

[Artículo empírico]

[10.22402/j.rdipycs.unam.e.9.2.2023.558](https://doi.org/10.22402/j.rdipycs.unam.e.9.2.2023.558)[e922023558](https://doi.org/10.22402/j.rdipycs.unam.e.9.2.2023.558)

VALIDEZ CONCURRENTE DE LA ESCALA MMLTT DE LIDERAZGO EN DIRECTIVOS MEXICANOS

Rosario Lara Ameca, Diana Elisabeth Reza Morales, Oscar García Arreola, Alejandra Hernández Toledano, Cynthia Zaira Vega Valero, David Ruiz
Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM
México

RESUMEN

El modelo de liderazgo total y el uso del instrumento MLQ constituyen una de las formas más usadas estudiar el liderazgo a nivel mundial. Sin embargo, modelos como el de Jensen et al. (2019) han criticado la forma en que se conceptualiza y se mide el liderazgo bajo esta postura. El objetivo de este estudio fue comprobar cuatro predicciones derivadas del modelo de Jensen et al. (2019) en una muestra de líderes mexicanos ($n = 101$) con personal a cargo y con un año como mínimo en su puesto. Se aplicó el instrumento propuesto por Jensen et al. (2019) (MMLTT) en conjunto con el MLQ-6s, en su versión validada al español. Los resultados indicaron que la dimensión de liderazgo transformacional, medida con el MMLTT, se correlacionó con todas las dimensiones de liderazgo transformacional medidas con el MLQ-6s. Finalmente, las dimensiones de liderazgo transaccional, medidas con el MMLTT, se correlacionaron con la dimensión de liderazgo transaccional medida con el MLQ-6s. Los resultados son discutidos en relación con su consistencia teórica con la propuesta de Jensen et al. (2019) y con hallazgos previos en la literatura.

Palabras Clave:

liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, líderes mexicanos, MLQ

CONCURRENT VALIDITY OF THE MMLTT LEADERSHIP SCALE IN MEXICAN MANAGERS.

ABSTRACT

The “full-range theory” of leadership and the use of the MLQ are one of the most common ways to understand and study leadership worldwide. However, current models such as Jensen et al. (2019) critique the way leadership is conceptualized and measured under this view. The aim of this study was to test four predictions derived from the Jensen et al. (2019) model in a sample of Mexican leaders ($n = 101$), all with personnel in charge and with a minimum of one year in their current work positions. Jensen et al. (2019) instrument (MMLTT) was applied together with the MLQ-6s (Spanish version) in the sample under study. Results showed that the transformational leadership dimension of the MMLTT, correlated with all transformational leadership dimensions of the MLQ-6s. Moreover, the transactional leadership dimensions of the MMLTT correlated with the transactional dimension of the MLQ-6s. Results are discussed in terms of their theoretical consistency with both the Jensen et al. (2019) model and previous research results.

Keywords:

transformational leadership, transactional leadership, Mexican leaders, MLQ

BITÁCORA DEL ARTÍCULO:

| Recibido: 26 de octubre de 2023 | Aceptado: 20 de diciembre de 2023 | Publicado en línea: Julio - Diciembre de 2023 |



AUTORÍA Y DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**VALIDEZ CONCURRENTE DE LA ESCALA MMLTT
DE LIDERAZGO EN DIRECTIVOS MEXICANOS**

Rosario Lara Ameca, Diana Elisabeth Reza Morales, Oscar García Arreola, Alejandra Hernández Toledano, Cynthia Zaira Vega Valero, David Ruiz
Facultad de Estudios Superiores Iztacala, UNAM
México



Rosario Lara Ameca
FESI, UNAM
Correo: rosariolara023@gmail.com

Licenciada en Psicología egresada de la Universidad Cristóbal Colón con mención honorífica. Cuenta con una Maestría en Gestión Organizacional por la UNAM. Se ha desempeñado como Psicóloga Organizacional en el área de Recursos Humanos, especialmente, en la evaluación de desempeño, consultoría y gestión del capital humano. Actualmente cursa una Maestría en Análisis de Datos para la gestión de información y toma de decisiones basadas en datos.



Diana Elisabeth Reza Morales
FESI, UNAM
Correo: psic.diana.reza.morales@gmail.com

Maestra en Psicología con residencia en Gestión Organizacional por la UNAM. Doctorante en el campo de la psicología social y ambiental del programa de doctorado de la misma institución. Tiene experiencia laboral en diferentes áreas de recursos humanos como en reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo organizacional. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales exponiendo temas de evaluación del comportamiento. Actualmente, imparte clases a nivel posgrado dentro de la UNAM.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Rosario Lara Ameca participó en la aplicación del instrumento y escrito del trabajo. | Diana Elisabeth Reza Morales asesoró el proyecto, diseñó el marco teórico. | Oscar García Arreola participó en la planeación de la aplicación y análisis de datos | Rosa Alejandra Hernández Toledano revisó el escrito y el formato en general | Cynthia Zaira Vega Valero participó en la revisión de redacción y estilo y el análisis de datos. | David Ruíz Méndez participó en el análisis de datos, diseño de figuras y tablas, y revisión de redacción y estilo

AGRADECIMIENTOS

El presente reporte forma parte de la tesis de Maestría de la primera autora utilizado como requisito para obtener su título como maestra en psicología. Este trabajo de investigación fue financiado por el proyecto: Estimación de descuento temporal y social y su relación con el tipo de liderazgo en profesores (FESI-PAPCA 2021-2022-22).

DATOS DE FILIACIÓN DE LOS AUTORES

Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala



Copyright: © 2023 Lara-Ameca, R.; Reza-Morales, D. E.; García-Arreola, O.; Hernández-Toledano, A.; Vega-Valero, C. Z.; & Ruiz, D. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/), por lo que su contenido gráfico y escrito se puede compartir, copiar y redistribuir total o parcialmente sin necesidad de permiso expreso de sus autoras con la única condición de que no se puede usar con fines directamente comerciales y los términos legales de cualquier trabajo derivado deben ser los mismos que se expresan en la presente declaración. La única condición es que se cite la fuente con referencia a la [Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia Social](https://doi.org/10.24018/psicologia-y-ciencia-social) y a sus autoras.

TABLA DE CONTENIDO

MÉTODO	5
Participantes, 5	
Instrumentos, 5	
Aplicación del instrumento, 5	
Hipótesis, 6	
Procedimiento, 6	
Análisis estadísticos, 6	
RESULTADOS	6
Niveles generales de liderazgo, 6	
Primera hipótesis (H1), 8	
Segunda hipótesis (H2), 8	
Tercera hipótesis (H3), 8	
Cuarta hipótesis (H4), 8	
DISCUSIÓN	8
CONCLUSIONES	10
REFERENCIAS	11
APÉNDICES	12
MMLTT, 12	
MLQ-6s, 12	



El liderazgo es una de las dimensiones más analizadas en el estudio del comportamiento organizacional. Se define como la habilidad de una persona para ejercer influencia sobre otros en el marco de una colaboración (Krapfl y Kruja, 2015). Tal influencia se manifiesta frecuentemente en cambios en actitudes, comportamientos y en cómo los colaboradores perciben el valor de su trabajo, lo cual está directamente relacionado con su interacción con los líderes (Avolio et al., 2004; Sagnak y Kuruöz, 2017). La relevancia del liderazgo se subraya por la robusta evidencia que lo asocia con el éxito organizacional (Moynihan et al., 2012; Rainey, 2014; Waldman et al., 2001), lo que ha intensificado el interés académico y práctico en esta variable como un componente esencial para entender y estimular el desarrollo organizacional (Antonakis y House, 2014).

