

# Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas

Hincapié-Montoya, Sandra Milena \*  
Zuluaga-Correa, Yenny Catalina \*\*  
López-Zapata, Esteban \*\*\*

## Resumen

El liderazgo es un factor fundamental que determina el éxito de los procesos de mejoramiento continuo en las organizaciones. Con este trabajo se busca analizar la influencia de los rasgos del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) sobre los procesos de mejoramiento continuo en equipos de trabajo. Estudios previos han analizado la relación entre liderazgo transformacional y mejoramiento continuo, pero son escasos los que evalúan el impacto particular de cada dimensión en este estilo de liderazgo. Con una muestra de 304 integrantes de equipos *kaizen* de 72 pequeñas y medianas empresas de Medellín (Colombia), se ha encontrado que la motivación inspiracional y la estimulación intelectual son los rasgos que tienen mayor influencia positiva sobre el mejoramiento continuo, seguidos por la consideración individualizada, mientras que el carisma o influencia idealizada presenta una relación parcial, por lo que se concluye que los rasgos del liderazgo transformacional influyen positivamente en el proceso de mejoramiento continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional; mejoramiento continuo; Kaizen; Colombia.

Recibido: 30- 07 -17. Aceptado: 26 - 03 - 18

---

\* Magíster en Administración. Profesora Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad de Antioquia. E-mail: sandram.hincapie@udea.edu.co

\*\* Magíster en Administración. Profesora Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad de Antioquia. E-mail: yenny.zuluaga@udea.edu.co

\*\*\* Doctor en Ciencias de la Empresa. Profesor Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad de Antioquia. E-mail: esteban.lopez@udea.edu.co (autor para correspondencia).

## *Transformational leadership and continuous improvement in work teams of Colombian SMEs*

### **Abstract**

Leadership is a fundamental factor that determines the success of processes of continuous improvement in organizations. This paper seeks to analyze the influence of transformational leadership traits (charisma or idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation and individualized consideration) on the processes of continuous improvement in work teams. Previous studies have analyzed the relationship between transformational leadership and continuous improvement, but there are few who evaluate the particular impact of each dimension in this leadership style. With a sample of 304 members of kaizen teams from 72 small and medium-sized companies in Medellín (Colombia), it has been found that inspirational motivation and intellectual stimulation are the traits that have the greatest positive influence on continuous improvement, followed by individualized consideration. While the charisma or idealized influence has a partial relationship, it is concluded that the traits of transformational leadership positively influence the process of continuous improvement of small and medium-sized Colombian companies.

**Keywords:** transformational leadership; continuous improvement; Kaizen; Colombia.

### **1. Introducción**

El mercado actual exige que las empresas sean flexibles y para ello se hace necesario adoptar mecanismos de mejoramiento continuo al interior de sus procesos con el fin de ser más productivas y sostenidas en el tiempo. En este contexto, existe un creciente interés en la investigación por comprender la forma como contribuye el liderazgo transformacional en el mejoramiento continuo (Bass, 1999).

Algunas investigaciones han encontrado un efecto positivo entre ambos constructos, toda vez que los líderes transformacionales logran que los empleados se comprometan realmente a obtener desafíos organizacionales y personales, aumentando la efectividad en la implantación de prácticas de mejoramiento continuo (Dvir et al, 2002; LeBrasseur et al, 2002; Amitay et al, 2005; Da Costa Nogueira et al, 2018; Kumar y Sharma, 2018). Aun así, existen pocos estudios que evalúen la relación particular de cada uno de los

rasgos del liderazgo transformacional con el mejoramiento continuo.

Esta investigación busca analizar la influencia de los rasgos del liderazgo transformacional (carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) sobre los procesos de mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pequeñas y medianas empresas.

Para lograr este objetivo se analizó inicialmente la relación teórica entre el mejoramiento continuo y el liderazgo transformacional a partir de una revisión de la literatura. Posteriormente, se diseñó y aplicó un cuestionario a 304 trabajadores, perteneciente a los equipos *kaizen* de 72 pequeñas y medianas empresas de Medellín (Colombia) durante el primer semestre de 2016. Las escalas utilizadas para medir los rasgos del liderazgo transformacional se basaron en el modelo MLQ (Bass y Avolio, 1997) y las escalas para medir el mejoramiento continuo se basaron en el trabajo de Bessant et al

(2001). Con la información recolectada se analizó la fiabilidad de las escalas y a través de modelos de regresión múltiple se contrastaron las hipótesis del estudio, a partir de las cuales se discutieron los hallazgos y conclusiones de la investigación.

## 2. Mejoramiento continuo (*kaizen*)

El mejoramiento continuo se ha convertido en una exigencia para las organizaciones que desean ser competitivas en un mundo como el actual. Su premisa consiste en que cualquier cosa que se realice en una organización puede hacerse mejor y en este sentido se refiere a actividades que conducen a mejorar los estándares existentes (Imai, 1989).

