será negativa, entre las acciones del superior jerárquico para mejorar la autoeficacia de sus colaboradores y su aceptación como líder.

H0F: No hay relación o ésta será negativa, entre las acciones del superior jerárquico para mejorar el autoconcepto de sus colaboradores y su aceptación como líder.

### Instrumento

Se toma como referencia el cuestionario LMX 7 (Graen y Uhl-Bien, 1995) y el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio et al., 1999; Den Hartog, Van Muijen, y Koopman, 1997), así como las teorías sobre las que se desarrollan y la de autoeficacia (Bandura, 1977), para elaborar un instrumento de 25 reactivos que consideran la percepción de los colaboradores sobre diversas acciones y pensamientos de un superior jerárquico, conforme a las variables de esta investigación y asociados con los distintos elementos del liderazgo transformador de Bass y Avolio (Bass et al., 2003), los estilos apoyador y orientado a logros, propuestos por House y Mitchell (1975), así como con sus posibles efectos en el autoconcepto y autoeficacia de los colaboradores, junto con la admiración, confianza y compromiso de los participantes con relación a ese mismo superior jerárquico (Graen y Uhl-Bien, 1995; Polston-Murdoch, 2013).

Cada uno de los 25 reactivos se califica en una escala Likert de seis puntos, desde -3 a +3, siendo -3 "Fuertemente en desacuerdo" y +3 "Fuertemente de acuerdo". Un reactivo adicional mide la caracterización del colaborador de

su relación con el líder, en una escala cualitativa de seis puntos, desde “Pésima” hasta “Excelente”.

Sobre esta base, y si bien, no hay reglas fijas al respecto (Hinkin, Tracey, y Enz, 1997), para fines de confiabilidad en el diseño de este instrumento, cada variable de esta investigación se mide con una escala de cuando menos tres reactivos.

Para la variable dependiente, se considera una escala con los reactivos: 1. Lo/La admiro como líder; 3. Confío en él (ella) y en sus decisiones; 5. Comparto sus pensamientos sobre la manera de hacer el trabajo, y 26. ¿Cómo caracterizarías tu relación de trabajo con tu jefe o jefa?

Las variables independientes son medidas en términos de la percepción de los propios colaboradores, conforme a las siguientes escalas conceptuales:

a) Conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores: reactivos 2. Sé qué tan satisfecho(a) se siente con mi trabajo; 10. Comprende mis intereses laborales y/o profesionales; 11. Conoce mis habilidades y capacidades; 13. Conoce mis fortalezas y debilidades en mi desempeño, y 14. Sabe cuáles son mis aspiraciones laborales y/o profesionales.

b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores en la asignación de tareas y retos: reactivos 21. Me asigna tareas y/o proyectos que son compatibles con mis intereses laborales y/o profesionales; 24. Me asigna tareas que son acordes con mis habilidades y experiencia, y 25. Me asigna tareas y/o proyectos que me ayudan a avanzar en el logro de mis aspiraciones laborales y/o profesionales.

c) Apoyo a los colaboradores en su trabajo: reactivos 8. Se interesa por mis problemas y necesidades; 9. Me ayuda a solucionar mis problemas de trabajo, y 16. Reconoce mis logros.

d) Confianza en las capacidades de los colaboradores: reactivos 4. Me siento tratado(a)

de manera justa por él/ella; 17. Confía en mi capacidad para hacer cada vez mejor mi trabajo, y 23. Me ha expresado su confianza de que puedo alcanzar mis anhelos laborales.

e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores: reactivos 12. Me hace sentir, de manera positiva, que puedo lograr mejores resultados en mi trabajo de los que hasta ahora he alcanzado; 15. Con las tareas y/o proyectos que me asigna, me reta a generar ideas novedosas y nuevas soluciones, y 18. Me asigna tareas y/o proyectos que me retan, pero que me ayudan a fortalecer mis habilidades y capacidades, y

f) Mejora del autoconcepto de los colaboradores: reactivos 19. Me ha asignado tareas y/o proyectos que han cambiado, positivamente, la manera como me veo a mí mismo/a; 20. Me reta verbalmente a creer más en mí mismo/a, y 22. Me asigna tareas y/o proyectos que me retan, positivamente, a repensar quién soy, “de qué estoy hecho/a”.