Dentro de la literatura organizacional, uno de los modelos de liderazgo más importantes y con más investigación a nivel mundial es el modelo de liderazgo total (“full-range theory”) (Antonakis y House, 2014; Avolio, 1999; Bass, 1985; Gardner et al., 2010; Judge y Piccolo, 2004; Vogel y Masal, 2015). El modelo describe tres estilos de liderazgo, a saber: transformacional, transaccional y *laissez-faire*. El liderazgo transformacional hace referencia a líderes que motivan a sus colaboradores mediante el ejemplo, promoviendo el orgullo y respeto, elevando sus aspiraciones, y estableciendo una conexión entre su propia misión y visión y la de la organización (Hartog et al., 1997). El liderazgo transaccional, por otro lado, hace referencia a comportamientos de líder enfocados en el control y monitoreo de los empleados a partir del establecimiento de consecuencias (Goodwin et al., 2001), enfocándose en las relaciones de intercambio de consecuencias entre el líder y los subordinados (Hartog et al., 1997). Finalmente, el liderazgo pasivo describe formas de comportarse de un líder que involucran la falta de acción, toma de decisiones, y, en general, la falta de involucramiento por parte del líder (DeRue et al., 2011).

El estudio de los estilos de liderazgo dentro de las organizaciones ha llevado a la creación de herramientas especializadas, entre ellas el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Bass (1985), una piedra angular para la evaluación empírica del liderazgo en su espectro completo. Este cuestionario, en su diseño original, explora el liderazgo transformacional a través de cuatro facetas: Influencia idealizada, Consideración individualizada, Estimulación intelectual y Motivación inspiradora. Por su parte, el liderazgo transaccional se destila en

tres componentes: Recompensas contingentes, Gestión activa por excepción y Gestión pasiva por excepción, mientras que el liderazgo pasivo se captura en una única dimensión *laissez-faire* (Hinkin y Schriesheim, 2008). Aunque el MLQ ha sido la base para numerosas investigaciones (Bono y Judge, 2004; Hartog et al., 1997; entre otros), no ha estado exento de debates y reconsideraciones críticas acerca de su enfoque conceptual y de medición (Antonakis y House, 2014; Gardner et al., 2010).

Jensen et al. (2019) aportan un análisis contemporáneo y detallado que pone en tela de juicio el MLQ, enfocándose en las limitaciones teóricas de la conceptualización del liderazgo transformacional y transaccional. Resaltan, entre otros puntos, la definición circunstancial del liderazgo transformacional, la falta de claridad en las relaciones y diferenciaciones entre sus dimensiones y la simplificación excesiva de la recompensa contingente en el liderazgo transaccional.

Ante tales críticas, Jensen y colaboradores proponen una reconceptualización pragmática que culmina en la creación del Modelo de Medición del Liderazgo Transformacional y Transaccional (MMLTT). Este nuevo modelo apuesta por una visión operativa, traduciendo el liderazgo transformacional en conductas tangibles que fomentan una visión organizacional compartida y desglosando el liderazgo transaccional en el manejo de recompensas — tanto económicas como no económicas— y sanciones.

Para ilustrar, algunos ítems del MMLTT reflejan la intención de alinear a los empleados con los objetivos organizacionales (“Fomento la aceptación de metas comunes”), mientras que otros evalúan el manejo de feedback y consecuencias basadas en el rendimiento (“Ofrezco retroalimentación positiva por trabajo bien hecho” o “Establezco repercusiones si el rendimiento es inferior al de los colegas”). Para profundizar en este enfoque, la sección de Anexos presenta la lista íntegra de ítems en español del MMLTT”

En su estudio, Jensen et al. (2019) mostraron evidencia de que las puntuaciones del MMLTT, poseían validez de constructo (por medio del uso del análisis factorial confirmatorio ante diversos modelos), validez convergente y discriminante (a partir de las correlaciones entre puntajes y resultados de una intervención en liderazgo), y confiabilidad en forma de consistencia interna (alfas de Cronbach de entre .87 a .93 por dimensión). Los resultados anteriores, son alentadores en la medida en que apuntan a una reconceptualización y forma de medición del liderazgo transformacional y transaccional anclada en comportamientos específicos. Esto supone un gran potencial aplicado, ya que los llamados estilos de liderazgo serían vistos en realidad como formas consistentes de compor-



tarse en interacción con otros, cuyos comportamientos asociados pueden ser entrenados y promovidos dentro de las organizaciones (Jensen et al., 2019; Yukl, 1999).

A pesar de estos resultados, se debe de tener cautela sobre la generalidad del instrumento, ya que el liderazgo y los patrones que lo caracterizan están sujetos a aspectos culturales que pueden cambiar la efectividad de los tipos de liderazgo (Budur, 2020). Debido a lo anterior, el presente estudio busca proporcionar evidencia de validez concurrente de la medida de liderazgo propuesta por Jensen et al. (2019) en una muestra de líderes mexicanos. Nuestro objetivo fue explorar la generalidad de los supuestos teóricos detrás de la propuesta de Jensen et al. (2019) comparando directamente las dimensiones del MMLTT con las dimensiones producidas por el MLQ en una población diferente a la usada en los estudios originales. Para este estudio, decidimos centrarnos en evaluar la congruencia entre los comportamientos (MMLTT) y los resultados (MLQ) reportados por los líderes.

De acuerdo con los resultados reportados por Jensen et al. (2019), se pueden derivar una serie de predicciones específicas a comprobar en este estudio. Primero, si el MMLTT realmente mide los comportamientos asociados al liderazgo transformacional, entonces, la dimensión de liderazgo transformacional del MMLTT debería correlacionar con todas las dimensiones de liderazgo transformacional medidas con el MLQ, ya que los ítems de estas últimas dimensiones miden los resultados que, se presume, son producidos por los comportamientos de la dimensión del primer instrumento. Segundo, debido a que el liderazgo transformacional es esencialmente un estilo de liderazgo diferente al transaccional, la dimensión de liderazgo transformacional del MMLTT no debería de correlacionarse con la dimensión de liderazgo transaccional y las dos dimensiones del liderazgo pasivo del MLQ, ya que los comportamientos de estas dimensiones son necesariamente diferentes y tendrían que discriminar entre sí (Van Knippenberg y Sitkin, 2013). Finalmente, dado que existe evidencia de que la dimensión de liderazgo transaccional del MLQ correlaciona con las dimensiones del liderazgo transformacional de este mismo instrumento (Moreno-Casado et al., 2021), el MMLTT nos permitiría saber si es que algún tipo de los comportamientos transaccionales (recompensas económicas, no económicas, o sanciones) están asociados a los resultados que están medidos con las dimensiones de liderazgo transformacional medidos con el MLQ. A continuación, describimos las características de nuestro estudio.