Uno de los términos más utilizados a nivel mundial para referirse al mejoramiento continuo es "*kaizen*", derivación de dos ideogramas japoneses KAI = Cambio, ZEN = Bueno (para mejorar) (Suárez y Miguel, 2008), entendido como un mejoramiento continuo de las prácticas de trabajo y la

eficiencia personal y una filosofía empresarial que involucra a gerentes y trabajadores por igual, con la idea central de que no debería pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía (Imai, 1989).

El *kaizen* es un concepto que nace de la filosofía japonesa y se fortaleció con el apoyo de autores estadounidenses como Deming y Juran entre los años 50 y 60, teniendo en cuenta que el enfoque japonés se orienta al mejoramiento gradual mientras que el enfoque americano se enfoca más a los grandes saltos (innovación) (Imai, 1989).

Bessant et al. (2001) muestran que las organizaciones pueden pasar por cinco etapas en el proceso de mejoramiento continuo, de acuerdo con el desarrollo de sus rutinas y habilidades, estas se presentan en el Cuadro 1.

Para determinar la etapa en que se encuentra la organización, se hace necesario evaluar el avance en algunas dimensiones (Bessant et al, 2001), así:

**Cuadro 1**  
**Niveles de mejoramiento continuo**

Etapa	Denominación	Características
1	Pre-Mejora Continua	Existe interés en el concepto de mejora continua pero la implementación todavía es muy básica.
2	Mejora Continua Estructurada	Se cuenta con un compromiso formal para construir un sistema que pueda desarrollar la mejora continua a través de la organización.
3	Mejora continua orientada a objetivos	Hay un compromiso de enlazar las actividades de mejora continua, establecida a nivel local, con la estrategia global de la organización.
4	Mejora continua proactiva	Se presenta un intento de devolver autonomía y poder a las personas y a los grupos para gestionar y dirigir sus propios procesos.
5	Completa capacidad de mejora continua	Se aproxima a un modelo de "organización que aprende".

Fuente: Basada en Bessant et al. (2001).

*Entendimiento de la mejora continua*, hace relación a que todo el personal de la organización tiene un enfoque compartido de la importancia del mejoramiento continuo en su día a día y por lo tanto todos se involucran.

*Apropiación metodológica*, se refiere al uso de un proceso formal para la resolución de problemas, en este caso la correcta aplicación de los pasos del *kaizen*.

*Vinculación con los objetivos estratégicos*, entendida como la manera en que los equipos priorizan sus trabajos de mejoramiento continuo con miras a aportar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

*Cooperación intra-organizacional*, referida al hecho de generar beneficios para áreas diferentes en las que se realizan los esfuerzos de mejoramiento e incluso para la organización en general.

*Aprendizaje organizacional*, se relaciona con la búsqueda de oportunidades de aprendizaje a partir de experiencias positivas y negativas, a la vez que comparten lo aprendido, aprovechan los conocimientos de otros y ponen todo ello a disposición de los demás empleados, asegurando que la mejora continua sea parte de la cultura organizacional.

En este sentido, al ser el mejoramiento continuo un proceso de cambio, se requiere de un buen líder apoyado completamente por la dirección, que aproveche las oportunidades que se presenten y encamine los esfuerzos de su equipo de trabajo a través de objetivos acordes con los globales de la empresa (García y Marín, 2009).

### 3. Liderazgo: algunas consideraciones teóricas

El liderazgo es una función que facilita el cambio toda vez que inspira a los miembros de la organización al logro de

su visión; de esta manera, mientras más sean los cambios a efectuarse, mayor será el liderazgo requerido (Kotter, 2001).

Es relevante aclarar que los mandos medios y directivos de una organización por su nivel en la escala jerárquica no necesariamente se convierten automáticamente en líderes, pues la diferencia entre aquellos y el líder es que este último diseña y presenta un futuro excitante para el equipo, efectivamente logra mejoras en el desempeño y es capaz de empoderar a los empleados para que se sientan autónomos y sean hábiles para la toma de decisiones (Bass y Bass, 2008).

Autores como Bass y Avolio (1997), exponen uno de los modelos más populares en la actualidad: el Modelo de Liderazgo de Rango Completo – *MLRC*, en él se presentan tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *Laissez faire*.

El liderazgo transformacional provoca cambios en las necesidades, valores, preferencias y aspiraciones de sus subordinados logrando que trabajen en pro de los intereses colectivos de la organización (Bass, 1990). El líder transformacional es aquel que motiva a sus seguidores a conseguir un resultado más allá del esperado. Este cuenta con cuatro características principales: *carisma o influencia idealizada*, asociada con la capacidad para definir una misión y visión colectivas y generar confianza; *inspiración o motivación inspiracional*, relacionada con la capacidad para comunicar la visión, al igual que entusiasmar el equipo y generarle la confianza suficiente para alcanzarla; *estimulación intelectual* fomentando el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas con el fin de generar salidas de una forma creativa e innovadora; y finalmente la *consideración individualizada*, relacionada con la capacidad para dar importancia y prestar especial atención a las necesidades de

cada seguidor (Amitay et al, 2005), de tal forma que puedan desarrollar sus fortalezas y aprender de sus éxitos y fracasos.