Todos los reactivos fueron contestados en papel.

### **Selección de la muestra**

Se invita a empleados y ejecutivos de organizaciones públicas y privadas en México a participar en este estudio de manera voluntaria. Se garantiza la confiabilidad de la información proporcionada. Durante el proceso, se toma en consideración todos los recaudos éticos vinculados con la investigación con seres humanos.

### **Procesos de validación de las escalas**

Para verificar la validez y confiabilidad de las escalas utilizadas, se realiza las siguientes pruebas: a) Análisis factoriales confirmatorios, de componentes principales, por variable, considerando adecuados los reactivos con cargas factoriales superiores a 0.600, ya que se les considera significativas con un tamaño de muestra de 85 cuestionarios o superior (Hair, Tathan, Anderson y Black,

1998) y b) Análisis de consistencia interna, alfa de Cronbach, tomando como aceptables los coeficientes superiores a 0.700 (Bland y Altman, 1997).

### Proceso de prueba de hipótesis

Para verificar la plausibilidad de las hipótesis nulas, se utiliza análisis correlacionales y de regresión lineal múltiple entre las variables independientes

y la dependiente (Yan y Su, 2009). Para examinar la solidez de estos análisis, se verifica que los índices de autocorrelación y multicolinealidad fueran adecuados, mediante la prueba de Durbin-Watson, para la que se espera un valor de 2.000 (Moksony, s/f; Yan y Su, 2009), y el Factor de Inflación de la Varianza, respectivamente. En este último caso, una regla de dedo es que el resultado no exceda de 10.000 (p.ej. Mela y Kopalle, 2002).

## RESULTADOS

### Sujetos

Se cuenta con una respuesta de 157 cuestionarios de colaboradores de 26 organizaciones mexicanas en los sectores: manufacturero, turístico, bancario, asegurador y académico, en la iniciativa privada y una de ellas, del sector público. Estos cuestionarios son contestados entre el 19 de agosto y el 12 de octubre de 2016.

De los instrumentos recibidos, 15 (9.554%) son anulados por diversas causas, tales como: se identifica la misma letra manuscrita para instrumentos a ser contestados por diferentes personas; se indica dos jefes distintos en un mismo juego de instrumentos; las respuestas del colaborador carecen del nombre del jefe; los instrumentos son ilegibles o se omite responder los reactivos requeridos para esta investigación. Diez instrumentos adicionales (6.369%) son anulados, ya que su varianza es menor a 0.1000, lo que genera dudas sobre la calidad de las respuestas. Finalmente, se descartaron 21 casos que tienen alguna de sus respuestas incompletas para los

análisis requeridos, quedando un total de 111 (70.701%) sujetos para la presente investigación.

Los colaboradores que contestan el instrumento abarcan todos los niveles organizacionales, desde la Dirección General de una empresa hasta el personal de intendencia. De los instrumentos, 60 (54.054%) son identificados como contestados por hombres y 48 (43.243%), por mujeres, conforme a su primer nombre. No es posible identificar el sexo de las tres personas restantes (2.702%).

### Validación de las escalas

#### *Variable dependiente*

El análisis correspondiente resulta en un factor único, que explica el 0.645 de la varianza total. Las cargas factoriales resultan superiores al criterio de 0.600 establecido para el presente estudio (Hair et al., 1998), como se muestra en la Tabla 2. El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala es de 0.815, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997)

**Tabla 2.** Cargas factoriales de “Aceptación del superior jerárquico como líder” (N = 111)

Reactivo	Carga
3. Confío en él (ella) y en sus decisiones.	0.888
1. Lo / La admiro como líder.	0.796
5. Comparto sus pensamientos sobre la manera de hacer el trabajo.	0.780
26. ¿Cómo caracterizarías tu relación de trabajo con tu jefe o jefa?	0.745

Fuente: Elaboración propia

**Variables independientes**

*a) Conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores*

El análisis correspondiente resulta en un factor único, que explica el 0.658 de la varianza total. Las cargas

por reactivo son satisfactorias, ya que se supera el criterio de 0.600 establecido para el presente estudio (Hair et al., 1998), como se muestra en la Tabla 3. El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala es de 0.864, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997)

