

El liderazgo de acción y los atributos de los seguidores: un estudio a mipymes mexicanas

Roberto Rojero Jiménez¹
Tecnológico Nacional de México – I.T. Durango
rrojero@itdurango.edu.mx

José Gerardo Ignacio Gómez Romero²
Universidad Juárez del Estado de Durango
igomez@ujed.mx

Karla Vianey Arrieta Cabrales³
Tecnológico Nacional de México – I.T. Durango
k.arrieta@itdurango.edu.mx

DOI:

Fecha de recepción: 13 de enero de 2025
Fecha de aprobación: 17 de marzo de 2025



Cómo citar este artículo: Rojero Jiménez, R., Gómez Romero, J.G.I. & Arrieta Cabrales, K.V. (2025). El liderazgo de acción y los atributos de los seguidores: un estudio a mipymes mexicanas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (98), (páginas). DOI:

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son una pieza clave de la economía de los países, ya que representan, a nivel mundial, el 99 % de las empresas existentes, sin embargo, el promedio de vida de estas organizaciones es muy reducido, en muchas ocasiones por el deficiente liderazgo de los administradores empresariales y su capacidad para motivar un adecuado desempeño laboral. Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación es indagar cuál es el impacto del liderazgo de acción en los atributos de los trabajadores de las mipymes de la ciudad de Durango, México. Para ello, se aplicaron 2 instrumentos validados de las variables liderazgo de acción, el primero, de Rojero Jiménez *et al.* (2023); el segundo, atributos de seguidores, de Antelo *et al.* (2010), a una muestra representativa con 95 % de nivel de confianza y 5 % de margen de error, de 400 mipymes. Los resultados se sometieron a pruebas de fiabilidad y validez, además de realizar modelos de regresión lineal para determinar la influencia de este liderazgo sobre los trabajadores. Se encontró evidencia estadísticamente significativa del impacto positivo del liderazgo de acción en los atributos de los seguidores de estas empresas, destacando la importancia de la construcción transparente y participativa del líder, su influencia en la inteligencia emocional y las relaciones interpersonales y grupales dentro de las organizaciones.

Palabras clave: liderazgo de acción; atributos de seguidores; mipymes; liderazgo transparente y participativo; inteligencia emocional.

¹Profesor de tiempo completo. Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Durango. Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Durango, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5964-2006>

²Profesor de tiempo completo. Universidad Juárez del Estado de Durango. Doctor en Gestión de las Organizaciones. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>

³Profesora de tiempo completo. Tecnológico Nacional de México - Instituto Tecnológico de Durango, México. Magíster en Educación. Universidad Interamericana para el Desarrollo, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7355-5153>

Action Leadership and Followers' Attributes: A Study of Mexican MSMEs

Abstract

Micro, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs) represent a cornerstone of national economies, accounting for approximately 99 % of all businesses worldwide. Nevertheless, their average lifespan remains relatively short, often due to insufficient leadership practices and a lack of managerial capacity to sustain workforce motivation and performance. This study aims to examine the impact of action leadership on follower attributes within MSMEs located in Durango, Mexico. Two validated instruments were employed: the Action Leadership Scale (Rojero Jiménez *et al.*, 2023) and the Follower Attributes Inventory (Antelo *et al.*, 2010). Data were collected from a representative sample of 400 MSMEs, calculated with a 95 % confidence level and a 5 % margin of error. Reliability and validity tests were performed, followed by linear regression models to analyze the predictive influence of leadership on follower attributes. Findings revealed statistically significant evidence of the positive impact of action leadership on follower behavior. Specifically, the dimensions building through transparency and participation and establishing a shared vision showed the strongest relationships with emotional intelligence and interpersonal cohesion among workers. These results highlight the crucial role of transparent, participative, and innovative leadership practices in strengthening social capital and promoting sustainable organizational development in small and medium-sized enterprises.

Keywords: Action leadership; followers attributes; MSMEs; transparent and participatory leadership; emotional intelligence.

1. Introducción

Las organizaciones contemporáneas operan en un entorno cada vez más volátil, incierto y competitivo, donde el cambio constante ya no es la excepción sino la norma. En este contexto, competir localmente ya no basta, gracias al comercio electrónico, las plataformas digitales y las redes sociales, las empresas pueden enfrentarse a rivales ubicados en lugares inesperados (Clemente-Almendros *et al.*, 2024). Para sobrevivir, no basta adoptar la tecnología, es vital desarrollar capacidades dinámicas que permitan adaptarse, reconfigurarse y reinventarse en tiempo real (Omrani *et al.*, 2022). En ese sentido, el liderazgo se vuelve esencial para guiar la transformación, movilizar el aprendizaje organizacional y mantener la relevancia frente a entornos turbulentos (Syamsir *et al.*, 2025).

En este marco resalta la presencia de la micro, pequeña y mediana empresa (mipyme), ya que desempeña un papel clave en la vida comunitaria y en la configuración del tejido social, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020), en México hay un poco más de 3 millones de unidades empresariales, de las cuales el 99,7 % son

mipymes, que aportan el 42 % del producto interno bruto (PIB) a la riqueza de la nación, y generan empleo para el 36 % de la población económicamente activa (PEA), convirtiéndose además en un factor importante en la distribución de las mercancías y de los insumos que la población requiere para subsistir.