MÉTODO

Participantes

Se invitó por correo electrónico y por medio de la red social LinkedIn a líderes de diferentes organizaciones públicas y privadas de México a contestar una breve encuesta. En los diferentes mensajes que se enviaron, se les comentó a los participantes que, al participar, tendrían la posibilidad de ganar una de las cuatro tarjetas de regalo de Amazon con 100 pesos, la cuales serían sorteadas entre todos los participantes que llenaran la encuesta. Nuestros criterios de inclusión fueron que los participantes debían de haber estado trabajando, al menos, un año en su puesto actual y tener, al menos, una persona a cargo. Derivado de lo anterior, la muestra total del estudio fue de 101 participantes

En la muestra, 55.45% eran mujeres y 44.5% hombres. Los participantes reportaron tener personal a su cargo, con un rango de personas entre 1 hasta 186 personas ($M=20$, $SD=31.47$) y con experiencia laboral, de entre 1 hasta 30 años ($M=11.4$, $SD=9.32$). Las edades oscilaron entre 23 y 70 años ($M=37.93$, $SD=10.9$). Los participantes reportaron en promedio 11.83 años de experiencia laboral en diferentes tipos de puestos (Gerentes, Coordinadores, Supervisores, Médicos, Dirección, jefes de área). La distribución de participantes de acuerdo con el estado de la República Mexicana al que pertenecen fue la siguiente: Baja California (11.94%), CDMX (25.37%), Estado de México (28.36%), Jalisco (1.49%), Nayarit (1.49%), Oaxaca (5.97%), Querétaro (1.49%), Tlaxcala (2.99%), Veracruz (19.4%) y Yucatán (1.49%).

Instrumentos

Para esta investigación se aplicaron dos instrumentos: 1) el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6s) de Avolio y Bass (1995) en su versión traducida por Niveló-Cabrera (2018), y 2) el MMLTT (versión de autoevaluación), el cual ha demostrado tener evidencias de validez convergente, validez discriminante, consistencia interna, e invariancia de medición entre grupos, como fuentes de calificación, sectores y tiempo (Jense et al., 2016). Ambos instrumentos se pueden encontrar en el apartado de anexos.

Aplicación del instrumento

Los dos fueron aplicados en un mismo formulario de Google Forms, conformando así un cuestionario de 40 ítems de acuerdo con las dimensiones que conforman a cada uno. Las dimensiones que conforman a los instrumentos fueron las siguientes:



- MMLTT
- Liderazgo transformacional
- LTF: Liderazgo transformacional (ítems 1 al 7)
- Liderazgo transaccional
- RE: Recompensas económicas (ítems 8 al 12): se invierte el ítem 14.
- RNE: Recompensas no económicas (ítems 12 al 15)
- SAN: Sanciones (ítems 16 al 19)
- MLQ-6s
- Liderazgo transformacional.
- IFI: Influencia idealizada (ítems 1, 8 y 15)
- MI: Motivación inspiradora (ítems 2, 9 y 16)
- EI: Estimulación intelectual (ítems 3, 10 y 17)
- CI: Consideración individualizada (ítems 4, 11 y 18)
- Liderazgo transaccional.
- RC: Recompensa Contingente (ítems 5, 12 y 19)
- Liderazgo pasivo.
- GE: Gestión por excepción (ítems 6, 13 y 20)
- LF: Laissez-faire Liderazgo (ítems 7, 14 y 21)

Las dos escalas son tipo Likert. Para el MMLTT, la puntuación de la escala va desde Totalmente en desacuerdo hasta Totalmente de acuerdo con una puntuación del 1 al 5. Para el MLQ-6s, las opciones de respuesta eran de Casi nunca a Casi siempre con una puntuación del 0 al 4. Adicional a los ítems de cada instrumento, se les preguntó a los participantes su edad, su antigüedad en el puesto, y el número de subordinados que tenía actualmente.

Hipótesis.

Con base en las relaciones teóricas postuladas en la literatura, derivamos las siguientes hipótesis a comprobar en este estudio:

- H1. La dimensión de liderazgo transformacional, medida con el MMLTT, correlacionará con todas las dimensiones de liderazgo transformacional medidas con el MLQ-6s.
- H2. La dimensión de liderazgo transformacional, medida con el MMLTT, no correlacionará con la dimensión de liderazgo transaccional y las dimensiones de liderazgo pasivo medidas con el MLQ-6s.
- H3. Las dimensiones de liderazgo transaccional, medidas con el MMLTT, correlacionarán con la dimensión de liderazgo transaccional medida con el MLQ-6s.
- H4. Las dimensiones de liderazgo transaccional, medidas con el MMLTT, no correlacionarán con las dimensiones de liderazgo pasivo medidas con el MLQ-6s.

Procedimiento

La aplicación de los instrumentos se realizó por medio de la plataforma Google Forms, éstos se adaptaron para formar parte de un solo formulario. Cuando se tuvo listo el formulario, se invitó a directivos de varias compañías de México a participar y contestar el formulario. En los diferentes mensajes que se enviaron, se les comentó a los potenciales participantes que, al llenar la encuesta, tendrían la posibilidad de ganar una de las cuatro tarjetas de regalo de Amazon de 100 pesos, la cual sería sorteada entre todos los participantes que llenaran la encuesta. Al concluir el estudio, se inhabilitó el formulario, se recabaron las respuestas y se envió la tarjeta de Amazon al correo de los participantes sorteados. El diseño y procedimiento del estudio fue revisado y aprobado por la comisión de ética de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.

Análisis estadísticos

Para obtener las puntuaciones para cada dimensión de ambos instrumentos, se sumaron los ítems correspondientes a cada dimensión para cada participante. Posteriormente, y para facilitar la interpretación y comparación de estos puntajes, se procedió a normalizarlos utilizando el método del mínimo y máximo. Este método nos permitió transformar las puntuaciones a una escala común que iba de 0 a 100 puntos en cada dimensión para cada uno de los participantes del estudio.

Para analizar las diferencias entre dimensiones de ambos instrumentos utilizamos un análisis de varianza (ANOVA) para medidas repetidas. Previo al análisis, evaluamos la presencia de esfericidad en las puntuaciones. En caso de no encontrar evidencia de esfericidad, utilizamos la corrección Greenhouse- Geisser en el ANOVA (Greenhouse y Geisser, 1959). Para dar seguimiento al ANOVA realizamos comparaciones múltiples, ajustadas por el método Bonferroni. Posteriormente, utilizamos la correlación de Pearson para determinar la asociación entre las dimensiones de los instrumentos y así evaluar las hipótesis del estudio. Todos los análisis fueron realizados con el Software JASP 0.17.1.0. (JASP Team, 2023).