**Tabla 3.** Cargas factoriales de la variable a) Conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores (N = 111)

Reactivo	Carga
14.Sabe cuáles son mis aspiraciones laborales y/o profesionales.	0.871
11.Conoce mis habilidades y capacidades.	0.855
13.Conoce mis fortalezas y debilidades en mi desempeño.	0.853
2.Sé qué tan satisfecho(a) se siente con mi trabajo.	0.761
10.Comprende mis intereses laborales y/o profesionales.	0.694

Fuente: Elaboración propia

*b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores*

El análisis correspondiente resulta en un factor único, que explica el 0.748 de la varianza. Las cargas por reactivo superaron el criterio de 0.600

establecido para el presente estudio (Hair et al., 1998), como se muestra a continuación en la Tabla 4. El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala es 0.832, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997).

**Tabla 4.** Cargas factoriales de la variable b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores (N = 111)

Reactivo	Carga
25. Me asigna tareas y/o proyectos que me ayudan a avanzar en el logro de mis aspiraciones laborales y/o profesionales.	0.881
21. Me asigna tareas y/o proyectos que son compatibles con mis intereses laborales y/o profesionales.	0.875
24. Me asigna tareas que son acordes con mis habilidades y experiencia.	0.842

Fuente: Elaboración propia

*c) Apoyo a los colaboradores en su trabajo*

El análisis correspondiente resulta en un factor único, que explica el 0.717 de la varianza total. Las cargas por reactivo superan el criterio de 0.600 establecido

para el presente estudio (Hair et al., 1998), como se muestra en la Tabla 5. El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala es de 0.824, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997).

**Tabla 5.** Cargas factoriales de la variable c) Apoyo a los colaboradores en su trabajo (N = 111)

Reactivo	Carga
8. Se interesa por mis problemas y necesidades.	0.902
9. Me ayuda a solucionar mis problemas de trabajo.	0.848
16.Reconoce mis logros.	0.830

Fuente: Elaboración propia

*d) Confianza en las capacidades de los colaboradores*

El análisis correspondiente resulta en un factor único, que explica el 0.650 de la varianza total. Las cargas

factoriales fueron superiores al criterio de 0.600 establecido para el presente estudio (Hair et al., 1998), como se muestra en la Tabla 6. El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala fue 0.715, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997).

**Tabla 6.** Cargas factoriales de la variable d) Confianza en las capacidades de los colaboradores (N = 111)

Reactivo	Carga
17.Confía en mi capacidad para hacer cada vez mejor mi trabajo.	0.845
23.Me ha expresado su confianza de que puedo alcanzar mis anhelos laborales.	0.790
4.Me siento tratado(a) de manera justa por él (ella).	0.781

Fuente: Elaboración propia

*Mejora de la autoeficacia de los colaboradores*

El análisis correspondiente resulta en un factor único, que explica el 0.749 de la varianza total. Las cargas por reactivo superaron el criterio de 0.600 establecido

para el presente estudio (Hair et al., 1998), como se muestra en la Tabla 7. El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala es de 0.826, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997).

**Tabla 7.** Cargas factoriales de la variable e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores (N = 111)

Reactivo	Carga
15. Con las tareas y/o proyectos que me asigna, me reta a generar ideas novedosas y nuevas soluciones.	0.919
18. Me asigna tareas y/o proyectos que me retan, pero que me ayudan a fortalecer mis habilidades y capacidades.	0.903
12. Me hace sentir, de manera positiva, que puedo lograr mejores resultados en mi trabajo de los que hasta ahora he alcanzado.	0.756

Fuente: Elaboración propia

*e) Mejora del autoconcepto de los colaboradores*

El análisis correspondiente resulta en un factor único, que explica el 0.796 de la varianza total. Las cargas por reactivo superan el criterio de 0.600 establecido para el presente estudio (Hair et al., 1998), como se muestra

en la Tabla 8. El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala es de 0.853, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997). El coeficiente alfa de Cronbach para esta escala es de 0.853, superior al criterio establecido de 0.700 (Bland y Altman, 1997).