McIntyre y Dallago (2003), resalta el papel de las mipymes por el número de empleos que ofrecen y porque esto permite, entre otras cosas, que la economía de las naciones se adapte de mejor manera a las presiones económicas a las que están sujetas los países, pues generan una gran cantidad de empleos y ayudan a la adaptación e innovación del sistema económico. Se debe tener presente que, de acuerdo con cifras del INEGI (2015), la expectativa de vida que las mipymes tienen desde su nacimiento es de tan solo 6,6 años. En complemento, Gómez (2016) comenta que de cada 100 unidades empresariales que apertura operaciones, terminan cerrando 75 por incosteables, y solo sobreviven 25 de ellas.

De lo anterior se desprende no solo la relevancia de estudiar este tipo de empresas, sino también la necesidad de realizar un análisis profundo sobre la forma en que son planificadas desde su origen, las características y competencias de quienes las dirigen, y su grado de preparación para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial tan dinámico como el actual. Asimismo, resulta pertinente examinar las capacidades y habilidades de los colaboradores que participan en la operación cotidiana de estas organizaciones, con el propósito de formular propuestas que contribuyan a mejorar su desempeño y sostenibilidad.

De todo esto se desprende el siguiente objetivo de investigación:

Objetivo de investigación: indagar cuál es el impacto del liderazgo de acción en los atributos de los trabajadores de las mipymes de Durango.

Hipótesis: el liderazgo de acción ejerce un impacto positivo en los atributos de los trabajadores de las mipymes de Durango.

2. Revisión de literatura

2.1. Liderazgo de acción

De acuerdo con Oberer y Erkollar (2018), las primeras 3 revoluciones industriales sucedieron como resultado de la mecanización, la electrificación y las tecnologías de la información, sin embargo, con la introducción del internet de las cosas en los sistemas de manufactura la Cuarta Revolución Industrial requiere nuevos modelos de negocios para los procesos de creación de valor en las organizaciones. A cada una de estas revoluciones industriales le ha caracterizado un estilo de liderazgo.

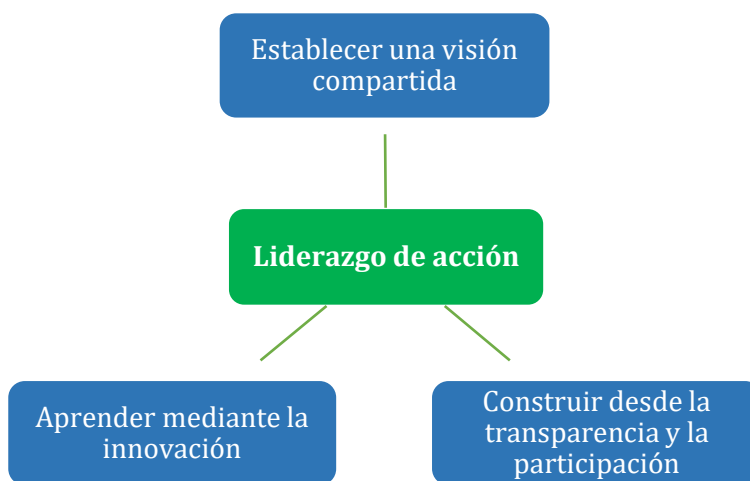
Durante la fase de la mecanización, los estilos directivos eran autoritarios y coercitivos, mientras que en las fases tardías de la electrificación se sumaron estilos de liderazgo democráticos y participativos. En la Tercera Revolución Industrial, que surge como producto de las tecnologías de la información, se desarrollaron modelos humanistas de liderazgo, tales como el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969), el liderazgo transformacional de Burns (1978) y desarrollado ampliamente por Bass y Avolio (1993), el liderazgo auténtico como siguiente paso evolutivo del enfoque transformacional creado por Avolio y Gardner (2005), además las teorías de liderazgo basadas en el desarrollo del conocimiento organizacional, tal como la de Gómez (2016).

En complemento de lo anterior, se ha iniciado la Cuarta Revolución Industrial y el impacto que ha vivido el mundo producto de la pandemia por covid-19, la globalización y la digitalización, ha evidenciado la necesidad de transitar hacia economías de bajo consumo de carbono, la creación de nuevas industrias, mercados y nuevas formas de prosperidad económica, en las cuales el líder de las organizaciones debe concentrar sus esfuerzos (Salicru, 2023). Lo anterior implica una importante tarea para los líderes de las organizaciones contemporáneas, ya que sus decisiones no solamente afectan la productividad y competitividad de la empresa, sino que sus decisiones afectarán a sus compañeros de trabajo en lo particular, pero también a la sociedad en general. De ahí la trascendencia de que las organizaciones promuevan el desarrollo de los líderes, en consonancia con las necesidades actuales de nuestra sociedad.

Para Lorencová *et al.* (2024); Basha *et al.* (2023) y Mouazen *et al.* (2024), el desarrollo del liderazgo organizacional representa el proceso mediante el cual las empresas preparan a sus líderes para desarrollar sus capacidades individuales, pero también colectivas, promoviendo el desarrollo de sus seguidores, así como de equipos de trabajo autodirigidos.