RESULTADOS

Niveles generales de liderazgo.

La Tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos asociados a cada una de las dimensiones. La Figura 1 muestra las medias e intervalos de confianza de cada una de las dimensiones de liderazgo medidas con el MMLTT (Panel A) y el MLQ-6s (Panel B). Para poder realizar las



comparaciones entre las dimensiones, se normalizaron las puntuaciones de todos los participantes en cada una de las dimensiones en una escala de 0 (valor mínimo posible) al 100 (valor máximo posible). Para la descripción de los resultados se utilizó la mediana (Mdn), los percentiles 25 y 75 (P.25 y P.75) y la diferencia entre las medias de las dimensiones (Mdif). En el caso de la medición de los comportamientos asociados al liderazgo transaccional y transformacional con el instrumento MMLTT encontramos evidencia de diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones con un tamaño de efecto grande (FGG (2.56, 256.48) = 100.8, $p < 0.001$, $w^2 = 0.37$). Utilizamos la corrección Greenhouse-Geisser para el análisis de varianza de medidas repetidas (FGG) debido a que no encontramos evidencia de esfericidad en los datos ($X^2(5) = 25.94$, $p < .001$). El Panel A de la Figura 1 muestra que los comportamientos asociados a proporcionar sanciones, correspondientes al liderazgo transaccional, fueron los más bajos en la muestra (Mdn = 50, P.25 = 37.5, P.75 = 62.5), mientras que los comportamientos asociados al liderazgo transformacional fueron los más altos (Mdn = 82.15, P.25 = 71.43, P.75 = 92.86). Dentro de las dimensiones correspondientes al liderazgo transaccional, la dimensión más alta fue la asociada a proporcionar recompensas no económicas (Mdn = 81.25, P.25 = 68.75, P.75 = 93.75) seguida de la de recompensas económicas (Mdn = 75, P.25 = 62.5, P.75 = 81.25). De acuerdo con el patrón de variación en las medias de cada dimensión mostrado en el Panel A de la Figura 1 y un análisis por comparaciones múltiples utilizando la corrección de Bonferroni, todas las dimensiones presentaron diferencias estadísticamente significativas entre sí, siendo la comparación entre las dimensiones de los comportamientos del liderazgo transformacional y los de las recompensas no económicas la única donde no hubo diferencias estadísticamente significativas (Mdif = -0.25, $t = -0.12$, $p > 0.05$).

Tabla 1.

Estadísticos descriptivos de las dimensiones de los instrumentos MMLTT y MLQ-6s

	M	DE	MIN	MAX	P. 25	P. 50	P. 75
MMLTT							
Liderazgo Transformacional	80.69	14.1	39.29	100	71.43	82.14	92.86
Recompensas económicas	75	17.58	0	100	62.5	75	81.25

Nota. M: media aritmética, DE: desviación estándar, Min: valor mínimo, Max: valor máximo, P. 25: percentil veinticinco, P. 50: percentil cincuenta (mediana), y P. 75: percentil setenta y cinco.

	M	DE	MIN	MAX	P. 25	P. 50	P. 75
Recompensas no económicas	80.94	14.01	25	100	68.75	81.25	93.75
Sanciones	49.75	19.44	12.5	100	37.5	50	62.5
MLQ-6s							
Influencia idealizada	67.82	16.63	8.33	100	58.33	66.67	75
Motivación inspiradora	70.87	17.55	33.33	100	58.33	75	83.33
Estimulación intelectual	70.46	16.61	25	100	58.33	75	83.33
Consideración individualizada	75.08	15.83	33.33	100	66.67	75	83.33
Recompensa Contingente	68.15	19.38	8.33	100	58.33	66.67	83.33

Nota. M: media aritmética, DE: desviación estándar, Min: valor mínimo, Max: valor máximo, P. 25: percentil veinticinco, P. 50: percentil cincuenta (mediana), y P. 75: percentil setenta y cinco.

	M	DE	MIN	MAX	P. 25	P. 50	P. 75
Gestión por excepción	60.89	18.17	25	100	50	66.67	75
Laissez-faire	59.59	19.92	8.33	100	50	58.33	66.67

Nota. M: media aritmética, DE: desviación estándar, Min: valor mínimo, Max: valor máximo, P. 25: percentil veinticinco, P. 50: percentil cincuenta (mediana), y P. 75: percentil setenta y cinco.

Para el caso de las dimensiones de liderazgo transaccional y transformacional medidas con el MLQ-6s también encontramos evidencia de diferencias estadísticamente significativas (FGG (4.91, 491.17) = 14.45, $p < 0.001$, $w^2 = 0.08$). De acuerdo con el Panel B de la Figura 1, en el caso del MLQ la dimensión más alta fue la de consideración individualizada (Mdn = 75, P.25 = 66.67, P.75 = 83.33). En contraste, la dimensión más baja fue la de Laissez-faire correspondiente al liderazgo pasivo (Mdn = 58.33, P.25 = 50, P.75 = 66.67).

El Panel B de la Figura 1 también muestra un patrón muy particular entre las medias de cada una de las dimensiones: las dimensiones del liderazgo transformacional son consistentemente más altas en la muestra que la de liderazgo transaccional y las dos de liderazgo pasivo. Las comparaciones múltiples por pares indicaron que no hubo diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones correspondientes al liderazgo transformacional y entre estas dimensiones y la de liderazgo transaccional. Las únicas diferencias por comparaciones múltiples fueron entre las dimensiones de liderazgo transformacional y transaccional al compararse con las dimensiones Gestión por excepción y Laissez-faire, ambas correspondientes al liderazgo pasivo.



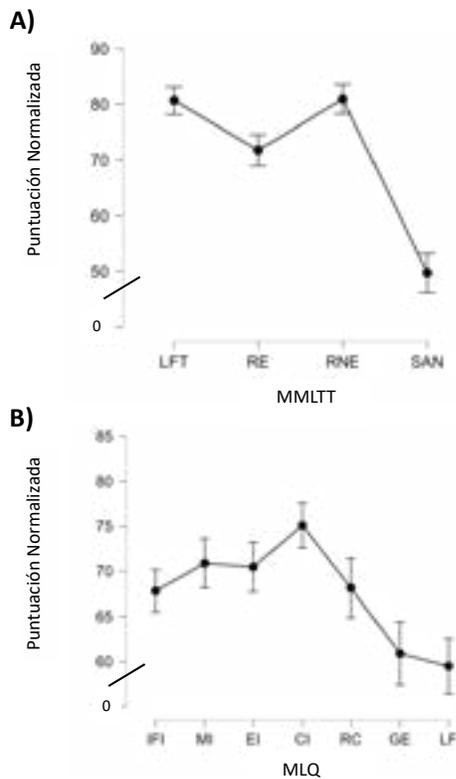


Figura 1. Diferencias entre las dimensiones del instrumento MMLTT y MLQ-6s.