**Tabla 8.** Cargas factoriales de la variable f) Mejora del autoconcepto de los colaboradores (N = 111)

Reactivo	Carga
19.Me ha asignado tareas y/o proyectos que han cambiado, positivamente, la manera como me veo a mí mismo(a).	0.901
22.Me asigna tareas y/o proyectos que me retan, positivamente, a repensar quién soy, “de qué estoy hecho(a)”.	0.887
20. Me reta verbalmente a creer más en mí mismo(a).	0.853

Fuente: Elaboración propia

**Prueba de hipótesis**

Como primer paso en los análisis para la prueba de hipótesis, se verifica los coeficientes de correlación entre variables independientes, que se presenta en la Tabla 9.

En la Tabla 9, se observa que los coeficientes de correlación más altos son los de la variable b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores con las variables f) Mejora del autoconcepto de los

colaboradores ( $r = 0.796$ ) y e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores ( $r = 0.794$ ).

En cuanto a la prueba de hipótesis en sí, cabe destacar que todos los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables independientes y la dependiente son estadísticamente significativos al nivel de 0.010 bilateral, con los siguientes valores indicados, de mayor a menor, en la Tabla 10.

**Tabla 9.** Coeficientes de correlación de Pearson entre las variables independientes (N = 111)

Variable	a) Conocimiento de las habilidades e intereses del colaborador	b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses del colaborador	c) Apoyo al colaborador en el trabajo	d) Confianza en las capacidades del colaborador	e) Mejora de la autoeficacia del colaborador	f) Mejora del autoconcepto del colaborador
a)	1.000					
b)	0.665**	1.000				
c)	0.705**	0.614**	1.000			
d)	0.787**	0.731**	0.764**	1.000		
e)	0.729**	0.794**	0.670**	0.736**	1.000	
f)	0.625**	0.796**	0.535**	0.655**	0.770**	1.000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.010 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10.** Coeficientes de correlación de Pearson entre las variables independientes y la dependiente (N=111)

Variable	d) Confianza en las capacidades del colaborador	e) Mejora de la autoeficacia del colaborador	b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses del colaborador	c) Apoyo en el trabajo	a) Conocimiento de las habilidades e intereses del colaborador	f) Mejora del autoconcepto del colaborador
Aceptación de liderazgo	0.722**	0.705**	0.693**	0.669**	0.667**	.596**

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0.010 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

De manera complementaria, se realiza un análisis de regresión lineal múltiple, por pasos, tomando como criterio de ingreso de una variable el que la probabilidad de su estadística F sea menor a 0.050, lo que indica que el modelo es adecuado y difiere de manera estadísticamente significativa de usar únicamente la constante o punto de intersección (Frost, 2015). Para eliminar alguna variable, previamente ingresada, se toma como criterio una probabilidad de F mayor a 0.100, ya que esto implica una pérdida de adecuación (cfr. Emami y Rasekh, 2014; Park, Lee, y Jung, 2005).

A partir de este análisis, el modelo óptimo para la predicción de la aceptación del superior jerárquico como líder incluye, en su primera iteración, la constante y la variable d) Confianza en las capacidades de los colaboradores, que explicó el 0.517 de la varianza. En su segunda iteración, el modelo agrega la variable e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores, incrementando su explicación al 0.579. El modelo completo se detuvo en cuatro iteraciones y se presenta a continuación en la Tabla 11.

**Tabla 11.** Análisis de regresión lineal múltiple.  
Variable dependiente: Aceptación del superior jerárquico como líder (N = 111)

Variables en el modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
Constante y a) Confianza en las capacidades de los colaboradores.	0.722	0.522	0.517	2.023	
Constante; d) Confianza en las capacidades de los colaboradores y e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores.	0.766	0.587	0.579	1.889	
Constante; d) Confianza en las capacidades de los colaboradores; e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores y c) Apoyo a los colaboradores en el trabajo.	0.776	0.602	0.591	1.863	
Constante; d) Confianza en las capacidades de los colaboradores; e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores; c) Apoyo a los colaboradores en el trabajo, y b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores en la asignación de tareas y retos.	0.786	0.617	0.603	1.836	1.878

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11 es posible identificar que la variable d) confianza en las capacidades de los colaboradores, junto con la constante (punto de intersección), explica el 0.517 de la varianza compartida con la aceptación del superior jerárquico como líder. Incluir las tres variables restantes del modelo: e) mejora de la autoeficacia de los colaboradores, c) apoyo a los colaboradores en el trabajo y b) aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores, brinda un 0.086 adicional.