En pocas palabras, un líder transformacional genera admiración por parte de sus seguidores y los motiva de tal manera que estos sometan sus propios intereses a los del colectivo, gracias a que promueve los valores compartidos, la construcción de relaciones y motiva a los seguidores a generar cambios (Zagoršek et al, 2009), siendo más comprometidos, satisfechos y empoderados.

Por su parte, el líder transaccional es aquel que motiva a sus seguidores a través de recompensas e interviene cuando los resultados no son lo esperado con el fin de castigar (Pons y Ramos, 2012), facilita la buena marcha de la organización y mejora la productividad, sin embargo, no suele generar cambio (Berdecía et al, 2013). En otras palabras, este tipo de liderazgo suele lograr la subordinación, pero es poco probable que fomente compromiso del equipo con la organización (Zagoršek et al, 2009).

Finalmente, el estilo *laissez faire* se refiere al líder que no se involucra en la dinámica del equipo (Pons y Ramos, 2012), por lo tanto, no deciden, motivan ni realimentan a sus seguidores (Amitay et al, 2005).

Con base en lo anterior, se considera que el líder que contribuye a una mayor efectividad en el camino del mejoramiento continuo, es el transformacional. Idea que es reafirmada en investigaciones recientes donde se confirma que ante los otros estilos de liderazgo (transaccional y *laissez faire*) y bajo condiciones normales, el liderazgo transformacional es el predictor dominante en el desempeño de los seguidores (Banks et al, 2016; Geier, 2016).

#### **4. Relación entre el Liderazgo Transformacional y el Mejoramiento Continuo en equipos de trabajo**

Actualmente, existe un convencimiento de que los líderes que necesitan las organizaciones son aquellos transformacionales, este estilo de liderazgo ha captado el interés de los investigadores más que el liderazgo transaccional por su énfasis en la motivación intrínseca y el desarrollo positivo de los seguidores, lo que permite manejar de mejor manera los complejos grupos y organizaciones de hoy, con seguidores que desean desafíos y empoderamiento (Bolkan et al, 2011).

Además, un amplio número de investigaciones concluyen que el liderazgo transformacional es una forma diferente de liderazgo que permite obtener mejores resultados que las otras dos formas, toda vez que logra que sus seguidores se hagan cargo, se comprometan, logrando así mayores niveles de eficacia (Dvir et al, 2002; LeBrasseur et al, 2002; Amitay et al, 2005; Alharbi y Zien, 2012; Prada, 2013; Da Costa Nogueira et al, 2018; Kumar y Sharma, 2018).

Adicionalmente, se ha demostrado la contribución del liderazgo transformacional a aspectos como la innovación (Al-edenat, 2018; Sattayaraksa y Boon-itt, 2018) y el mejoramiento en la calidad del funcionamiento de los servicios (Schaubroeck et al, 2016).

En conclusión, a partir de estas investigaciones se evidencia la influencia determinante de un líder en la implementación de prácticas de mejoramiento continuo. En cualquier organización, no importa su tamaño, se cuenta con este responsable de conducir a su equipo al logro de los objetivos, para lo cual debe ser capaz de

influenciar y motivar a sus seguidores; de esta manera, si se opta por un estilo de liderazgo transformacional el cual comprometa a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, se tendrá más probabilidades de alcanzar el éxito.

A pesar de lo anterior, no se identificaron estudios que analicen la influencia particular de cada una de las dimensiones del liderazgo transformacional: carisma o influencia idealizada, inspiración o motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Por ello, interesa determinar cómo influye cada una de esas características en los procesos de mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta que el *Carisma o Influencia Idealizada* es aquella característica del ser humano que lo hace atractivo para los demás, ya sea por su presencia o por lo que manifiesta, se considera un rasgo primordial en un líder, pues dependiendo de qué tan carismático sea podrá lograr en mayor medida que su equipo lo siga. Es por ello que se pretende demostrar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El *Carisma o influencia idealizada* incide positivamente en el proceso de mejoramiento continuo.

Adicionalmente, y al hablar de *motivación inspiracional* es claro que no sólo se hace referencia a la que puede brindar el líder a su equipo sino también a la motivación que tiene él mismo, la cual puede provenir del compromiso con una causa, sentido de obligación, necesidad de aprobación y estima, desafío de una posición, necesidad de estatus y reconocimiento (Ilies et al, 2006).

De la misma forma en investigaciones como la de (Hirtz et al, 2007), los resultados sugieren que algunas características de los estilos de liderazgo tienen mayor

influencia sobre algunos factores de la implementación de calidad, por ejemplo, la motivación inspiracional fue el único rasgo del liderazgo que mostró significancia en la planeación estratégica, por lo tanto, se espera demostrar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: La *Inspiración o motivación inspiracional* incide positivamente en el proceso de mejoramiento continuo.

Igualmente, la *estimulación intelectual* lleva al subordinado a cuestionar sus conceptos y creencias para ver los problemas desde otro ángulo y de esta manera encontrar soluciones innovadoras (Yukl, 1999).

Autores como Charbonneau et al. (2001), sostienen que hay mayor probabilidad de que la estimulación intelectual incremente el aprendizaje debido a que se obtiene que los miembros del equipo tengan su propio criterio y de esta manera identifiquen nuevas maneras de resolver situaciones.