Nota. Los puntos representan medias aritméticas y las barras de error intervalos de confianza al 95%. Panel A. LT: liderazgo transformacional; RE: recompensas económicas; RNE: recompensas no económicas; San: Sanciones. Panel B. IFI: Influencia idealizada; MI: Motivación inspiradora; EI: Estimulación intelectual; CI: Consideración individualizada; RC: Recompensa Contingente; GE: Gestión por excepción; LF: Laissez-faire.

La Figura 2 muestra en sus cuatro paneles diferentes mapas de calor basados en las correlaciones de Pearson entre variables. Este tipo de mapas son útiles para visualizar directamente e interpretar mejor las matrices de correlaciones. Dividimos al análisis de correlaciones en cuatro paneles para facilitar la comparación entre variables propuesta en las cuatro hipótesis del estudio. En cada panel, se indica con color rojo las comparaciones críticas planteadas en las hipótesis del estudio.

Primera hipótesis (H1)

El Panel A de la Figura 2 muestra que la dimensión de liderazgo transformacional del MMLTT se correlaciona significativamente con todas las dimensiones de liderazgo transformacional del MLQ-6s. La dimensión del MLQ-6s que presenta mayor correlación con la dimensión de liderazgo transformacional del MMLTT es la de motivación

inspiradora. En este panel, también se muestra que todas las dimensiones de liderazgo transformacional del MLQ-6s se correlacionan positivamente entre sí.

Segunda hipótesis (H2)

El Panel B de la Figura 2 muestra una comparación entre la dimensión de liderazgo transformacional del MMLTT con la dimensión de liderazgo transaccional y las dos dimensiones de liderazgo pasivo del MLQ-6s. Se puede observar que la dimensión de liderazgo transformacional del MMLTT solo se correlaciona con la dimensión de recompensa contingente y no con las dos dimensiones de liderazgo pasivo de este mismo instrumento.

Tercera hipótesis (H3)

El Panel C de la Figura 2 muestra la comparación entre las dimensiones de liderazgo transaccional del MMLTT con la dimensión de liderazgo transaccional y las dos dimensiones de liderazgo pasivo del MLQ-6s. En este caso, la dimensión de liderazgo transaccional del MLQ-6s se correlacionó con dos de las tres dimensiones de liderazgo transaccional del MMLTT (recompensas económicas y no económicas).

Cuarta hipótesis (H4)

La dimensión sanción liderazgo transaccional del MMLTT correlacionó únicamente con la dimensión de Laissez-faire del MLQ-6s, mientras que un hallazgo no esperado fue que la dimensión de recompensas económicas del MMLTT correlacionó positivamente con la dimensión Laissez-faire correspondiente al liderazgo pasivo del MLQ-6s.

Por último, el Panel D de la Figura 2 muestra la comparación entre las dimensiones de liderazgo transaccional del MMLTT con las dimensiones de liderazgo transformacional del MLQ-6s. Se observa que, tanto la dimensión de recompensas económicas como no económicas, se correlacionan significativamente con todas las dimensiones de liderazgo transformacional del MLQ-6s. Sin embargo, las correlaciones son más fuertes con la dimensión de recompensas económicas. La dimensión de sanciones del MMLTT no se correlacionó con ninguna de las dimensiones de liderazgo transformacional del MLQ-6s.

DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio fue comprobar cuatro predicciones derivadas del modelo de Jensen et al. (2019) en una muestra de líderes mexicanos ($n = 101$) con personal a cargo y con un año como mínimo en su puesto y proporcionar evidencia de validez concurrente de las puntua-

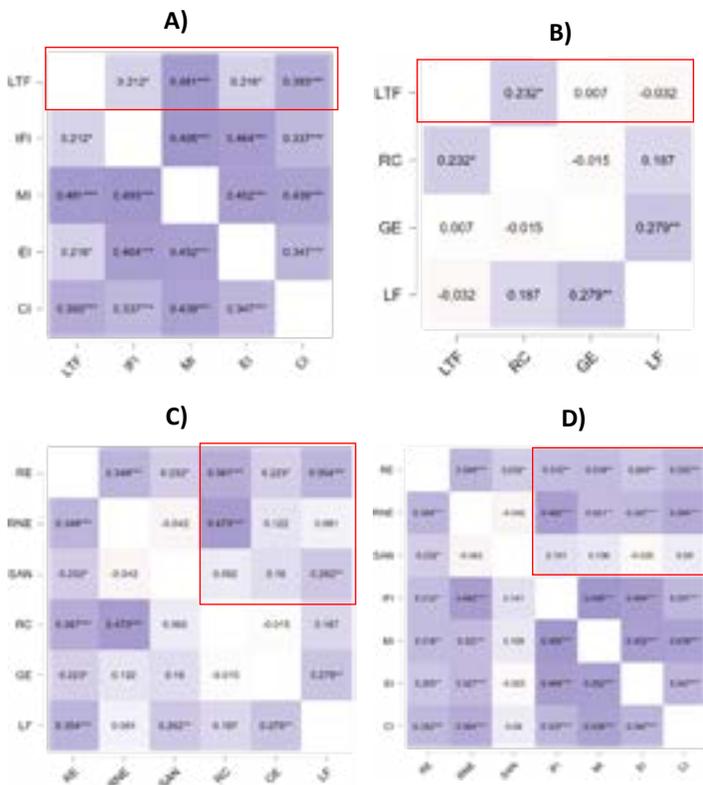


Figura 2.

Correlaciones entre las dimensiones de los instrumentos MMLTT y MLQ-6s

Nota. Mapa de calor mostrando las diferentes comparaciones a realizar en el estudio. En color rojo se resaltan las comparaciones clave para evaluar las cuatro hipótesis del estudio. Entre más fuerte es una relación, más marcado es el color de la casilla. Si el color es morado, la correlación entre variables es positiva. Si la casilla es blanca, entonces la correlación es cercana a cero. Finalmente, si la casilla es de color naranja, la correlación es negativa. Dimensiones del MMLTT: LT: liderazgo transaccional; RE: recompensas económicas; RNE: recompensas no económicas; SAN: Sanciones. Dimensiones del MLQ-6s: IFI: Influencia idealizada; MI: Motivación inspiradora; EI: Estimulación intelectual. CI: Consideración individualizada; RC: Recompensa Contingente; GE: Gestión por excepción; LF: Laissez-faire. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

ciones producidas por la escala al explorar si los supuestos teóricos detrás del instrumento MMLTT (Jensen et al., 2019) se sostenían al comparar las puntuaciones de cada dimensión de este instrumento con las correspondientes al MLQ-6s en una población de líderes mexicanos. El estudio se configuró para probar cuatro hipótesis. Respecto a nuestra primera hipótesis, observamos que la dimensión de liderazgo transformacional, medida con el MMLTT, se correlacionó con todas las dimensiones de liderazgo transformacional medidas con el MLQ-6s (Figura 2, Panel A). Este resultado proporciona evidencia de validez convergente al

modelo de Jensen et al. (2019) y apoya la idea de que los comportamientos descritos por la dimensión de liderazgo transformacional, medida con el MMLTT, se relacionan sistemáticamente con los resultados descritos en las dimensiones de liderazgo transformacional del MLQ-6s.