La pertinencia de este modelo se fortalece al obtener un valor Durbin-Watson cercano a 2.000; es decir, que no hay un problema de autocorrelación entre los residuales, que limite el uso de la regresión lineal múltiple (Yan y Su, 2009).

En la Tabla 12, se presenta información complementaria sobre el comportamiento de estas variables a medida que se integran en el modelo óptimo. Conforme a las restricciones del propio modelo. Las pendientes (betas estandarizadas) de las líneas de regresión

son estadísticamente significativas, conforme a sus respectivas pruebas t, salvo en el caso de la cuarta iteración, cuando la variable e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores, excede de 0.05. Dada esta particularidad, se conserva el modelo en su tercera iteración, en la cual todas las pendientes (betas estandarizadas) son estadísticamente significativas,

con un valor Durbin-Watson de 1.872. Con estas consideraciones, se identifica que las variables que más aportan al modelo son: e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores (Beta estandarizada = 0.331) y f) Confianza en las capacidades de los colaboradores (Beta estandarizada = 0.328).

**Tabla 12.** Coeficientes del análisis de regresión lineal múltiple.  
Variable dependiente: Aceptación del superior jerárquico como líder (N = 111)

Modelo B		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		Error estándar	Beta			
d) Confianza en las capacidades de los colaboradores	(Constante)	5.594	1.276		4.385	0.000
	Confianza	0.924	0.085	0.722	10.907	0.000
d) Confianza en las capacidades de los colaboradores, y	(Constante)	4.583	1.216		3.768	0.000
	Confianza	0.569	0.117	0.445	4.866	0.000
e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores.	Autoeficacia	0.429	0.104	0.377	4.125	0.000
d) Confianza en las capacidades de los colaboradores;	(Constante)	4.488	1.200		3.739	0.000
	Confianza	0.420	0.137	0.328	3.067	0.003
e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores, y	Autoeficacia	0.377	0.106	0.331	3.562	0.001
	Apoyo	0.210	0.104	0.196	2.014	0.047
c) Apoyo a los colaboradores en el trabajo	(Constante)	4.447	1.183		3.759	0.000
	Confianza	0.330	0.142	0.258	2.325	0.022
e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores;	Autoeficacia	0.238	0.124	0.209	1.913	0.058
	Apoyo	0.213	0.103	0.199	2.070	0.041
c) Apoyo a los colaboradores en el trabajo, y						
b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores en la asignación de tareas y retos.	Aprovechar	0.232	0.113	0.217	2.049	0.043

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, dados los criterios de ingreso y eliminación de variables en los distintos modelos de regresión lineal múltiple, son excluidas, de origen, las siguientes variables: a) Conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores y f) Mejora del autoconcepto de los colaboradores.

Finalmente, dado que algunas correlaciones superan valores de 0.700, se verifica la multicolinealidad de las variables, para confirmar la adecuada estimación de los coeficientes del análisis de regresión. Para este fin se utiliza el Factor de Inflación de la Varianza (Lehmann, Gupta y Steckel, 1988, citado en Mela y Kopalle, 2022; Yoo et al., 2014). En las Tablas 13 y 14, se presenta los resultados obtenidos para el modelo final.

Todos los valores son considerablemente menores a 10.000, del modelo es aceptable (Yoo et al., 2014). por debajo del límite sugerido, por lo que la multicolinealidad

**Tabla 13.** Factores de Inflación de la Varianza para las variables del modelo (N = 111)

d) Confianza en las capacidades de los colaboradores	e) Mejora de la autoeficacia de los colaboradores	c) Apoyo a los colaboradores en el trabajo
3.082	2.324	2.558

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14.** Factores de Inflación de la Varianza para las variables del modelo (N = 111)

a) Conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores	b) Aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores	a) Mejora del autoconcepto de los colaboradores
3.124	3.101	2.579