Justamente en este entorno de cambios significativos para las empresas y las economías mundiales, surge la teoría del liderazgo de acción, creada como la integración de las principales teorías previas de liderazgo que se desarrollaron durante la Tercera Revolución Industrial (Rojero Jiménez *et al.*, 2023). Este modelo integró, basado en la estadística, las características de liderazgo transformacional, las dimensiones del liderazgo auténtico y los estilos del liderazgo de aprendizaje, obteniendo con ello un modelo multidimensional con 3 dimensiones, que permitirían a las micro, pequeñas y medianas empresas, sobrevivir en este entorno altamente competitivo y dinámico que caracteriza esta Cuarta Revolución Industrial, como se visualiza en la figura 1.

Figura 1. Modelo de liderazgo de acción



Fuente. Elaboración propia a partir de Rojero Jiménez *et al.* (2023).

Las 3 acciones descritas en el modelo de liderazgo de acción son:

- **Establecer una visión compartida:** está compuesta por 2 subconstructos, el primero es la necesidad de una visión compartida entre el líder y sus seguidores acerca de la visión de la empresa, mientras que el segundo subconstructo representa la reconciliación de intereses para que la visión compartida ofrezca beneficios mutuos para los actores de la organización, es decir, el líder y sus seguidores.
- **Construir desde la transparencia y la participación:** integrada también por 2 subconstructos. El primero implica la transparencia que debe mostrar el líder en sus intenciones, sin proyectar imágenes de superioridad o infalibilidad, o en forma opuesta, manipular desde una falsa humildad para provocar empatía y sumisión. Al ser honesto y transparente se promoverá en forma automática el segundo subconstructo, la participación por parte de los seguidores al actuar coherentemente respecto a sus valores y principios, lo cual incitará a la participación y contribución de sus colaboradores.
- **Aprender desde la innovación:** esta acción representa la necesidad del líder por experimentar nuevos procedimientos, métodos, ideas y formas de trabajo, mientras promueve la creatividad de los subalternos para generar propuestas de resolución a problemas particulares detectados en la organización, o incluso para la generación de nuevos productos o servicios que puedan satisfacer las necesidades del consumidor.

Este modelo busca dar respuesta a las necesidades actuales de las organizaciones por generar nuevas formas de trabajo, que les permitan adaptarse a las condiciones imperantes en los mercados de consumo. Por ello, una vez que este líder establece una visión conciliada con sus trabajadores, construye en forma transparente y participativa, promoviendo el aprendizaje organizacional desde la innovación, y podrá estar preparado para las necesidades actuales propias de la industria 4.0.

2.2. Atributos de los seguidores

Indiscutiblemente el ejercicio de liderar es una acción inminentemente social y bipartita, el líder requiere de un grupo de personas a quienes dirigir, y los grupos humanos necesitan de un líder que les indique el rumbo que deben tomar, y en esta ecuación se encuentra gran parte del éxito del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, por un largo tiempo se ha potenciado y favorecido más los estudios que hablan sobre la acción del líder, dejando en un segundo plano el esfuerzo y trabajo de los seguidores, pero una cosa es cierta, sin seguidores asiduos, los líderes no pueden construir lo que imaginan, pues requieren del esfuerzo, de la lealtad y de la transpiración cotidiana de los subalternos. Para Monzani *et al.* (2014), los líderes realistas entienden que la lealtad de sus subordinados es vital para el logro de los objetivos.

Llanos-Reynoso y Villarreal- Coindreau (2022); Kouzes y Posner (1995, 2003); Chaudhry *et al.* (2023); Salessi (2025) y Koomson (2022), coinciden que en la práctica los líderes y los colaboradores construyen una relación de intercambio bipartita, por un lado, los seguidores confían en las capacidades de sus líderes producto del influjo que ejercen sobre ellos, y esperan que las decisiones que tomen y el rumbo que les tracen sea el más adecuado para la comunidad, y añoran que sus dirigentes se preocupen por el bienestar del grupo y de cada uno de los miembros de la comunidad. En complemento, el líder espera la colaboración de los subordinados, y debe ser lo suficientemente humilde para reconocer que él solo no puede lograr los objetivos que plantea, ya que requiere del trabajo y la colaboración de la comunidad.

Conger *et al.* (2000); Deng *et al.* (2023) y Tariq y Zehir (2023), aseveran que los subordinados aceptan el influjo del líder merced a los lazos de confianza que se entrelazan en esta relación diádica. De lo anterior se infiere la importancia de la dupla que conforman líder-seguidores, y que el estudio y profundización del actuar de los colaboradores en la actualidad es necesario, al grado que Wayne *et al.* (2002), Podsakoff *et al.* (2006) y Bolden *et al.* (2020), coinciden al afirmar que en lo particular algunos líderes trabajan en moldear la lealtad de sus

colaboradores, construyendo alianzas y respetando lo acordado, pero sobre todo, esperanzados que los objetivos organizacionales se cumplan de mejor manera.