Respecto a la segunda hipótesis, también observamos que la dimensión de liderazgo transformacional, medida con el MMLTT, no se correlacionó con las dimensiones de liderazgo pasivo, medidas con el MLQ-6s, pero sí con la dimensión de recompensa contingente (Figura 2, Panel B). También, observamos que las dimensiones de liderazgo pasivo correlacionaron entre sí. Este resultado aporta evidencia de validez discriminante al conjunto de comportamientos asociados al liderazgo transformacional del MMLTT respecto a los del liderazgo pasivo, pero resalta la relación entre líderes transformacionales y la administración de consecuencias. En otras palabras, los resultados sugieren que las conductas asociadas al liderazgo transformacional son diferentes a los comportamientos descritos por el liderazgo pasivo con los subordinados pero que tienen una relación con la administración de recompensas (Jensen et al., 2019). Este último resultado señala la necesidad, indicada en otros trabajos de investigación, de distinguir qué tipo de comportamientos transaccionales sí están asociados al liderazgo transformacional y cuáles no (Van Knippenberg y Sitkin, 2013).

Los resultados apoyaron nuestra tercera hipótesis, la cual predecía que las dimensiones de liderazgo transaccional, medidas con el MMLTT, se iban a correlacionar con la dimensión de liderazgo transaccional medida con el MLQ-6s. Este resultado es clave desde el punto de vista de la validez convergente, ya que sugiere que la dimensión de liderazgo transaccional, propuesta en el MLQ puede ser analizada de manera más detallada en dos dimensiones diferentes que describen conductas distintas: recompensas económicas y no económicas (Jensen et al., 2019). Lo anterior permitiría un análisis más detallado de aquellos líderes que favorecen la claridad y la transacción con sus subordinados.

Cabe aclarar que dentro de este conjunto de hallazgos también se mostró que hay independencia entre la dimensión de sanción del MMLTT respecto a la dimensión de recompensa contingente y Gestión por excepción del MLQ-6s (pero no con la de Laissez-faire de este mismo instrumento). Los niveles bajos de esta dimensión (Figura 1, Panel A), y el patrón de correlaciones que mostró con las otras variables medidas sugiere que los líderes mexicanos no suelen recurrir, en su mayoría, a las sanciones como forma dominante de interacción con sus subordinados, y que el uso de sanciones está asociado a líderes

pasivos que administran recompensas económicas o sanciones cuando es estrictamente necesario.

Finalmente, a partir de los resultados, no pudimos encontrar apoyo total a nuestra cuarta y última hipótesis, la cual suponía que las dimensiones de liderazgo transaccional, medidas con el MMLTT, no se iban a correlacionar con las dimensiones de liderazgo pasivo medidas con el MLQ-6s. En este caso, encontramos que Gestión por excepción correlacionó con recompensas económicas y que la dimensión de Laissez-faire correlacionó con recompensas económicas y sanciones (Figura 2, Panel C). Respecto a este resultado, un hallazgo similar se ubicó en el estudio de Pérez y Camps del Valle (2011), quienes identificaron correlaciones positivas entre la dimensión Laissez-faire y la entrega de recompensas contingentes. Lo anterior dista de lo que se establece en la literatura acerca de que este tipo de líderes no realizan acciones para recompensar el desempeño de sus subordinados (Robert y Vandenberghe, 2021), por lo que al igual que Holtz y Hu (2017) consideramos necesario continuar con la investigación respecto al liderazgo pasivo, su relación con los otros tipos de liderazgo, y en general, sus efectos, tanto positivos como adversos.

Sobre estos mismos resultados, es importante señalar que previamente se había observado que la dimensión de liderazgo transaccional del MLQ se correlacionaba con las dimensiones del liderazgo transformacional de este mismo instrumento (Molero et al., 2010; Moreno-Casado et al., 2021). Esto parecía sugerir que alguno de los comportamientos del estilo de liderazgo transaccional estaba vinculado a los resultados asociados al liderazgo transformacional. Nuestros hallazgos indican que, de los comportamientos asociados al liderazgo transaccional medidos con el MMLTT, las conductas de proporcionar recompensas económicas y no económicas, y no las sanciones, son más importantes para asegurar que los resultados asociados al liderazgo transaccional ocurran en la muestra estudiada (Figura 2, Panel C).

Un aspecto para considerar es que en este estudio pudimos proporcionar una primera y muy básica aproximación a un perfil general de liderazgo conductual en mexicanos: los líderes que participaron en este estudio suelen reportar comportamientos (Figura 1, Panel A) y resultados (Figura 1, Panel B) asociados al liderazgo transformacional en niveles más altos respecto a los otros estilos de liderazgo. En contraste, los comportamientos vinculados a la sanción, así como los vinculados al liderazgo pasivo, suelen presentar niveles estadísticamente más bajos en esta muestra. Respecto al liderazgo transaccional, los comportamientos con niveles más altos son los relacionados a recompensas no económicas los

cuales tienen que ver con interacciones positivas de carácter social con los subordinados. Estos resultados son importantes porque constituyen un antecedente descriptivo sobre características conductuales de los líderes mexicanos en relación con el liderazgo transformacional y transaccional que pueden ser tomados como referencia para estudios posteriores. Consideramos que esta es una aportación de la descripción de liderazgo de directivos mexicanos como también el instrumento MMLTT su ajuste a muestra mexicana.

CONCLUSIONES

A pesar de que nuestros resultados sugieren que las puntuaciones producidas por la escala MMLTT adaptada al español presentan evidencia de validez concurrente, nuestro estudio tiene algunas limitaciones a considerar. Debido al tipo de población que estudiamos y nuestros criterios de inclusión, tuvimos un tamaño muestral relativamente pequeño, lo cual constituye nuestra principal limitación. Bajo estas condiciones, no fue posible realizar toda la modelación matemática utilizada en el estudio original de Jensen et al. (2019). Por lo tanto, esta tarea deberá de realizarse en estudios posteriores con la escala ya adaptada al español. Segundo, debido a que la muestra obtenida fue limitada, la representatividad de los resultados debe de tomarse con cautela. Por lo anterior, recomendamos replicar el estudio para fortalecer más las conclusiones planteadas, especialmente en el caso del perfil de los líderes mexicanos. Finalmente, es importante señalar que en este trabajo solo estudiamos el auto reporte de los líderes sin considerar y hacer análisis comparativos con los auto reportes de los subordinados respecto a su líder. Estudios posteriores podrían considerar hacer una evaluación integral para fortalecer aún más la perspectiva señalada en este trabajo sobre el liderazgo. A manera de conclusión, señalamos que el estudio del liderazgo bajo el MMLTT y con la perspectiva de Jensen et al. (2019) es una excelente oportunidad para dar mayor claridad a una de las mayores posturas de liderazgo a nivel mundial: el modelo de liderazgo total. El potencial es grande, ya que podríamos caracterizar, medir, entrenar y promover activamente las conductas de los líderes que están asociadas al éxito organizacional. Por último se menciona que tres de las cuatro hipótesis, los datos aquí presentados, confirman las relaciones establecidas en las hipótesis, con excepción de la cuarta hipótesis lo cual implica ganar validez concurrente del MMLTT de liderazgo.



