

# Estudio exploratorio de instrumentos de consulta que han sido aplicados para diagnosticar la habilidad de liderazgo en las organizaciones

Exploratory study of consultation instruments that have been applied to diagnosis of leadership ability in organizations

Álvaro García Otárola<sup>1</sup>, María Gabriela Romero Valverde<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

mromerov@uned.ac.cr

**RESUMEN.** El presente artículo tiene como objetivo identificar los principales instrumentos que han sido diseñados para estudiar la habilidad de liderazgo, en razón de los elementos que se consideran para las mediciones derivadas de los mismos; esto se realizó a través de una revisión con GPT 4.0, de Scopus y Google Scholar, encontrándose 18 cuestionarios vinculados total o parcialmente al liderazgo. Los cuestionarios enfocan la competencia liderazgo desde ópticas muy diferentes, lo cual permite conocer las diferentes variables incluidas en los estudios realizados, representando ello un alto valor, ya que en los últimos años las organizaciones están focalizando los esfuerzos de búsqueda, atracción, selección y desarrollo de personas en modelos de habilidades blandas, siendo el liderazgo una de las más significativas en los diferentes escenarios del mundo laboral.

**ABSTRACT.** The objective of this article is to identify the main instruments that have been designed to study leadership ability, due to the elements that are considered for the measurements derived from them; This was carried out through a review with GPT 4.0, Scopus and Google Scholar, finding 18 questionnaires linked totally or partially to leadership. The questionnaires focus on leadership competence from very different perspectives, which allows us to know the different variables included in the studies carried out, representing a high value, since in recent years organizations are focusing their search, attraction, selection and development efforts. of people in soft skill models, leadership being one of the most significant in the different scenarios of the world of work.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo, Habilidades blandas, Cuestionarios de liderazgo.

**KEYWORDS:** Leadership, Soft skills, Leadership questionnaires.

## 1. Introducción

El presente estudio pretende descubrir la realidad imperante en el tema de los cuestionarios para la medición del liderazgo en las personas, por lo tanto, se estudiaron cuestionarios expuestos en diversos documentos para determinar las principales dimensiones de estudio que se relacionan con el liderazgo desde la visión objetivo del análisis exploratorio en el ámbito universitarios en temas relacionados con las ciencias de la administración y economía y empresas. Para ello fue necesario seleccionar múltiples documentos que presentan cuestionarios de estudio de la habilidad blanda de liderazgo para seleccionar aquellos que resulten más claros y que visualicen algunas dimensiones propias de dicha habilidad.

Para lo anterior, se realizó un estudio teórico relacionado con las principales características y comportamientos asociados a la habilidad de liderazgo, para conocer los diferentes planteamientos expuestos por los autores y procurar la fundamentación teórica adecuada a esta investigación. Por lo tanto, se han indicado estudios que validan total o parcialmente los cuestionarios y finalmente se ha consensuado una definición de cada dimensión.

El objetivo de la presente investigación es validar la disparidad de criterios en los cuestionarios disponibles en función de los objetivos y de los destinatarios que se definen en los mismos y conocer la existencia de múltiples dimensiones a partir de los diferentes enfoques conceptuales incorporados. Por lo tanto, se llega a la conclusión de que no existe un cuestionario totalmente útil para los propósitos fijados, aun así la información es suficiente como base para el diseño, prueba y validación de un cuestionario propio tomando como base algunos de los elementos descubiertos en el presente estudio.

## 2. Revisión de la literatura

Los cambios que experimentan las organizaciones actualmente son frecuentes y profundos, los cuales requieren respuestas oportunas con soluciones efectivas que permitan agregar valor a la gestión y un mejor desempeño de las personas que laboran ellas. En ese sentido, el liderazgo impacta directamente en ese desempeño de los equipos de trabajo y provee la orientación necesaria para lograr objetivos y metas específicos (Rivadeneira, 2022).

Esa relevancia reconocida a los líderes de una organización permite centrar cada vez más la atención en aquello que define a un líder, siendo que Barrutia et al (2024, citando a Ortega, 2016) reconocen dos tipos de habilidades: las cognitivas y las no cognitivas. Las primeras son las competencias que permiten a las personas interpretar, reflexionar, razonar, pensar abstractamente, elaborar y asimilar ideas complejas y que por lo tanto, brindan los recursos necesarios para que las personas puedan desarrollar un problema en un contexto específico y las habilidades cognitivas, que son las expresadas en conocimiento de contenidos específicos y habilidades de procesamiento de información cuantificable mediante pruebas y calificaciones. Las últimas hacen referencia a las capacidades de una persona para interactuar tanto consigo mismo como con otros, de esta manera comprende y gestiona sus emociones, traza sus objetivos, toma decisiones y afronta situaciones de forma creativa y novedosa; por lo tanto, son denominadas habilidades blandas y son productivas para las personas individualmente y como sociedad.