De todo lo descrito hasta aquí, resalta la importancia de estudiar a los seguidores, sus características, habilidades y qué los motiva, pues cuando están convencidos de algo se esfuerzan en trabajar en la búsqueda y obtención de los objetivos organizacionales. Al respecto, Monzani *et al.* (2014), sostienen que los subordinados constituyen una parte vital en la acción de liderar. Del justo equilibrio entre estos dos ingredientes se dan los resultados adecuados, se puede contar con un líder fuerte y decidido, pero si no sabe encender la llama de la motivación en sus subalternos nada se podrá obtener, por el contrario, se puede tener un grupo cohesionado, leal y hábil, pero en las manos de un líder pusilánime perecerá de inanición y sin rumbo.

Buscando respuestas sobre el comportamiento de los subalternos, Kelley (1998) estudió a los seguidores basándose en la posible independencia de pensamiento que presentaban en el trabajo cotidiano, y en la actitud que adoptaban al enfrentar los retos organizacionales, todo esto lo llevó a describir 5 tipos de subordinados con sus características correspondientes:

- El pasivo, de escasa iniciativa y que requería de alguien que le dijera en todo momento qué y cómo realizarlo.
- El conformista, quien nunca se opone a las decisiones de su líder, se deja llevar por las circunstancias.
- El alineado, siempre discutiendo de forma negativa cada decisión, pero nunca dispuesto a dejar el grupo.
- El pragmático, buscará siempre apoyar a su líder, tratará de sacar el mejor de los provechos de las circunstancias.
- El efectivo, estos son los mejores subordinados, amén que demuestran iniciativa.

Chaleff (1995), analizando el grado de apoyo que recibían los líderes de parte de sus subalternos, describe 4 estilos diferentes de seguidores a los que nombró así: implementadores, socios, colaboradores, individualistas. Sin duda, los colaboradores son los

preferidos por los dirigentes, nunca opondrán resistencia a las indicaciones que les den, son buenos trabajadores y prestos para realizar todas las actividades indicadas. En contraparte, los subordinados prefieren ser tratados como socios, buscan ser tomados en cuenta y ser valorados en sus opiniones, y al ser reconocidos esperan un trato preferencial.

En la búsqueda de encontrar subalternos eficientes Antelo *et al.* (2010) concluyen que los mejores colaboradores deben poseer y desarrollar las siguientes capacidades:

- Flexibilidad. Sabe adaptarse a las personas y a las circunstancias del entorno.
- Adaptación al cambio. Cuenta con la capacidad de adecuarse a las diferentes circunstancias que se le presenten.
- Relaciones interpersonales. Capacidad para relacionarse de manera positiva con sus compañeros de trabajo y con sus jefes.
- Tolerancia. Cuentan con la madurez emocional para evaluar las circunstancias sin alterarse.
- Capacidad intelectual. Tienen la destreza para realizar sus labores y colaborar en el cumplimiento de los objetivos.
- Comunicación adecuada. Saben comunicarse eficientemente con los demás.
- Actitud para colaborar. Capacidad de convertirse en un elemento de cohesión entre sus compañeros.
- Confiabilidad de sus compañeros. Cuentan con la habilidad para que sus compañeros confíen en él.
- Inteligencia emocional. habilidad de autoconciencia para controlar sus emociones.
- Motivación para lograr objetivos. Persistencia en lograr los objetivos.
- Trabajo en equipo. Destreza para cohesionar grupos humanos y lograr sinergia entre sus compañeros.
- Disponibilidad y capacidad para ayudar y motivar a sus compañeros.

El modelo desarrollado por Antelo *et al.* (2010), será el que se utilizará en la presente investigación para medir los atributos de los seguidores.

3. Metodología

La presente investigación es de tipo cuantitativo no experimental y transversal, considera como objeto de estudio las mipymes de la ciudad de Durango, México. Conforme al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), el universo poblacional de estas empresas era de 88 535 durante el año 2020, por lo que se aplicó una fórmula para el cálculo de muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{1 + \frac{z^2 p(1-p)}{e^2 N}} \quad (1)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra a calcular.

z = puntuación z (la cual tiene un valor de 1,96 para cuando la confiabilidad del estudio es de 95 %).

p = probabilidad de ocurrencia de un suceso (en caso de no conocerse se considera 50 %).

e = margen de error (5 %).

N = tamaño del universo (88 535 mipymes).

Sustituyendo los datos:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(1-0.50)}{1 + \frac{(1.96)^2(0.50)(1-0.50)}{(0.05)^2(88,535)}} = 383 \text{ mipymes} \quad (2)$$

Cabe mencionar que, a pesar de que la muestra fue calculada en 383 empresas, se superó esta cantidad con 400 mipymes, en las cuales se aplicó el instrumento de medición original de Rojero Jiménez *et al.* (2023) de 22 ítems para la variable de liderazgo de acción, utilizando una escala Likert de 5 opciones gradualmente ascendentes, de la siguiente manera: “nunca”, “muy poco”, “regularmente”, “casi siempre” y “siempre”. Para el caso particular de la variable

de atributos de los seguidores, se aplicó el instrumento de Antelo *et al.* (2010) de 36 ítems en la misma escala que la variable anterior.