REFERENCES

- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 555-578. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Budur, T (2020). Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7 (3). 119-129. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v7i3p119>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Coglisier, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the leadership quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.003>
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759-775. <https://doi.org/10.1002/job.111>
- Greenhouse, S., & Geisser, S. (1959). On methods in the analysis of profile data. *Psychometrika* 24, 95-112. <https://doi.org/10.1007/BF02289823>
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Hinkin, T.R., & Schriesheim, C.A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Holtz, B. C., & Hu, B. (2017). Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 119-130. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2016-0029>
- JASP Team (2023). JASP (Version 0.17.1)[Computer software].
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Krapfl, J., & Kruja, B. (2015). Leadership and Culture. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(2), 28-43. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1031431>
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. <https://www.psicothema.com/pi?pii=3758>
- Moreno-Casado, H., Leo-Marcos, F., López-Gajardo, M. A., García-Calvo, T., Cuevas-Campos, R., & Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 37(2), 311-322. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.37.2.425351>
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur024>
- Nivelo-Cabrera, S. C. (2018). *Estilos de Liderazgo y aporte al desarrollo local. Estudio sobre mujeres y hombres en cargos públicos de la ciudad de Cuenca, Ecuador 2017* (Tesis de maestría, Universidad de Cuenca). Repositorio Institucional Universidad de Cuenca <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/31267>
- Pérez, J. A., & Camps del Valle, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 17-29. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a3>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: The roles of Leader-Member Exchange and subordinates relational self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36, 533-551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Sagnak, M., & Kuruöz, M. (2017). Authentic Leadership and Altruism: The mediating role of meaning. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 447-452. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050316>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—Transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>
- Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/3069341>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)



APÉNDICES

MMLTT

Como líder yo...

1. Busco concretar una visión clara del futuro de la organización.
2. Comunico mi visión del futuro de mi organización
3. Hago un esfuerzo continuo para generar entusiasmo por la visión de la organización.
4. Tengo claro dónde debería estar nuestra organización en 5 años.
5. Busco que los empleados acepten los objetivos comunes de la organización.
6. Lucho para que mi organización trabaje en dirección a la visión establecida.
7. Me esfuerzo en aclarar a los empleados cómo pueden contribuir a lograr los objetivos de la organización.
8. Recompensó el desempeño de los empleados cuando cumplen con lo que requiero,
9. Recompensó a los empleados dependiendo de que tan bien realicen su trabajo
10. Indico a los empleados lo que recibirán si hacen lo que se requiere
11. Dejo que el esfuerzo de los empleados determine las recompensas que reciben
12. Proporciono a cada empleado comentarios positivos cuando hacen bien su trabajo
13. Muestro mi aprecio a los empleados que hacen su trabajo mejor de lo esperado
14. Suelo no reconocer de manera individual a cada empleado a pesar de que desempeñan según lo requerido (R).
15. Felicito personalmente a los empleados cuando hacen un trabajo sobresaliente
16. Proporciono consecuencias negativas a los empleados si se desempeñan peor que sus colegas.
17. De manera consistente, me encargo de que haya consecuencias para los empleados cuando no se desempeñan como se requiere
18. Tomo medidas para lidiar con quienes tienen bajos resultados y no mejoran
19. Proporciono consecuencias negativas a mis empleados si no se desempeñan como yo lo requiero.

MLQ-6s

Como líder yo...

1. Hago que otros se sientan bien para estar a mi alrededor.
2. Expreso con unas simples palabras lo que podríamos y debemos hacer.
3. Permito que otros piensen en viejos problemas de nuevas maneras.
4. Ayudo a otros a desarrollarse.
5. Les digo a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.
6. Estoy satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.
7. Estoy contento de dejar que otros sigan trabajando de la misma manera que siempre.
8. Otros tienen fe completa en mí.
9. Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer.
10. Proveo a otros con nuevas maneras de mirar cosas desconcertantes.
11. Dejo a otros saber cómo pienso que están haciendo.
12. Proveo reconocimiento / recompensas cuando otros alcanzan sus metas.
13. Mientras las cosas estén funcionando, no trato de cambiar nada.
14. Lo que otros quieran hacer es O.K. conmigo.
15. Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.
16. Ayudo a otros a encontrar sentido en su trabajo.
17. Consigo que otros consideren ideas que nunca antes habían cuestionado.
18. Presto atención personal a otros que parecen rechazados.
19. Llamo la atención sobre lo que otros pueden obtener por lo que logran.
20. Les digo a los demás las normas que tienen que saber para hacer su trabajo.
21. No pido más de lo que es absolutamente esencial.

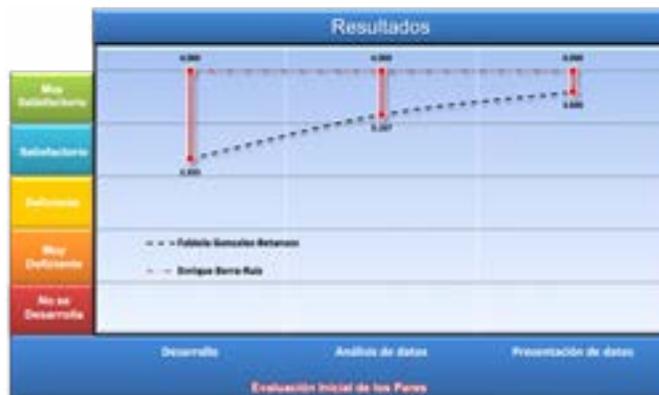
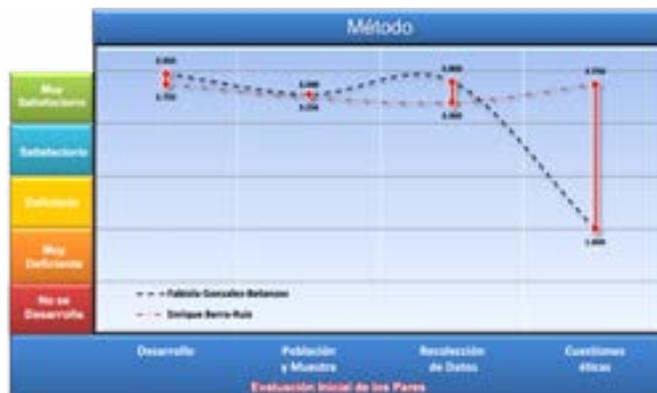
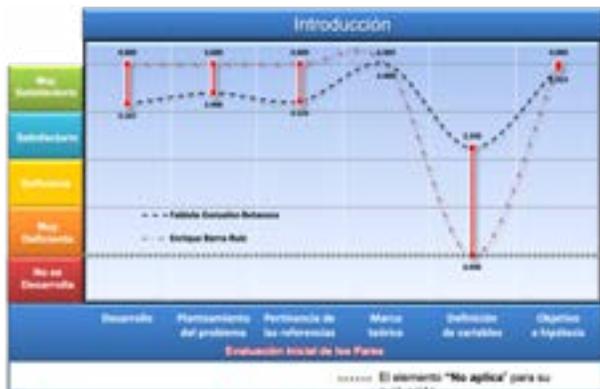
*La (R) indica que la puntuación del ítem se tiene que invertir.