De manera que tanto el conocimiento como la forma de actuar en determinados momentos, le otorgan a una persona la posibilidad de mostrar su liderazgo al alcanzar los objetivos y metas de la organización al contar con el apoyo y contribución de su equipo de trabajo. Para ello es fundamental que las personas tengan capacidad de influencia en los demás y ahí es donde la variedad conceptual del liderazgo, desde los múltiples enfoques y teorías, se resume en la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas (Salvo-Garrido, 2021 citando a Weinstein, 2017).

Lo anterior es relevante por la necesaria investigación que permita identificar dimensiones que, desde la mirada del liderazgo como influencia de personas para lograr un fin común, genere aspectos clave para el estudio y desarrollo de esa habilidad. Para Cárdenas et al (2023) el líder tiene la capacidad de ponderar la



participación colaborativa de todos los sectores de cooperación interdisciplinar, aplicando la simbiosis técnica, social y emocional; utilizando sus capacidades para lograr la predicción especulativa y congruente de alternativas futuras no determinísticas, para propiciar esquemas de prevención y resolución de problemas en la gestión de acciones al interior de la organización en la que se desenvuelva.

En ese sentido, el liderazgo transformacional tiene influencia de manera indirecta sobre el desempeño del equipo de trabajo, en razón de la cohesión fuerte de los equipos que registran mayor consenso en cuanto al liderazgo para la gestión institucional (Mach et al, 2021; citado por Tirado & Heredia, 2022). Asimismo, Simari (2021) indica: “El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la em-presa. Los líderes transformacionales poseen la habilidad para construir una visión compartida. No sólo generan ideas, sino que, además, son capaces de compartirlas y hacer que los demás miembros de la organización se comprometan. El objetivo de esta revisión es presentar las características, evolución y proyección de este modelo de liderazgo en la sociedad”.

Se ha determinado que la evolución a un liderazgo transformacional tiene gran relevancia “al involucrar el interés del líder por el desarrollo de su personal, además de los resultados de la organización. Esto involucra cuatro variables: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada.” (Alcázar, 2020). Por lo tanto, cada vez más se realizan estudios orientados a determinar la importancia y la medición de ese liderazgo transformacional.

En una investigación realizada en el Municipio de San Juan del Río, Querétaro, México, se planteó como objetivo analizar la influencia del liderazgo en la comunicación organizacional de la micro y pequeña empresa ese sector y a partir de un muestreo probabilístico, se aplicaron 582 encuestas a los directivos de las empresas; obteniéndose como principal resultado que el liderazgo tiene un impacto significativo en la comunicación organizacional. Concluyeron además que depende del estilo y forma de comunicación del líder el éxito de la organización (Navarrete Et al, 2023).

Por las razones anotadas anteriormente es que se hace cada vez más necesario estudiar el desarrollo del liderazgo en las personas que ocupan u ocuparán puestos de responsabilidad, sin embargo; para medir el desarrollo del liderazgo es preciso tener en cuenta que existen varios tipos de estilos de liderazgo que se deben de saber identificar y para ello es necesario establecer instrumentos validados para evaluar el desarrollo. Dicha validación es el proceso de diseñar y adaptar culturalmente un instrumento al medio donde se implementará cada instrumento de medición, con la finalidad de recopilar la información que realmente interesa en cada caso (Veranes & Peñalver, 2021).