Fuente: Elaboración propia

Todos los valores son considerablemente menores a 10.000, del modelo es aceptable (Yoo et al., 2014). por debajo del límite sugerido, por lo que la multicolinealidad

## CONCLUSIONES

Las características de las personas que contribuyen a su percepción e impacto como líderes, son de interés para múltiples disciplinas e instituciones, desde hace mucho tiempo. El presente estudio se enfoca en la comprobación de los argumentos de diversas teorías sobre la relación entre líderes y seguidores. En particular, se busca verificar si el conocimiento y aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores por parte de los superiores jerárquicos, así como su confianza y apoyo hacia éstos y sus acciones para mejorar la autoeficacia y el autoconcepto de su personal, se relacionan o pudieran incluso influir en la aceptación de los propios superiores jerárquicos como líderes.

A partir de que las escalas utilizadas para medir estas variables muestran solidez factorial y confiabilidad en su consistencia interna, los resultados de los análisis de correlación para el presente estudio permiten rechazar las hipótesis nulas planteadas para el mismo.

Es decir, hay una relación positiva estadísticamente significativa entre:

- a) El conocimiento de las habilidades e intereses de los colaboradores por parte del superior jerárquico y su aceptación como líder, con  $r = 0.667$ .
- b) El aprovechamiento de las habilidades e intereses de los colaboradores en la asignación de tareas y retos por parte del superior jerárquico y su aceptación como líder, con  $r = 0.693$ .
- c) El apoyo del superior jerárquico a sus colaboradores en el trabajo y su aceptación como líder, con  $r = 0.669$ .
- d) La confianza del superior jerárquico en las capacidades de sus colaboradores y su aceptación como líder, con  $r = 0.722$ .

e) Las acciones del superior jerárquico para mejorar la autoeficacia de sus colaboradores y su aceptación como líder, con  $r = 0.705$ .

f) Las acciones del superior jerárquico para mejorar el autoconcepto de sus colaboradores y su aceptación como líder, con  $r = 0.596$ .

A partir del análisis de regresión múltiple, se destacó que las acciones del superior jerárquico para mejorar la autoeficacia de sus colaboradores y la confianza que tenga en las habilidades y capacidades de sus colaboradores son variables críticas para ser percibido como líder. El apoyo brindado a los colaboradores en el trabajo ocupó el tercer lugar dentro del modelo. Con ello, se confirma el rechazo de las hipótesis nulas e), d) y c), con esta secuencia.

Estos hallazgos son consistentes con los resultados obtenidos por Malik, Aziz, y Hassan (2014) y Polston-Murdoch (2013), en torno a la aceptación de los seguidores por líderes apoyadores y orientados al logro, así como con los postulados de Bass y Avolio respecto de los elementos del liderazgo transformador: Influencia idealizada (carisma), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación sugieren que el superior jerárquico puede incrementar su aceptación como líder mejorando la autoeficacia de sus colaboradores, brindándoles confianza y apoyo, así como aprovechando sus habilidades e intereses al asignarles tareas o proyectos.

Esta recomendación es, además, consistente con la propuesta de Wigfield y Eccles (2000), en el sentido de que, si los jefes mejoran la percepción de los subordinados sobre las propias habilidades de éstos para el logro de las metas deseadas, se puede fortalecer la relación percibida entre su esfuerzo y sus resultados, incrementando así su motivación en el trabajo.

Ahora bien, a pesar de estos resultados satisfactorios, con la participación de personal de niveles jerárquicos e instituciones de giros muy diversos, los análisis se limitaron a 111 casos para los que se cuenta con todas las respuestas, por lo que es importante replicarlo con una muestra distinta y, preferentemente, mayor. También generará valor el realizar el estudio en otros países, para validar su pertinencia en distintas sociedades, como ocurre con investigaciones similares (p.ej. Malik, Aziz, y Hassan, 2014 y Polston-Murdoch, 2013).