Por tal motivo se pretende demostrar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La *Estimulación intelectual* incide positivamente en el proceso de mejoramiento continuo

Finalmente, la *consideración individualizada* está relacionada con aquellas características del líder transformacional que le permiten comprender que cada miembro de su equipo requiere atención individual; esto conlleva a que cada individuo desarrolle su potencial logrando así que estos se sientan más importantes dentro del equipo, lo que permite que tengan mejores y más continuos aportes. Por ello, se ha planteado la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: La *Consideración individualizada* incide positivamente en el proceso de mejoramiento continuo.

## 5. Influencia de los rasgos del liderazgo transformacional los procesos de mejoramiento continuo en equipos de trabajo

Previo a la presentación de los resultados derivados de la investigación, se plantean aspectos metodológicos fundamentales durante el desarrollo de la misma.

Con respecto a la población y la muestra seleccionada, se tiene que la población seleccionada está conformada por empresas colombianas pertenecientes al programa “Enplanta” (ENPLANTA, 2018). Este es un programa de la Alcaldía de Medellín, diseñado y operado por el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA, el cual tiene como objetivo implementar la metodología *kaizen* en pequeñas y medianas empresas (entre 15 a 200 empleados), de todos los sectores económicos y que se encuentren ubicadas en Medellín y municipios cercanos.

En cuanto a la muestra, se seleccionaron empresas que estuvieran finali-

zando el proceso de implementación de la metodología o que incluso ya la han implementado en años anteriores, con el fin de que los equipos *kaizen* tuvieran más criterios para calificar tanto a su líder como su proceso de mejora.

El instrumento aplicado fue construido de acuerdo con los conceptos de Bass y Avolio (1997) para los constructos de liderazgo transformacional y de Bessant et al. (2001) para el mejoramiento continuo, para lo cual se aplicó a 304 personas, pertenecientes a los equipos *kaizen* de 72 empresas, en donde se realizaron encuestas de forma presencial.

La recolección de la muestra estuvo dada de la siguiente manera: el 64% son empresas medianas y el 36% empresas pequeñas. De estas, el 47.2% llevan dos años con el programa de mejoramiento, 37.5% iniciaron el último año y el 15.3% restante llevan tres años con equipos *kaizen*. En la Tabla 2 se detalla la distribución de la muestra de acuerdo al sector económico de la empresa.

**Tabla 2**  
**Sector económico empresas encuestadas**

Actividad económica	# Empresas	% Empresa	# Encuestados	% Encuestados
Servicios	20	27,8%	79	26,0%
Metalmecánico y autopartes	14	19,4%	63	20,7%
Textil – confección	12	16,7%	40	13,2%
Alimentos y bebidas	6	8,3%	27	8,9%
Químico, farmacéutico	5	6,9%	32	10,5%
Comunicación gráfica	4	5,6%	21	6,9%
Cerámicos y construcción	4	5,6%	17	5,6%
Plástico y embalaje	4	5,6%	14	4,6%
Otros	3	4,2%	11	3,6%
Total	72	100%	304	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los Instrumento y Escalas de Medida, se diseñó como instrumento una encuesta con 54 preguntas, para evaluar el liderazgo transformacional se trabajó con cuatro constructos correspondientes a los rasgos de este estilo de liderazgo, evaluados a partir de 30 ítems. En el caso del mejoramiento continuo se evaluaron cinco constructos a partir de 24 ítems. Las escalas seleccionadas para medir las características del liderazgo transformacional se adoptaron del cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ, el cual fue introducido y probado por los autores Bernard Bass y Bruce Avolio (1997). Se seleccionan los constructos asociados al liderazgo transformacional: influencia idealizada ( $\alpha=0,910$ ), motivación inspiracional ( $\alpha=0,885$ ), estimulación intelectual ( $\alpha=0,854$ ) y consideración individualizada ( $\alpha=0,759$ ).

Para medir el Mejoramiento Continuo, se tomó como referencia el trabajo de Bessant et al. (2001), el cual identifica el mejoramiento continuo con las siguientes dimensiones: entendimiento de la mejora continua, apropiación metodológica, vinculación con los objetivos estratégicos, cooperación intra-organizacional y aprendizaje organizacional. A partir de esta propuesta, se construyó una serie de ítems descriptores para cada una de las dimensiones del mejoramiento continuo, utilizando escalas de Likert de cinco puntos (1: totalmente en desacuerdo, 2: parcialmente en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: parcialmente de acuerdo, 5: totalmente de acuerdo). Los ítems propuestos para estas dimensiones se presentan en la Tabla 3.

Para analizar la validez de contenido, se consultó a varios expertos del programa "Enplanta" (ENPLANTA, 2018) y se realizó una prueba piloto de dos etapas con 37 integrantes de equipos de mejoramiento; a partir de la realimentación recibida y los análisis preliminares de fiabilidad de las escalas,

se hicieron unos ajustes en la redacción de algunos ítems de mejoramiento continuo y se procedió a aplicar el cuestionario ajustado a la muestra de 304 integrantes de los equipos de mejoramiento.