Arias y Muñoz (2021) indican que para evaluar el liderazgo existen diversos modelos y estos van desde cualquier contexto laboral hasta el personal, señalando que uno de los enfoques contempla el liderazgo desde las bases del comportamiento, indicando:

Por ejemplo, se encuentra el cuestionario multifactorial de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire [MLQ]), que mide dimensiones como el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Estas dos dimensiones también son contempladas por Lewin (1939), quien incluye el liderazgo laissez faire. Otro modelo es el de la escala del líder carismático (Charismatic Leadership Scale [CHRSMA]), que evalúa dimensiones como la reverencia, la confianza, la satisfacción con el líder, la identidad colectiva y el manejo del grupo (Conger, Kanungo, & Menon, 2000). Un modelo aplicado comúnmente en las empresas es el de Kouzes y Posner (1995), que se desarrolla como un inventario de prácticas de liderazgo (LPI) y aborda cinco dimensiones: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros a actuar, modelar el camino y alentar el corazón. Otra escala para medir el liderazgo, que fue presentada por Kline (2003), es la escala de liderazgo grupal (TLS); esta contempla las siguientes dimensiones: habilidades de liderazgo facilitador, habilidades de liderazgo coach y habilidades de liderazgo directivo. Un modelo aplicado en diversos estudios es el de Pitcher (1997), también conocido como el «test de adjetivos de Pitcher»; este

comprende los tipos de líderes razonables y confiables, los líderes analíticos y brillantes, y los líderes generosos y cálidos.

En ese sentido, se pueden apreciar múltiples esfuerzos que los autores y las organizaciones han realizado para medir la habilidad del liderazgo en las personas y no sólo por una medición de conocimiento de la propia persona, sino como un elemento que agrega valor a la gestión de las organizaciones y los resultados que puedan alcanzarse a partir de la presencia o no de las características y comportamientos asociados al liderazgo. De manera que resulta un tema de vital importancia para lograr el éxito en las organizaciones privadas y públicas a partir del ejercicio del liderazgo y los beneficios que ello implica.

## 2.1 Experiencias de investigación

El estudio denominado *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure* (Walumbwa et al., 2008), presenta una investigación cuyos resultados respaldan un modelo multidimensional de orden superior del constructo de liderazgo auténtico, para lo cual se utilizó el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ) que comprende la autoconciencia del líder, la transparencia relacional, la perspectiva moral internalizada y el procesamiento equilibrado. Los resultados finales, revelaron una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la calificación del supervisor.

Para los autores, el primer objetivo fue construir el ALQ, basado en la teoría según las últimas conceptualizaciones de liderazgo auténtico y posteriormente definieron el concepto de liderazgo auténtico y una descripción general de la teoría relevante. Posteriormente, profundizaron en las dimensiones teóricas de liderazgo auténtico subyacente al ALQ y describieron los procesos de desarrollo y validación de ítems utilizados para evaluar la estructura teórica resultante para el estudio 1.

Dicho estudio concluye las siguientes cuatro dimensiones para el estudio del ALQ:

Conciencia de sí mismo:

1. Busca retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás.
2. Describe con precisión cómo ven los demás sus capacidades.

Transparencia relacional:

1. Dice exactamente lo que quiere decir.
2. Está dispuesto a reconocer sus errores cuando los comete.

Perspectiva moral internalizada:

1. Demuestra creencias que son consistentes con acciones.
2. Toma decisiones basadas en sus creencias fundamentales.

Procesamiento equilibrado:

1. Solicita opiniones que desafíen sus posiciones profundamente arraigadas.
2. Escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.

Por otra parte, el *Inventario de Prácticas de Liderazgo* de Kouzes y Posner (2017) presenta información relevante en el tema del liderazgo, con datos resultantes de consultas, lo cual permite tener un criterio más objetivo en torno a cinco prácticas seleccionadas, a saber: “modelar el camino”, “inspirar una visión compartida”, “desafiar el proceso”, “habilitar a los demás para que actúen”, “habilitar el corazón”, según los



siguientes esquemas:

- Clasificación de conductas de liderazgo.
- Resumen de datos de Modelar el camino.
- Gráficos de barras de Modelar el camino.
- Resumen de datos de Inspirar una visión compartida.
- Gráficos de barras de Inspirar una visión compartida.
- Resumen de datos de Desafiar el proceso.
- Gráficos de barras de Desafiar el proceso.
- Resumen de datos de Habilitar a los demás para que actúen.
- Gráficos de barras de Habilitar a los demás para que actúen.
- Resumen de datos de Alentar el corazón.
- Gráficos de barras de Alentar el corazón.