## REFERENCIAS

- Avery, G. C. (2011) *Understanding Leadership. Paradigms and Cases* (3<sup>rd</sup>. Reprint of the 1<sup>st</sup>. Edition). London: Sage Publications, Ltd.
- Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O.; and Weber, T. J. (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. URL: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. DOI: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990) The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. & Atwater, L. (1996) The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5-34). DOI: 10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Bass, B. M.; Avolio, B. J.; Jung, D. I. & Berson, Y. (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.207

- Bland, J. M. & Altman, D. G. (1997) Statistics notes. Cronbach's alpha. *British Medical Journal*, 314, 572. DOI: 10.1136/bmj.314.7080.572
- Dansereau, F.; Graen, G. B. & Haga, W. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78. DOI: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Den Hartog, D. N.; Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997) Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x
- Emami, H. & Rasekh, A. (2014) Influence Diagnostics on Testing Linear Hypothesis in Linear Models with Correlated Errors. *Communications in Statistics-Theory and Methods*, 43, 1050-1060. DOI: 10.1080/03610926.2012.657326
- Evans, M. G. (1970) The effects of supervisory behavior in the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298. DOI: 10.1016/0030-5073(70)90021-8
- Evans, M. G. (1974) *Extensions to a Path-Goal Theory of Motivation*. Working Paper Series. Toronto: Faculty of Management Studies, University of Toronto. Recuperado el 5 de enero de 2016 de <http://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/lb001147.pdf>
- Frost, J. (2015) What Is the F-test of Overall Significance in Regression Analysis? Recuperado el 13 de enero de 2017 de <http://blog.minitab.com/blog/adventures-in-statistics-2/what-is-the-f-test-of-overall-significance-in-regression-analysis>.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Hannah, S. T.; Avolio, B.; Luthans, F. & Harms, P. D. (2008) Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.007
- Hair, J. F.; Tathan, R. L.; Anderson, R. E. & Black, W. (1998) *Multivariate Data Analysis* (5th Edition). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hinkin, T. R.; Tracey, J. B. & Enz, C. A. (1997) Scale Construction: Developing Reliable and Valid Measurement Instruments. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 21(1), 100-120. DOI: 10.1177/109634809702100108
- Hollander, E. P. (1992) Leadership, Followership, Self, and Others. *The Leadership Quarterly*, 3(1), 43-54. DOI: 10.1016/1048-9843(92)90005-Z
- House, R. J. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338. DOI: 10.1016/S1048-9843(96)90021-1
- House, R. J. (1996) Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352. DOI: 10.1016/S1048-9843(96)90024-7
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975) Path-Goal Theory of Leadership. *Technical Report 75-67*. Seattle: University of Washington. Reproduced by National Technical Information Service. U. S. Department of Commerce, Springfield, VA. Recuperado el 3 de enero de 2016 de [www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA009513](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA009513).
- House, R.; Javidan, M.; Hanges, P. & Dorfman, P. (2002) Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10. DOI: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- Hrivnak, G. A. (s/f) *The Influence of Follower Personality and Affect on Their Perceptions of Transformational Leadership*. Doctoral Fellow paper. Washington, D. C.: The George Washington University, School of Business, Department of Management. Recuperado el 1 de enero de 2016 de <http://followership2.pbworks.com/f/GHrivnak-1.pdf>
- Lehmann D. R.; Gupta, S. & Steckel, J. (1988) *Marketing Research*. Reading: Addison-Wesley.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991) *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lord, R. G.; de Vader, C. L. & Alliger, G. M. (1986) A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410. DOI: 10.1037/0021-9010.71.3.402