Adicionalmente, se incluyeron como variables de control el tamaño de la empresa (variable dicotómica: pequeña o mediana) y la experiencia de la empresa con el programa *kaizen* (Años con el programa). Luego de realizar el análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas, se construyeron dos modelos de regresión múltiple para contrastar las hipótesis, utilizando el software SPSS 21. Los resultados se presentan a continuación.

En la Tabla 4 se presentan las estadísticas descriptivas de las variables analizadas (media y desviación estándar), de igual forma, se presentan las correlaciones encontradas entre los diferentes constructos. Se observa que todas las correlaciones son significativas y de signo positivo, lo cual es coherente con las hipótesis a contrastar.

Teniendo en cuenta los altos valores de correlación entre las variables independientes, se realizó un diagnóstico de multicolinealidad entre dichas variables, el cual se presenta en la Tabla 5. Puede observarse que no existen problemas graves de multicolinealidad, teniendo en cuenta que los niveles de tolerancia son mayores a 0,1 y los factores de inflación de la varianza (FIV) son menores a 10 en todos los casos (Hair et al, 1999). Aun así, los índices de tolerancia son muy bajos para las primeras cuatro variables, lo cual es lógico debido a que son dimensiones de un mismo estilo de liderazgo y tienen altas correlaciones entre sí. Pero esta situación obliga a ser cautelosos en la interpretación de los resultados de la regresión, ya que la multicolinealidad hace que la estimación de los coeficientes sea más sensible a la muestra utilizada en el estudio.

**Tabla 3**  
**Escalas de medida de Mejoramiento Continuo**

<b>Dimensiones</b>	<b>Descriptores</b>
Entendimiento de la mejora continua	Los miembros del equipo muestran una creencia compartida en el valor del mejoramiento a través de pequeños pasos
	Los miembros del equipo creen que todos pueden contribuir a las actividades de mejoramiento
	Los miembros del equipo están activamente involucrados en hacer y reconocer las mejoras
	Los miembros del equipo entienden la importancia del mejoramiento continuo cuando se detecta un problema
Apropiación metodológica	Los miembros del equipo hacen uso de un proceso formal para la búsqueda y solución de problemas
	Los resultados de la actividad de mejoramiento continuo son medidos y monitoreados
	Los miembros del equipo utilizan herramientas y técnicas adecuadas para apoyar el proceso de mejoramiento continuo
	Los miembros del equipo utilizan la medición para dar forma al proceso de mejoramiento
Vinculación con los objetivos estratégicos	Existen métodos claramente definidos para dar una respuesta oportuna a las ideas de mejora
	Los miembros del equipo utilizan las metas y objetivos estratégicos de la organización para enfocar y priorizar las mejoras
	Los miembros del equipo evalúan los cambios propuestos (antes de implementar una solución) para asegurar que sean consistentes con los objetivos de la organización
	Los miembros del equipo miden el impacto que tienen los resultados de su actividad de mejora sobre los objetivos estratégicos
Cooperación intraorganizacional	Los miembros del equipo entienden los objetivos estratégicos del área y de la empresa.
	Las actividades de mejoramiento continuo son una parte integral del trabajo de los miembros del equipo, no una actividad paralela
	Los miembros del equipo trabajan el mejoramiento continuo en cooperación con otras áreas
	Los miembros del equipo entienden y comparten una visión integral de la organización
Aprendizaje organizacional	Las actividades de mejoramiento continuo del equipo benefician a otros procesos de la organización
	Se están llevando a cabo proyectos específicos de mejoramiento continuo entre los miembros del equipo y otras áreas
	En las actividades de mejoramiento continuo existe cooperación con representantes de los diferentes niveles de la organización
	Los miembros del equipo aprenden de sus experiencias tanto positivas como negativas
	Los miembros del equipo buscan oportunidades para su aprendizaje y desarrollo personal
	Los miembros del equipo comparten su aprendizaje de las experiencias de trabajo
	Los miembros del equipo buscan que el aprendizaje adquirido quede a disposición de los demás
	El equipo aprovecha el aprendizaje compartido por sus miembros

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4**  
**Estadísticas descriptivas y correlaciones**

Variable	Media	Desviación estándar	1	2	3	4	5
1. Influencia idealizada	4,24	0,69	1,00				
2. Motivación inspiracional	4,27	0,68	0,84	1,00			
3. Estimulación intelectual	4,18	0,69	0,84	0,82	1,00		
4. Consideración individualizada	4,1	0,70	0,83	0,76	0,81	1,00	
5. Mejoramiento continuo	4,27	0,60	0,70	0,67	0,67	0,64	1,00

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5**  
**Diagnóstico de multicolinealidad**

Variable	Tolerancia	FIV
Influencia idealizada	0,184	5,442
Motivación inspiracional	0,238	4,208
Estimulación intelectual	0,222	4,508
Consideración individualizada	0,271	3,686
Tamaño empresa	0,705	1,419
Años con el programa	0,714	1,400

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se procedió a realizar un modelo de regresión lineal múltiple, el cual se muestra en la Tabla 6. Se utiliza como variable dependiente el Mejoramiento continuo (promedio de las cinco dimensiones del mejoramiento continuo), realizando un modelo inicial que solo incluye las variables de control como variables independientes (tamaño de la empresa y años con el programa) y luego se presenta un modelo adicional que incluye las dimensiones del liderazgo transformacional como variables independientes.