Se aplicó previamente una muestra piloto (30 encuestas) de los instrumentos de medición comentados para obtener una retroalimentación, conforme a su redacción, posteriormente se aplicó a la muestra de 400 mipymes. La aplicación se realizó conforme a la distribución de conglomerados de las mipymes de la ciudad de Durango en cuanto a su giro y tamaño, tal y como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución muestral de mipymes en la ciudad de Durango

	Industrial		Comercial		Servicios		Total	
	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Micro	34	8,62 %	158	39,43 %	181	44,65 %	373	92,95 %
Pequeña	2	0,52 %	6	1,57 %	16	3,92 %	24	6,01 %
Mediana	0	0,00 %	1	0,26 %	2	0,52 %	3	1,04 %
Total	36	9,14 %	165	41,51 %	198	49,35 %	400	100 %

Fuente. Elaboración propia.

Una vez que se recolectaron los datos se aplicaron pruebas de fiabilidad, normalidad y validez de los datos en el programa estadístico SPSS 26.0. Para medir la confiabilidad de los instrumentos de medición se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, que para Ikhsanudin *et al.* (2024) es una de las formas más comunes y usadas de medición de la consistencia interna de un instrumento en las investigaciones del ámbito social.

De acuerdo con Kumar (2024), la prueba de Alfa es definida como la proporción del total de varianza que es atribuible a una muestra común. Para autores recientes como Imasuen (2022), el criterio de aceptación de consistencia interna de una prueba alfa de Cronbach es de 0,80, como mínimo. Los resultados de esta prueba se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Alfa de Cronbach de la muestra

	Alfa de Cronbach	
	Índice Alfa	N.º de elementos
Liderazgo de acción	0,964	22
Atributos de seguidores	0,939	36

Fuente. Elaboración propia.

Una vez que se verificó la fiabilidad del instrumento en la consistencia de varianza de sus ítems con indicadores superiores a 0,700, se procedió a verificar la normalidad y validez de los resultados obtenidos en las respuestas que se recopilaron previamente.

La prueba de normalidad aplicada fue la de Kolmogorov-Smirnov, la cual permite determinar su grado de ajuste a la distribución normal y, por lo tanto, la posibilidad de continuar con pruebas paramétricas para verificar su fiabilidad y validez, obteniendo resultados diversos para las 2 variables con respecto a la normalidad de los resultados, conforme se aprecia en la significancia menor a 0,050 (ver tabla 3).

Tabla 3. Prueba de Kolmogorov-Smirnov de la muestra

	Kolmogorov-Smirnov	
	gl	Sig.
Liderazgo de acción	399	0.000
Atributos de seguidores	399	0.001

Fuente. Elaboración propia.

Esto representa que los datos de ambas variables, al presentar una significancia menor a 0,050 presentan un comportamiento paramétrico, es decir, conforme a la curva normal de Gauss, razón por la cual se puede realizar un análisis de validez de los resultados.

Para ello, Lind *et al.* (2012), recomiendan aplicar la distribución de Fisher, ya que con ella se puede probar si 2 muestras provienen de poblaciones con varianzas diferentes, al tiempo que se comparan simultáneamente varias medias poblacionales con el análisis de varianza denominado ANOVA de un factor.

El objetivo de este análisis es corroborar la validez de los resultados en forma intra e intergrupala, esto es, medir la consistencia de las respuestas entre las variables de liderazgo de acción y atributos de seguidores. En este caso particular, el indicador más representativo es el nivel de significancia, el cual debe presentar valores menores a 0,050, esto permite rechazar la hipótesis nula. Los resultados de esta prueba se presentan en las tablas 4 y 5.

Tabla 4. Anova de un factor de la variable Liderazgo de acción

ANOVA de un factor variable de liderazgo de acción		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Acción 1: establecer una visión compartida	Entre grupos	179,408	171	1,049	26,938	0,000
	Dentro de grupos	8,88	228	0,039		
	Total	188,288	399			
Acción 2: construir desde la transparencia y la participación	Entre grupos	339,494	171	1,985	21,757	0,000
	Dentro de grupos	20,806	228	0,091		
	Total	360,3	399			
Acción 1: aprender de la innovación	Entre grupos	208,88	171	1,222	25,342	0,000
	Dentro de grupos	10,99	228	0,048		
	Total	219,87	399			

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados del programa SPSS.

Tabla 5. Anova de un factor de la variable atributos de seguidores

ANOVA de un factor atributos de seguidores		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Relaciones interpersonales	Entre grupos	22,723	17	1,337	4,982	0,000
	Dentro de grupos	9,122	34	0,268		
	Total	31,845	51			
Relaciones grupales	Entre grupos	22,552	17	1,327	8,947	0,000
	Dentro de grupos	5,041	34	0,148		
	Total	27,593	51			
Tolerancia	Entre grupos	15,569	17	0,916	1,237	0,000
	Dentro de grupos	25,18	34	0,741		
	Total	40,749	51			