- Lord, R. G.; Foti, R. J. & DeVader, C. L. (1984) A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378. DOI: 10.1016/0030-5073(84)90043-6
- Lunenburg, F. C. (2011) Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6. URL: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Expectancy%20Theory%20%20Altering%20Expectations%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf>
- Malik, S. H.; Aziz, S. & Hassan, H. (2014) Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 170-175. URL: <http://ijtef.org/papers/364-N10017.pdf>
- Mansouri, N. (2015) Relationship between transformational leadership, Innovation, Learning and Growth, and Internal Process: Government Organizations. *International Journal of Science and Engineering Applications*, 4(5), 282-286. URL: <http://www.ijsea.com/archive/volume4/issue5/IJSEA04051010.html>
- McCormick, M. J.; Tanguma, J. & López-Forment, A. S. (2002) Extending Self-Efficacy Theory to Leadership: A Review and Empirical Test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), 34-49. URL: [http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/23/JOLE\\_1\\_2\\_McCormick\\_Tanguma\\_Lopez-Forment.pdf](http://www.journalofleadershiped.org/attachments/article/23/JOLE_1_2_McCormick_Tanguma_Lopez-Forment.pdf)
- Mela, C. F. & Kopalle, P. K. (2002) The impact of collinearity on regression analysis: the asymmetric effect of negative and positive correlations. *Applied Economics*, 34, 667-677. DOI: 10.1080/00036840110058482
- Mesterova, J.; Prochazka, J.; Vaculik, M. & Smutny, P. (2015) Relationship between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2), 109-122. URL: <http://www.joams.com/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=41&id=187>
- Moriano, J. A.; Topa, G.; Molero, F.; Entenza, A. M. & Lévy-Mangin, J-P. (2012) Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptación y Validación de la Escala CESE en España. *Anales de Psicología*, 28(1), 171-179. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16723161019>
- Moksony, F. (s/f) Statistical Methods for Program Evaluation. Recuperado el 13 de enero de 2017 de [http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0010\\_2A\\_04\\_Moksony\\_Ferenc\\_Statistical\\_Methods\\_for\\_Program\\_Evaluation/ch07s04.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0010_2A_04_Moksony_Ferenc_Statistical_Methods_for_Program_Evaluation/ch07s04.html)
- Otara, A. (2011) Perception: A Guide for Managers and Leaders. *Journal of Management and Strategy*, 2(3), 21-24. URL: <http://sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/viewFile/397/187>
- Park, S. H.; Lee, B. S. & Jung, H. S. (2005) Joint Impact of Multiple Observations on a Subset of Variables in Multiple Linear Regression. *Journal of Applied Statistics*, 32(3), 207-219. DOI: 10.1080/02664760500054418
- Polston-Murdoch, L. (2013) An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor-Related Commitment, and Gender. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 13-44. URL: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol6iss1/elj-vol6iss1.pdf#page=20>
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- Schwarzer, R. & Warner, L. M. (2013). Perceived self-efficacy and its relationship to resilience. In S. Prince-Embury and D. H. Saklofske (Eds.), *The Springer series on human exceptionality: Resilience in children, adolescents, and adults: Translating research into practice*, 139-150.
- Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996) Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586. URL: <http://psycnet.apa.org/buy/1997-41278-010>
- Van Quaquebeke, N.; van Knippenberg, D. & Brodbeck, F. C. (2011) More than meets the eye: The role of subordinates' self-perceptions in leader categorization processes. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 367-382. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.02.011
- Vondey, M. (2008) Follower-Focused Leadership: Effect of Follower Self-Concepts and Self-Determination on Organizational Citizenship Behavior. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 52-61. URL: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/issue1/ELJ\\_V1I1s1\\_Vondey.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/issue1/ELJ_V1I1s1_Vondey.pdf)
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Wigfield, A. & Eccles, J. S. (2000) Expectancy-Value Theory of Achievement Motivation. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 68-81. DOI: 10.1006/ceps.1999.1015
- Wood, R. & Bandura, A. (1989) Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. DOI: 10.5465/amr.1989.4279067
- Yan, X. & Su, X. (2009) Linear Regression Analysis. Theory and Computing. Singapore: World Scientific.
- Yoo, W.; Mayberry, R.; Bae, S.; Singh, K.; He, Q. & Lillard Jr., J. W. (2014) A Study of Effects of Multi Collinearity in the Multivariable Analysis. *International Journal of Applied Science and Technology*, 4(5), 9-19. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4318006/>

## NOTAS FINALES DEL ARTÍCULO

- <sup>i</sup> Artículo de investigación adelantado en la universidad Anahuac, [www.anahuac.mx](http://www.anahuac.mx), Ciudad de México. Fecha recepción 18/03/2019. Fecha de aceptación 25/05/2019
- <sup>ii</sup> Doctor en Psicología Social, licenciado en Ciencias de la Comunicación. Docente investigador Universidad Anahuac. Correo: [majovicoïn@gmail.com](mailto:majovicoïn@gmail.com)
- <sup>iii</sup> Doctor en Ciencias Administrativas, licenciado en Actuaría. Docente investigador Universidad Anahuac. Correo: [luis.llanos@anahuac.mx](mailto:luis.llanos@anahuac.mx)