Con base en los modelos de regresión lineal desarrollados, se puede observar que la inspiración o motivación inspiracional y la estimulación intelectual pre-

sentan una relación positiva (significativa al 99%) sobre el *mejoramiento continuo*. En menor medida, pero también positiva es la relación entre la consideración individualizada en el mejoramiento continuo (significativa al 95%). Por su parte el carisma o influencia idealizada presenta un coeficiente positivo, pero no llega a ser estadísticamente significativo.

Por lo tanto, puede decirse que la variable independiente que ejerce una mayor influencia positiva en el mejoramiento continuo es la motivación inspiracional, seguida de la estimulación intelectual, en menor medida por la consideración individualizada y en definitiva, si bien la influencia idealizada ejerce una influencia

**Tabla 6**  
**Modelos de regresión**

Modelo	Mejoramiento continuo	
	1	2
Influencia idealizada		0,099 (1,114)
Motivación inspiracional		0,257*** (3,054)
Estimulación intelectual		0,225*** (2,738)
Consideración individualizada		0,185** (2,374)
Tamaño empresa	-0,166** (-2,499)	-0,086* (-1,828)
Años con el programa	0,127* (1,921)	0,080* (1,678)
F	3,406	53,874
R2	0,022	0,522
R2 ajustado	0,016	0,512
N	304	304

Para cada variable se presenta el coeficiente estandarizado beta y el valor t (entre paréntesis).  
Niveles de significancia: \*p<0,10 \*\*p<0,05 \*\*\*p<0,01

Fuente: Elaboración propia.

positiva esta no alcanza a ser estadísticamente significativa.

De todos modos, se debe recordar que la interpretación de la significatividad de los coeficientes debe analizarse con cautela debido a los niveles de multicolinealidad considerados previamente.

De las variables de control, se observa que el tamaño influye negativamente en todas las dimensiones del mejoramiento continuo, aunque dicho impacto es menor cuando se consideran los rasgos del liderazgo transformacional. Por su parte, los años de experiencia de la empresa con el programa *kaizen* de forma lógica presenta un impacto positivo sobre el mejoramiento continuo, aunque dicho impacto sólo es significativo al 90%.

Puede observarse que el carisma o influencia idealizada es el rasgo del liderazgo transformacional que presenta menos influencia sobre el mejoramiento continuo de acuerdo a los modelos de regresión. Aún así, teniendo en cuenta el diagnóstico de colinealidad que identificó una baja tolerancia para esta variable (su varianza está altamente relacionada con las otras variables independientes), es conveniente comparar este resultado con la correlación bivariada que se presenta entre la influencia idealizada y el mejoramiento continuo en la Tabla 4, se observa que dicha correlación es 0,669.

Por lo tanto, la Hipótesis 1 se acepta parcialmente (el *Carisma o influencia idealizada* incide positivamente en el proceso de mejoramiento continuo).

El carisma o influencia idealizada, a pesar de creerse que pueda ser muy importante, es la dimensión que menos influye en el mejoramiento continuo, y por su parte los otros tres constructos terminan teniendo una influencia mayor, por lo que podría pensarse que dicho rasgo depende mucho de la percepción individual y podría ser un tanto subjetivo.

En el caso de la motivación inspiracional, se observa una influencia significativamente positiva en el mejoramiento continuo. De forma consecuente, en la Tabla 4 se observa que la correlación entre ambas variables es 0,668.

En este sentido, se respalda la Hipótesis 2 (la *Inspiración o motivación inspiracional* incide positivamente en el proceso mejoramiento continuo).

El hecho de que la variable que mayor significancia positiva tenga sobre el mejoramiento continuo sea la inspiración o motivación inspiracional puede llevar a pensar que de alguna manera esta es la característica central que enmarca a las demás, toda vez que se refiere tanto al equipo de trabajo como al líder mismo y está vinculada con el compromiso total hacia el trabajo a desarrollarse.

En el caso de la estimulación intelectual, se obtuvo que este componente también tiene una influencia positiva en el mejoramiento continuo. Se debe considerar que la correlación entre estimulación intelectual y el mejoramiento continuo como constructo general es 0,670 (respaldo para la Hipótesis 3).

En este sentido, podría interpretarse que la estimulación intelectual ayuda a que el equipo de trabajo tenga un cambio profundo de mentalidad, siendo esta totalmente abierta hacia mejorar continuamente los procesos en los que se defina trabajar.

Por parte de la consideración individualizada también se obtuvo que esta tiene

una influencia positiva en el mejoramiento continuo. Al igual que en los casos anteriores, se analiza la correlación bivariada entre esta dimensión y el mejoramiento continuo, la cual es de 0,644 (respaldo para la Hipótesis 4).