El estudio de Aguilar et al. (2015) indaga el tema del liderazgo y concluye que la historia de vida permite que las personas se relacionen con otras y que con el tiempo estas interacciones en lugar de disminuir, aumentan; por lo que mucho del éxito de una persona dependerá de sobresalir ante un conglomerado de personas que están adquiriendo las mismas destrezas, es por ello que un líder se distingue en la gran mayoría de ocasiones, por alcanzar sus metas y ser modelos a seguir por otros individuos de su entorno, así como de mejorar el nivel académico propio y de sus compañeros. De lo cual, surge la necesidad de identificar características propias de un líder, y su exploración representa muchas aplicaciones en diferentes áreas de la sociedad; en ese sentido, la calidad del trabajo profesional está relacionada con el desempeño del liderazgo y de igual forma puede ser una herramienta para desarrollar habilidades de liderazgo en otros sujetos que no lo presenten como rasgo innato.

En el estudio efectuado por Muñoz et al. (2021) el propósito fue analizar la relevancia de la estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior; concluyéndose que era necesario elaborar una propuesta de fortalecimiento de las estrategias de liderazgo directivo para la mejora de las habilidades gerenciales y blandas para revalorar la convivencia laboral y el buen trato en la organización con el propósito de consolidar un óptimo desenvolvimiento en los procesos de gestión. Los resultados evidenciaron la presencia de problemáticas específicas en cuanto a la habilidad regular el trato personal y trabajo en equipo, el inadecuado perfil directivo que se manifiesta en un liderazgo poco efectivo en el manejo del talento humano organizacional.

Dicho estudio también logró determinar que en el entorno educacional se percibe que las habilidades del directivo se encuentran predisuestas en cuanto a sus competencias y actitudes profesionales para el manejo administrativo y la correcta gestión del talento humano, lo cual debido a su complejidad requiere de fortalecimiento y especialización profesional continua. Otros estudios han identificado elementos que permiten adquirir conocimiento relevante para la construcción de dimensiones y conductas asociadas a ellas, lo cual permite abordar el tema de forma más objetiva.

### 3. Metodología

En el proceso de investigación los planteamientos cualitativos son una especie de plan de exploración o entendimiento emergente Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). De esa manera, fue llevándose a cabo el proceso de investigación, estudiando de manera preliminar las diferentes investigaciones realizadas en el campo de los estudios de liderazgo a partir del uso de cuestionarios e instrumentos específicos para ello.

En este caso, se adoptó una hipótesis relacionada con la existencia de una variedad extensa de cuestionarios que evalúan la habilidad de liderazgo en las personas a partir de distintas dimensiones que permiten ir caracterizando dicho constructo. Todo lo cual iba tomando forma en la medida que se encontraron múltiples documentos que presentaban las características del postulado hipotético.

Por esa razón, se define un alcance exploratorio para la investigación, el cual, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) significa lo siguiente:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Lo cual resulta ser de gran utilidad para el presente estudio, por cuanto la hipótesis es que existen muchos cuestionarios que han sido aplicados en estudios para evaluar el liderazgo en las personas desde diferentes puntos de vista o dimensiones, sin embargo; la realidad con respecto a ello es lo que debe ir descubriéndose a partir del proceso investigativo. De manera que hacer una exploración general que permita recopilar información que acerque a los investigadores a la realidad de la existencia de esos cuestionarios con dimensiones asociadas al liderazgo es el aspecto clave para realizar otras investigaciones asociadas; de hecho los autores indican que este tipo de estudios es recomendable para cuando no se tiene mucha información acerca de un acontecimiento y esto es precisamente lo que ocurre en este caso, se sabe que hay muchos estudios sobre liderazgo, ya que el tema está siendo cada vez más valorado por las organizaciones por el impacto que tiene en sus resultados, sin embargo; se desconocen los instrumentos que pueden utilizarse para identificar el liderazgo en las personas.

De ahí que el estudio no constituye un fin en sí mismo, sino más bien abre el camino para continuar el viaje de la investigación hacia nuevos horizontes que permitan crear un aporte a los diferentes actores interesados en el tema del liderazgo, su estudio y evaluación en las personas. De tal manera que los autores referidos indican que los estudios exploratorios permiten determinar tendencias, identificar áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, encontrar relaciones potenciales entre variables; o permiten identificar el rumbo de investigaciones futuras más elaboradas y rigurosas; y que sus indagaciones se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con las descriptivas, correlacionales o explicativas; considerándose más amplias y dispersas.

Por lo anterior, se establece como pregunta de investigación para el presente estudio si ¿Existen diferentes cuestionarios que integran múltiples dimensiones o constructos a partir de los cuales se evalúa el liderazgo en las personas? Para ello, se espera que alcance exploratorio de la investigación permita identificar si en la realidad los investigadores han identificado o formulado diferentes cuestionarios para la medición del liderazgo en las personas a partir de dimensiones o constructos específicos que faciliten la recopilación de información en torno a ello.