ANOVA de un factor atributos de seguidores		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entendimiento conceptual	Entre grupos	12,353	17	0,727	3,29	0,000
	Dentro de grupos	7,51	34	0,221		
	Total	19,862	51			
Facilidad para aprender	Entre grupos	18,114	17	1,066	5,28	0,000
	Dentro de grupos	6,861	34	0,202		
	Total	24,975	51			
Facilidad para comunicarse	Entre grupos	18,793	17	1,105	4,221	0,000
	Dentro de grupos	8,905	34	0,262		
	Total	27,698	51			
Confiabilidad como miembro del grupo	Entre grupos	19,174	17	1,128	7,116	0,000
	Dentro de grupos	5,389	34	0,159		
	Total	24,564	51			
Facilidad para contribuir al grupo	Entre grupos	18,336	17	1,079	8,085	0,000
	Dentro de grupos	4,536	34	0,133		
	Total	22,872	51			
Inteligencia emocional	Entre grupos	11,435	17	0,673	3,206	0,000
	Dentro de grupos	7,134	34	0,21		
	Total	18,569	51			
Facilidad para apoyar a otros	Entre grupos	17,203	17	1,012	5,5	0,000
	Dentro de grupos	6,256	34	0,184		
	Total	23,458	51			
Flexibilidad	Entre grupos	13,509	17	0,795	4,06	0,000
	Dentro de grupos	6,654	34	0,196		
	Total	20,163	51			
Motivación al logro de los objetivos	Entre grupos	17,684	17	1,04	3,503	0,000
	Dentro de grupos	10,097	34	0,297		
	Total	27,781	51			

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados del programa SPSS.

Como se puede observar en las tablas 4 y 5, las significancias son menores a 0,050, por lo que se considera que los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición aplicados son válidos. Una vez que se ha comprobado la normalidad, fiabilidad y validez de los resultados obtenidos, se procede a su análisis.

4. Análisis de resultados

En primer término, es necesario presentar la estadística descriptiva que arrojaron los resultados acerca de las dimensiones del liderazgo de acción y de los atributos de los seguidores, conforme a los modelos descritos previamente (ver tablas 6 y 7):

Tabla 6. Frecuencias e intensidad del liderazgo de acción

Liderazgo de acción	Frecuencia	Intensidad	Desviación estándar
Acción 1: establecer una visión compartida	268	4,06	0,6871
Acción 2: construir desde la transparencia y la participación	81	3,70	0,9503
Acción 3: aprender desde la innovación	51	3,91	0,7421

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 7. Frecuencias e intensidad de los atributos de los seguidores

Atributos de seguidores	Frecuencia	Intensidad	Desviación estándar
Relaciones interpersonales	163	4,21	0,72
Relaciones grupales	48	4,21	0,69
Tolerancia	25	4,01	0,82
Entendimiento conceptual	32	4,8	0,71
Aprendizaje y aceptación del cambio	43	4,23	0,69
Comunicación efectiva	23	4,24	0,68
Confiabilidad como miembro del grupo	9	4,16	0,70
Contribución al grupo	12	4,12	0,69
Inteligencia emocional	18	4,16	0,70
Facilidad para apoyar a otro	17	4,2	0,69
Flexibilidad	3	4,21	0,69
Motivación al logro de objetivos	7	4,09	0,74

Fuente. Elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla 6, la acción del liderazgo a la que más recurre el personal directivo de las mipymes de la ciudad de Durango, es la acción 1: establecer una visión compartida, con un 67 % de predominancia, mientras que las acciones restantes solo presentan un porcentaje de 20 % (construir con transparencia y participación) y un 13 % (aprender desde la innovación). Lo anterior, representa cómo el estilo de liderazgo de acción que predomina en las empresas de la ciudad de Durango, trata de crear y conciliar la visión de la empresa en el futuro. Esto permitirá que los trabajadores de estas organizaciones se comprometan de manera más decidida a colaborar con los objetivos que se tienen en estas unidades de negocios.

En el caso particular de los atributos de los seguidores (ver tabla 7), se aprecia que el 41 % de los trabajadores priorizan las relaciones interpersonales por encima de otros atributos. Además, se aprecia que el segundo atributo con mayor predominancia es el de relaciones grupales, con un 12 %, lo cual representa que, entre estos dos atributos, ocupan el 53 % de las preferencias de los trabajadores. Esto implica una trascendencia en las relaciones con los compañeros de trabajo como la parte más importante en el desempeño de sus labores cotidianas. Esto indica que los trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Durango poseen un amplio sentido de identidad y pertenencia, es decir que se tiene una profunda cultura de colectividad en estas organizaciones.

Sin embargo, para cumplir el objetivo de estudio de la presente investigación, es necesario realizar un análisis de regresión lineal para determinar el impacto del liderazgo de acción en los atributos de los seguidores. Para realizar este análisis se calcularon 36 modelos de regresión lineal, para calcular la relación de dependencia de la variable predictora (liderazgo de acción) sobre la variable dependiente (atributos de seguidores), lo cual según Hair *et al.* (2005), es una técnica versátil para entender la relación entre variables. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Resultados de regresión lineal

Regresión lineal	Establecer una visión compartida		Construir con transparencia y participación		Aprender desde la innovación	
	r ²	Sig.	r ²	Sig.	r ²	Sig.
Relaciones interpersonales	0,306	0,000	0,410	0,000	0,158	0,000
Relaciones grupales	0,336	0,000	0,444	0,000	0,134	0,000
Tolerancia	0,294	0,000	0,362	0,000	0,146	0,000
Entendimiento conceptual	0,295	0,000	0,326	0,000	0,276	0,000
Aprendizaje y aceptación del cambio	0,202	0,000	0,265	0,000	0,120	0,000
Comunicación efectiva	0,247	0,000	0,331	0,000	0,146	0,000
Confiabilidad como miembro del grupo	0,229	0,000	0,280	0,000	0,175	0,000
Contribución al grupo	0,261	0,000	0,360	0,000	0,236	0,000
Inteligencia emocional	0,517	0,000	0,632	0,000	0,370	0,000
Facilidad para apoyar a otros	0,247	0,000	0,331	0,000	0,146	0,000
Flexibilidad	0,229	0,000	0,280	0,000	0,175	0,000
Motivación al logro de objetivos	0,261	0,000	0,360	0,000	0,236	0,000

Fuente. Elaboración propia.