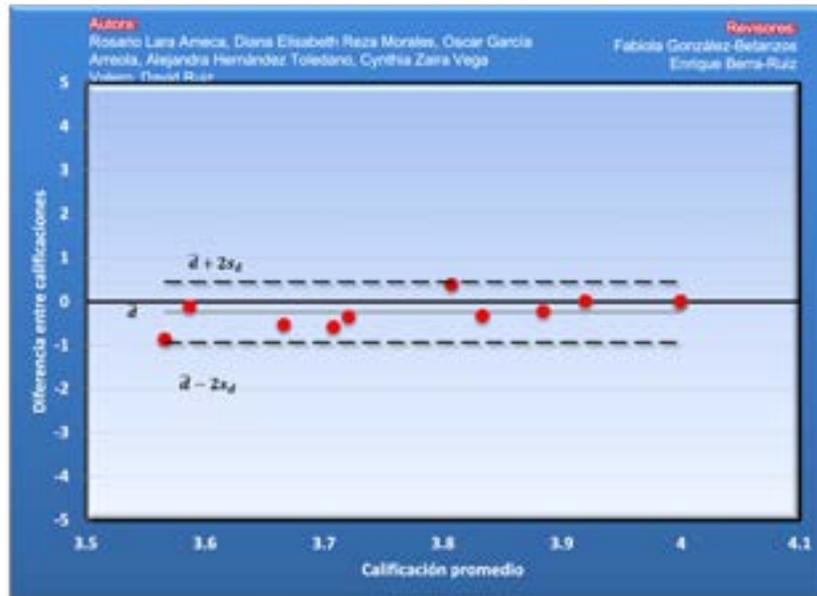


DIMENSIÓN CUANTITATIVA

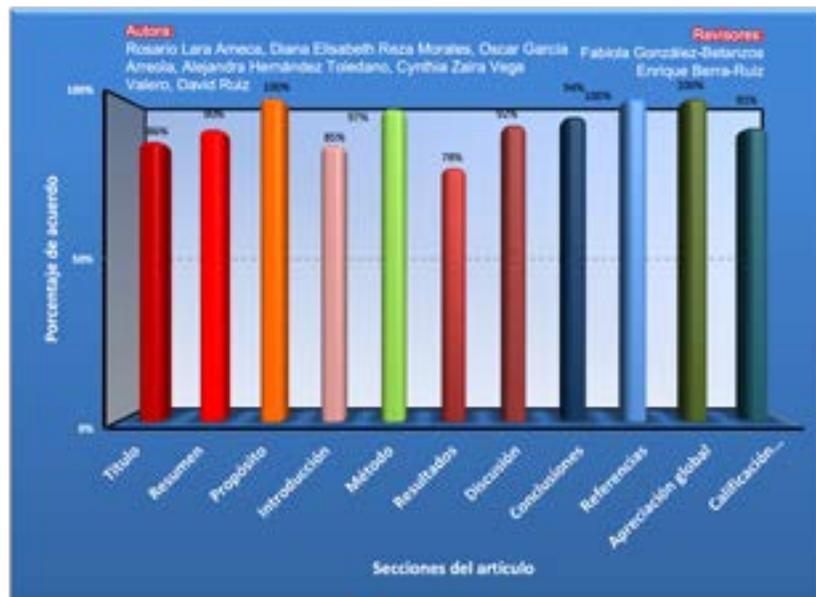
Perfil de Evaluación entre pares



Índice de Concordancia



Índice de Acuerdo



DIMENSIÓN CUALITATIVA

Revisor 1	Revisor 2
Fabiola Gonzalez Betanzos	Enrique Berra Ruiz
Título/Autoría	
Se hacen una serie de sugerencias en sintaxis y en redacción, así como la mejoras en la forma de citación del APA especialmente cuando se usa el et al.	El título es claro y muy representativo del trabajo
Resumen	
	Al resumen le falta integrar las conclusiones del trabajo de manera muy concreta, en cuanto a la cantidad de palabras se excede pero considero que restarle palabras dejaría menos claro la descripción.
Próposito del Estudio	
	El propósito se encuentra bien fundamentado y en concordancia con la metodología y los análisis realizados
Introducción	
Se sugiere que las variables socioemográficas se consideren en las tablas descriptivas, para saber cómo se comportan por sexo, etc.,	La introducción del artículo permite tener claridad de la postura teórica y propuesta de abordaje, existe una congruencia y una adecuada descripción de cada uno de los apartados metodológicos que permiten llevar al lector sin problema y reconocer el aporte del estudios planteado.
Método	
en este apartado lo más importante es dejar constancia de los aspectos éticos, señalar de manera específica sobre las características psicométricas de los instrumentos. Los ANOVAs de medidas repetidas no se entienden para qué se hace ni porque se comparan medidas que aparentemente son distintas, aún y cuando se hayan estandarizado no se pueden comparar variables distintas	Dentro del desarrollo del método existen algunas precisiones que requieren integrarse con el método, si bien es intuitivo, es importante mencionarlo así como los aspectos éticos que avaló la comisión de ética para identificar los elementos que consideran aprobados.



Revisor 1	Revisor 2
Resultados	
Las principales dificultades del apartado de resultados son: 1. Hay análisis que no se corresponden con los objetivos, como los ANOVAs o los análisis de conglomerados 2. Las tablas están incompletas, verificar el estilo APA	Se observa un análisis detallado y bien estructurado para los objetivos del estudio, se plantean las imágenes y tablas necesarias para comprender los hallazgos encontrados.
Discusión	
Las conclusiones se centran en las limitaciones, se sugiere se añada un párrafo sobre los principales hallazgos y aportaciones	La discusión permite comprender con precisión cada una de las hipótesis planteadas y no sólo aportar una herramienta válida sino una adecuada valoración teórica de los modelos propuestos y brindar una línea de trabajo clara en el campo disciplinar.
Conclusiones	
Se sugiere añadir un apartado sobre el cumplimiento de los objetivos, y los principales hallazgos	La conclusiones puntualizan la aportación del estudio derivado de los estudios antecedentes y las ventajas de los resultados obtenidos y las nuevas vías de abordaje del constructo así como promover líneas de precisión y abordaje del tema.
Referencias	
todo bien	Las referencias cumplen con las normativa de la APA