## 4. Resultados

A partir de los principales elementos descritos en diferentes estudios del liderazgo, en los cuales se incorpora el estudio o diseño de cuestionarios para medir el liderazgo en las personas a partir de distintas dimensiones o constructos, se han analizado los cuestionarios que han formado parte del proceso de investigación en cada caso. En ese sentido, seguidamente se citan los cuestionarios utilizados por los autores referidos en la siguiente Figura 1.

Cuestionario	Autores
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Bass y Avolio
Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Grid (LEAD)	Blake y Mouton
Cuestionario de Liderazgo para la Excelencia (LPE)	Instituto de Empresa (IE)
Inventario de Liderazgo de Kouzes y Posner (LPI)	Kouzes y Posner
Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (OCI)	Litwin y Stringer
Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Podsakoff	Podsakoff
Cuestionario de Comportamiento del Líder (LBDQ)	Universidad Estatal de Ohio
Cuestionario de Liderazgo Adaptativo (CAL)	Heifetz y colaboradores
Cuestionario de Liderazgo Situacional (SLQ)	Hersey y Blanchard
Cuestionario de Inteligencia Emocional y Liderazgo (EQ-I)	Varios autores
Cuestionario de Competencias Directivas (CCD)	Varios autores
Inventario de Liderazgo Auténtico (ALI)	Varios autores
Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	Bass y Avolio
Cuestionario de Estilos de Liderazgo de Grid (LEAD)	Blake y Mouton
Cuestionario de Liderazgo para la Excelencia (LPE)	Instituto de Empresa (IE)
Inventario de Liderazgo de Kouzes y Posner (LPI)	Kouzes y Posner
Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (OCI)	Litwin y Stringer
Cuestionario de Liderazgo Transformacional de Podsakoff	Podsakoff
Cuestionario de Comportamiento del Líder (LBDQ)	Universidad Estatal de Ohio

Figura 1. Cuestionarios utilizados para el estudio del liderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Como se deriva de la figura anterior, los 19 cuestionarios identificados en diferentes investigaciones abordan el tema del estudio del liderazgo. Lo cual acerca los resultados de la investigación a una parte importante de la hipótesis del presente estudio.

Por otra parte, los estudios generados, según se observa en la siguiente Figura 2, incorporan cuestionarios que se han utilizado para el estudio del liderazgo que han sido ajustados a diferentes grupos como se muestra a continuación, en los que se identifican diferentes ámbitos de aplicación.

Cuestionario	Autores	Ámbito de aplicación
Cuestionario de Liderazgo Intermedio	Highfield (2012)	Docentes – Mandos Intermedios
Cuestionario de Liderazgo Estudiantil (CLE)	Versión adaptada de Castro Solano, Nader y Casullo, 2004	Versión adaptada del Cuestionario de Estilos de Liderazgo-CELID
Cuestionario de Estilos de Liderazgo CELID	(Castro Solano, Nader y Casullo 2004)	Dos tipologías de liderazgo (transformacional y transaccional) en seis dimensiones.
MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)	Bass & Avolio (1997) (Moreno-Casado et al., 2021)	Versión original de 45 ítems. Versión validada española.
IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo)	Kouzes & Posner (2003)	Versión española de 30 preguntas. Tipología transaccional y transformacional en 5 dimensiones.
LEAD (Cuestionario de Liderazgo Situacional)	Hersey and Blanchard (1977)	Ubicación del encuestado en un cuadrante en función de los comportamientos directivos y colaborativos. 20 preguntas. Versionado y traducido.
The Blake Mouton Managerial Grid	Blake & Mouton (1981)	Cuestionario que ubica el estilo de liderazgo en cinco cuadrantes. Se realiza en 18 preguntas; 9 orientadas a la gente y 9 orientadas a las tareas.
Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ)	(Walumbwa et al., 2008) (Moriano León et al., 2011)	Evaluar el estilo de liderazgo a través de cuatro factores. Traducido y validado al español
Cuestionario de Liderazgo Transformacional	(Podsakoff et al., 1990)	Cuestionario desde la óptica transformacional en 6 vectores y 23 cuestiones.
Cuestionario de Liderazgo Adaptativo	Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009)	No localizadas dimensiones.
Cuestionario de Comportamiento del Líder (LBDQ)	Universidad de Ohio	(Hemphill & Coons, 1950s). Versión de Halpin en 1957 con 40 preguntas.