El primero de los indicadores para analizar en la tabla 8 es la significancia, que debe ser menor o igual a 0,050, lo que explica la correspondencia del modelo, es decir, de la influencia de la variable predictora (liderazgo de acción) en la variable dependiente (atributos de seguidores). En segundo lugar, la r² indica el porcentaje de influencia de la variable predictora sobre la dependiente.

Como se puede apreciar, la acción del liderazgo que presenta una mayor influencia sobre los atributos de los seguidores es la acción 2: construir desde la transparencia y la participación, mientras que el atributo de los seguidores con una mayor afectación de las diferentes acciones es la inteligencia emocional. En su contraparte, la acción de menor incidencia en los

atributos de los seguidores es la acción 3: aprender desde la innovación, mientras que el atributo que sufrió una menor afectación fue el aprendizaje y la aceptación del cambio.

5. Conclusiones

Como se ha podido apreciar en el presente artículo, existe evidencia estadísticamente significativa de que el liderazgo de acción incide en el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización. Esto se refleja en las dimensiones coincidentes tanto en el modelo de liderazgo de acción como en el modelo de atributos de seguidores, y como se apreció en las tablas 6 y 7, las dimensiones predominantes tienen un profundo sentido de colaboración e identidad comunitaria.

Esto es justo lo que los motiva a trabajar por los objetivos organizacionales, ya que observan en el líder que esta conducta solidaria de los trabajadores les permite colaborar de una forma decidida y colectiva. Además, esto se ve fortalecido con los índices de regresión lineal obtenidos, en los cuales se puede apreciar que cuando el líder de acción construye desde la transparencia y la participación, los atributos de los seguidores se desarrollan ampliamente a favor de la empresa.

Justamente al analizar la segunda dimensión de este liderazgo de acción (construcción desde la transparencia y la participación), se puede apreciar que es la que más influye, sobre todo en cada uno de los atributos de los seguidores.

Esto representa la necesidad actual de los trabajadores por contar con liderazgos que no les manipulen a favor del logro de los objetivos institucionales, sino por el contrario, que se pueda apreciar la honestidad de las intenciones del líder y que las actividades realizadas en su lugar de trabajo tengan un carácter participativo, para con ello buscar el beneficio de toda la organización. Particularmente, el atributo de inteligencia emocional es el que recibe la mayor influencia por parte de esta segunda dimensión del liderazgo de acción, porque cuando el líder es transparente y democrático, el trabajador presenta emociones más sanas al no sentirse explotado o manipulado, promoviendo mejores índices de desempeño en sus labores cotidianas.

En contraparte, la dimensión del liderazgo de acción que tiene una menor influencia sobre los atributos de los seguidores es el aprendizaje desde la innovación. Además, es digno de mención hacer notar que el aprendizaje desde la innovación también es la dimensión que presenta una menor frecuencia al analizarlo de forma independiente. Lo anterior no significa que no sea una dimensión importante del liderazgo de acción, solamente representa que el aprendizaje desde la innovación no es prioritario para los trabajadores de las mipymes de la ciudad de Durango. Sin embargo, este tipo de aprendizaje organizacional sí se presenta en estas organizaciones y les permite mejorar continuamente en el desarrollo de nuevos procedimientos, bienes o servicios que se ofrecen al mercado de consumo.

Otro hallazgo de singular importancia es que la primera acción de esta forma de liderazgo: establecer una visión compartida, es la que presenta una mayor frecuencia, es decir, es la acción que se puede apreciar como prioritaria en el 67 % de las mipymes de la ciudad de Durango. Esto representa la intención del líder de acción por forjar una visión empresarial desde la conciliación de intereses desde la cúpula empresarial, hasta los niveles operativos de la organización, lo cual promueve un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el logro de los objetivos institucionales.

Además, si se considera que los atributos de los seguidores con mayor frecuencia fueron las relaciones interpersonales y grupales, se puede afirmar que la identidad de los trabajadores por las empresas a las que pertenecen es sumamente importante, por lo que se sugiere a los líderes de las organizaciones objeto de estudio que se fortalezca, desde las 3 dimensiones del liderazgo de acción, particularmente desde la construcción con transparencia y participación, de un espíritu de colectividad que incentive a toda la organización a mejorar su desempeño mediante el desarrollo de sus atributos.

Para finalizar, se recomienda profundizar sobre la nueva teoría de liderazgo de acción, para entender su influencia en otras variables organizacionales, tales como: clima organizacional, cultura corporativa, motivación, estructuras organizacionales, compromiso y sentido de pertenencia, entre otras.