Como demuestra la investigación, la consideración individualizada a pesar de tener una influencia positiva en el mejoramiento continuo, un tanto menos significativa, influye en este teniendo en cuenta que le permite a cada uno de los miembros del equipo superar las limitaciones que puedan tener en cuanto a sus capacidades y habilidades, a la vez que cada uno aporta su mayor potencial al proceso de mejoramiento continuo.

Estos resultados obtenidos son consistentes con los hallazgos de estudios previos que encuentran un impacto positivo del liderazgo transformacional sobre los procesos de mejoramiento continuo u otras variables relacionadas como el aprendizaje, la innovación, el desempeño, entre otras (Dvir et al., 2002; LeBrasseur et al., 2002; Amitay et al., 2005; Alharbi y Zien, 2012; Prada, 2013; Da Costa Nogueira et al., 2018; Kumar y Sharma, 2018).

Es interesante tener en cuenta que los desarrollos teóricos y gran parte de la investigación sobre el liderazgo transformacional se han desarrollado principalmente en los Estados Unidos, Europa y algunos países desarrollados. Sin embargo, hay pocos trabajos empíricos de liderazgo transformacional llevados a cabo en contextos de economías emergentes como Colombia.

Muchas de las teorías más populares en los campos de las organizaciones, la motivación y el liderazgo han sido desarrolladas por autores de los Estados Unidos, cuyas ideas están influenciadas por los atributos de la cultura de su país (Hofstede, 1980).

En el caso particular de Colombia, las organizaciones están inmersas en una cultura caracterizada por una gran distancia de poder, colectivismo, masculinidad, evasión de incertidumbre, orientación a corto plazo e indulgencia (Hoefstede, 2003). Este contexto difiere significativamente de la cultura de los Estados Unidos caracterizada por una menor distancia de poder, mucho más individualismo, mayor tolerancia a la incertidumbre, menos orientación a corto plazo y menos indulgencia (Hoefstede, 2003).

A pesar de estas diferencias culturales, es interesante encontrar que las proposiciones teóricas del liderazgo transformacional se aplican en el contexto colombiano particular.

## 6. Conclusiones

La investigación demuestra que los rasgos del liderazgo transformacional conformado por carisma o influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada influyen positivamente en el proceso de Mejoramiento Continuo de pequeñas y medianas empresas colombianas.

Los líderes pertenecientes a los equipos de mejoramiento continuo de las organizaciones que posean las características del liderazgo transformacional, podrán influir más positivamente en el sostenimiento del proceso de mejora continua.

Una implicación teórica de este trabajo es que se comprueba el cumplimiento de hipótesis que han sido planteadas previamente en otros contextos geográficos y culturales, dentro del contexto particular de pequeñas y medianas empresas colombianas. Esto es interesante, ya que autores como Hoefstede (1980) han cuestionado la aplicación de teorías muy populares de liderazgo –como es la teoría del liderazgo transformacional– en países con atribu-

tos culturales que son muy diferentes a la cultura norteamericana, en la cual surgió dicha teoría. En este sentido, se resalta que la importancia del liderazgo transformacional como antecedente del mejoramiento continuo es una condición que se comprueba más allá del contexto cultural en el que se encuentran las empresas, aún si este contexto se caracteriza por una alta distancia al poder, colectivismo, masculinidad, evasión de incertidumbre, orientación a corto plazo e indulgencia.

Una implicación para la gestión que se desprende de este trabajo es que el papel que juegan los líderes de los equipos *kaizen* es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento, pero estos deben estar apoyados por la alta dirección en términos de tiempo, infraestructura, reconocimiento y autonomía. Estos factores permiten obtener mayores logros en la implementación de la metodología.

Se recomienda cuando se conformen equipos de mejoramiento continuo tener presente los rasgos característicos del líder para su elección, de tal manera que se pueda promover mejor el entendimiento de la mejora, una correcta apropiación de la metodología, la vinculación del trabajo realizado con los objetivos estratégicos y la cooperación intraorganizacional para finalmente lograr el aprendizaje organizacional.

Es valioso contar con un diagnóstico que identifique las características de los líderes de los equipos de mejoramiento continuo para poder establecer planes de formación que permitan potenciar los atributos del liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que más efectos positivos trae a las organizaciones que se encuentran en entornos dinámicos que se mantienen en procesos de cambio permanente, por lo que se sugiere que

sus atributos sean tenidos en cuenta en los procesos de selección de las mismas. Los talleres de fortalecimiento que brinda apoyo a la metodología de mejoramiento continuo por parte de programas públicos como "Enplanta" podrían vincular la formación de liderazgo con mayor énfasis en las características del líder transformacional.

Dentro de las limitaciones de la investigación se considera el hecho de ser un estudio de corte transversal y que la muestra corresponde a pequeñas y medianas empresas (de 15 a 250 empleados) de la ciudad de Medellín.

Futuras investigaciones podrían centrarse en empresas de otros tamaños ubicadas en diferentes regiones de Colombia o de otros países. De igual forma, podrían plantearse futuras investigaciones que consideren otras variables independientes que podrían afectar los resultados del mejoramiento continuo además del liderazgo, tales como la cultura organizacional, el entorno, la estructura, los procesos de gestión humana, la estrategia, los sistemas de información, entre otros.