6. Referencias

- Antelo, A., Prilipko, E. V. & Sheridan-Pereira, M. (2010). Assessing effective attributes of followers in a leadership process. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(9), 33-44. <https://doi.org/10.19030/cier.v3i9.233>
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Basha, M., Sucharitha, M., Lakshmi, M. & Kumar, J. (2023). Talent retention, job involvement satisfaction, and commitment towards the organization in the IT sector. *AIP Conference Proceedings*, 2888(1), 020023. <https://doi.org/10.1063/5.0164526>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bolden, R., Gulati, A. & Edwards, G. (2020). Mobilizing change in public services: Insights from a systems leadership development intervention. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 26-36. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1604748>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: standing up to and for our leaders*. Berrett-Koehler Publishers.
- Chaudhry, M., Hameed, Z. & Ahmed, F. (2023). Effect of abusive supervision on organizational cynicism (cognitive, affective, behavioural): mediating effect of playing dumb. *PLOS One*, 18(4), e0284884. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284884>
- Clemente-Almendros, J. A., Nicoara-Popescu, D. & Pastor-Sanz, I. (2024). Digital transformation in SMEs: Understanding its determinants and size heterogeneity. *Technology in Society*, 77, 102483. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102483>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767. <https://www.jstor.org/stable/3100311>

- Deng, J., Hao, X. & Yang, T. (2023). The increase of counterproductive work behaviour from organizational and individual level due to workplace conflict: a sequential moderated mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 34(2), 213-233. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2022-0079>
- Gómez, J. G. I. (2016). El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las mipymes de la ciudad de Durango, México. *Investigación Administrativa*, 45(117).
- Hair, J. F., Black, W. C., Barrin, B., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis with readings* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Ikhsanudin, I., Subali, B., Retnawati, H. & Istiyono, E. (2024). Estimation of Cronbach reliability based on sample size, gender, and the grades. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 13(2), 759-766. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i2.24895>
- Imasuen, K. (2022). Sample size determination in test-retest and Cronbach alpha reliability estimates. *British Journal of Contemporary Education (BJCE)*, 2(1), 17-29. <https://doi.org/10.52589/BJCE-FY266HK9>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). *Censos económicos 2014*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Comunicado de prensa número 617/20*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_DEMOGNEG.pdf
- Kelley, R. E. (1998). Leadership secrets from exemplary followers. In G. R. Hickman (Ed.), *Leading organizations: perspectives for a new era* (pp. 193-203). Sage Publications.
- Koomson, S. (2022). Job commitment, total quality management, information communication technology adoption, toxic leadership and job demands: A conceptual framework for student retention. *PSU Research Review: An International Journal*, 8(2), 403-410. <https://doi.org/10.1108/PRR-02-2022-0012>

- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *Las cinco prácticas del liderazgo ejemplar*. John Wiley & Sons.
- Kumar, R. (2024). Cronbach's alpha: genesis, issues and alternatives. *IMIB Journal of Innovation and Management*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/ijim.241234970>
- Lind, D. A., Marchal, W. G. y Wathen, S. A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. McGraw-Hill.
- Llanos-Reynoso, L. F. y Villarreal-Coindreau, M. J. (2022). Acuerdos y desacuerdos entre los jefes y los subordinados sobre la admiración del liderazgo. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42), 1-28. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10845>
- Lorencová, H., Honsová, P., Pauknerová, D. & Jarošová, E. (2024). How are leadership discourses reflected in the leadership identity of young adults? *Journal of Management Development*, 43(1), 124-141. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2023-0236>
- McIntyre, R. & Dallago, B. (2003). *Small and medium enterprises in transitional economies*. Palgrave Macmillan London.
- Monzani, L., Ripoll, P. & Peiró, J. M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, 26(1), 69-75.
- Mouazen, A. M., Hernández-Lara, A. B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahine, J., Baydoun, H. & Bou Zakhem, N. (2024). Transformational and transactional leaders and their role in implementing the Kotter change management model ensuring sustainable change: An empirical study. *Sustainability*, 16(1), 16. <https://doi.org/10.3390/su16010016>
- Oberer, B. J. & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: digital leaders in the age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404-412.
- Omrani, N., Rejeb, N., Maalaoui, A., Dabić, M. & Kraus, S. (2022). Drivers of digital transformation in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 5030-5043.

- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>
- Rojero Jiménez, R., Gómez Romero, J. G. I. & Morán Soto, G. (2023). Action leadership: a new model for contemporary Micro, Small and Medium-sized enterprises. *Lúmina*, 24(2). <https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n2.4851.2023>
- Salessi, S. M. (2025). Renuncia silenciosa: consideraciones conceptuales sobre un fenómeno emergente. *Ciencias Administrativas, Revista Digital FCE – UNLP*, 25, e148. <https://doi.org/10.24215/23143738e148>
- Salicru, S. (2023). Leadership, group leadership, functional leadership. In L. Lunevich (Ed.), *Handbook of engineering management: the digital economy* (pp. 87-172). Taylon & Francis. <https://doi.org/10.1201/9781003374879-5>
- Syamsir, S., Saputra, N. & Afri Mulia, R. (2025). Leadership agility in a VUCA world: a systematic review, conceptual insights and research directions. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482022>
- Tariq, A. A. & Zehir, C. (2023). Examining the relationship among innovation competencies, management innovation, and organizational performance. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 5(4), 55-66. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i4.455>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>