## Referencias Bibliográficas

- Alharbi, Mohammad y Zien, Rushami (2012), Leadership styles, and their relationship with quality management practices in public hospitals in Saudi Arabia. **International Journal of Economics and Management Sciences**, Vol. 1, N° 10, pp. 59-67.
- Al-edenat, Malek (2018), Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 31, N° 4, pp. 810-838.
- Amitay, Mayan; Popper, Micha y Lipshitz, Raanan (2005), Leadership styles and organizational learning in community clinics. **The Learning Organization**, Vol. 12, N° 1, pp. 57-70.
- Banks, George C.; McCauley, Kelly Davis; Gardner, William L. y Guler, Courtney E. (2016), A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. **The Leadership Quarterly**, Vol. 27, N° 4, pp. 634-652.
- Bass, Bernard M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Vol. 18, N° 3, pp. 19-31.
- Bass, Bernard M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of work and Organizational Psychology**, Vol. 8, N° 1, pp. 9-32.
- Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. (1997), **Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, Bernard y Bass, Ruth (2008), **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: Free Press.
- Berdecía, Zaida I.; González, Joyce R. y Carrasquillo, Carlos Rubén (2013), Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de casos múltiple en empresas puertorriqueñas. **Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo**, Vol. 1, N° 2, pp. 21 - 32.
- Bessant, John; Caffyn, Sarah y Gallagher, Maeve (2001), An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, Vol. 21, pp. 67 - 77.
- Bolkan, San; Goodboy, Alan K. y Griffin, Darrin J. (2011), Teacher Leadership and Intellectual Stimulation: Improving Students' Approaches to Studying

- through Intrinsic Motivation. **Communication Research Reports**, Vol. 28, N° 4, pp. 337-346.
- Charbonneau, Danielle; Barling, Julian y Kellowar, E. Kevin (2001), Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 31, N° 7, pp. 1521-1534.
- Da Costa Nogueira, Daniela María, Sousa, Paulo. S. A., & Moreira, María R. A. (2018), The relationship between leadership style and the success of Lean management implementation. **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 39, N°6, pp. 807-824.
- Dvir, Taly; Eden, Dov; Avolio, Bruce J. y Shamir, Boas (2002), Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. **Academy Management Journal**, Vol. 45, N° 4, pp. 735 - 744.
- ENPLANTA. (2018), Nuestro programa. <http://www.enplanta.com/enplanta/nuestro-programa/> (Consultado 28-ago-2018)
- García, Julio J. y Marin, Juan A. (2009), Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: Un estudio cualitativo en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana. **Intangible Capital**, Vol. 5, N° 2, pp. 183-209.
- Geier, Michael (2016), Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Vol. 23, N° 3, pp. 234 - 247.
- Hair, Joseph F.; Anderson, Rolph E; Tatham, Ronald L.; Black, William C. (1999), **Análisis Multivariante**. Madrid: Prentice Hall.
- Hirtz, Paul D.; Murray, Susan L. y Riordan, Catherine A. (2007), The effects of leadership on quality. **Engineering Management Journal**, Vol. 19, N° 1, pp. 22 - 27.
- Hofstede, Geert (1980), Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, Vol. 9, N° 1, pp. 42-63.
- Hofstede, Geert (2003), **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- Ilies, Remus; Judge, Timothy y Wagner, David (2006), Making Sense of Motivational Leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol. 13, N° 1, pp. 1-22.
- Imai, Masaaki (1989), **Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa**. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A.
- Kotter, John P. (2001), What leaders really do. **Harvard Business Review**, Vol. 79, N° 11, pp. 85 - 96.
- Kumar, Vimal, y Sharma, R. R. K. (2018), Leadership styles and their relationship with TQM focus for Indian firms: An empirical investigation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 67, N°6, pp. 1063-1088.
- LeBrasseur, Rolland; Whissell, Robert y Ojha, Abhoy (2002), Organisational learning, transformational leadership and implementation of continuous quality improvement in Canadian hospitals. **Australian Journal of Management**, Vol. 27, N° 2, pp. 141-162.
- Pons, Fernando J. y Ramos, José (2012), Influencia de los Estilos de Liderazgo

y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, Vol. 28, N° 2, pp. 81-98.

Prada, Ricardo (2013), La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el Mejoramiento de la Productividad en las Organizaciones. **Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo**, Vol. 1, N° 2, pp. 45-50.

Sattayaraksa, Tharnpas, & Boon-itt, Sakun (2018), The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 21, N° 2, pp. 227-249.

Schaubroeck, John. M., Lam, Simon S. K. y Peng, Ann C. (2016), Can peers' ethi-

cal and transformational leadership improve coworkers' service quality? A latent growth analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 133, pp. 45-58.

Suárez, Manuel F. y Miguel, José Á. (2008), Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua. **Pecunia**, Vol. 7, pp. 285-311.

Yukl, Gary (1999), An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quarterly**, Vol. 10, N° 2, pp. 285-305.

Zagoršek, Hugo; Dimovski, Vlado y Škerlavaj, Miha (2009), Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. **Journal for East European Management Studies**, Vol. 14, N° 2, pp. 144-165.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)