Figura 2. Cuestionarios utilizados para el estudio del liderazgo, según ámbito de aplicación. Fuente: Elaboración propia.

Como se deriva de la Figura 2 anteriormente presentada, se encontraron 11 cuestionarios que se han utilizado por diferentes investigadores para estudiar la habilidad de liderazgo en las personas a partir de consultas o test orientados a distintos ámbitos de aplicación incluyendo preguntas orientadas a factores, a la tarea, a comportamientos y a tipos de liderazgo. De manera que esta segunda figura ofrece información

relevante y congruente con la hipótesis objeto de estudio.

La presente investigación también permite conocer diferentes dimensiones que los autores han incorporado en sus estudios de liderazgo y cuyos resultados resultan relevantes para el presente estudio. De ahí que seguidamente se muestra la Figura 3, la cual hace referencia a la dimensión definida por los autores y los cuestionarios en los cuales han sido incorporadas para su correspondiente estudio.

Dimensión	Autor del Cuestionario
Recompensa Contingente	(Marroquin et al., 2015) (Blake & Mouton, 1981) (Moreno-Casado et al., 2021)
Carisma	(Marroquin et al., 2015)
Consideración Intelectual	(Marroquin et al., 2015) (Podsakoff et al., 1990)
Desafiar Procesos	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018)
Inspirar una visión compartida	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018) (Podsakoff et al., 1990)
Habilitar a los demás para que actúen	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018)
Modelar el camino	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018)
Dar aliento al corazón	(Kouzes & Posner, 2017) (Enderica et al., 2018) (Williams & Shaw, 2019)
Conciencia de sí mismo	(Moriano León et al., 2011)
Transparencia en las relaciones	(Moriano León et al., 2011)
Procesamiento equilibrado	(Moriano León et al., 2011)
Perspectiva moral internalizada	(Moriano León et al., 2011)
Altas expectativas de actuación	(Podsakoff et al., 1990)
Aceptación de objetivo comunes	(Podsakoff et al., 1990)
Consideración individualizada	(Podsakoff et al., 1990)

Figura 3. Dimensiones según autor del cuestionario. Fuente: Elaboración propia.

Como se deriva de la Figura 3 recién expuesta, las investigaciones de los autores estudiados, han utilizado 15 dimensiones que han sido añadidas a los cuestionarios que han aplicado para el estudio de la habilidad de liderazgo, cuyo resultado refuerza de manera positiva la hipótesis de estudio en esta ocasión.

De manera fundamental, el presente estudio de alcance exploratorio ha permitido realizar la revisión de las investigaciones que diferentes autores han realizado entorno al tema del estudio del liderazgo, lo cual implica un acercamiento a las principales dimensiones definidas por dichos autores, las cuales se plasman en la Figura 4 que se muestra a continuación.

Dimensión	Definición
Recompensa Contingente	Trata de intercambios recíprocos entre líder y seguidor
Manejo por Excepción	El líder interviene para corregir conductas del seguidor para el éxito del objetivo en común
Carisma	Líderes que respetan conductas éticas y morales, además son confiables
Inspiración	Donde hay motivación y se tienen expectativas para el futuro. Altas perspectivas de actuación.
Estimulación Intelectual	El líder contribuye a que sus seguidores tengan ideas innovadoras y creativas por sí solos
Consideración Individualizada	Cuando se toma en cuenta el desarrollo personal e individualidades de los seguidores por los líderes
Desafiar Procesos	Búsqueda activa de oportunidades, experimentar, asumir riesgos que impliquen el desafío de cambiar, crecer, innovar, mejorar. Transformacional.
Inspirar una visión compartida	Reunir a los otros alrededor de una visión compartida y común basado en valores y esperanzas. Transformacional.
Habilitar a los demás para que actúen	Fomentar el trabajo colaborativo en la toma de decisiones. Generación de confianza. Transformacional.
Modelar el camino	Ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados. Transformacional.
Dar aliento al corazón	Compartir y retroalimentar positivamente los éxitos. Transaccional.
Conciencia de sí mismo	Conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo. Como la conducta del líder influye en los demás.
Transparencia en las relaciones	Se abre a los demás, se muestra tal como es y genera un clima de confianza
Procesamiento equilibrado	Muestra los objetivos, los analiza cuidadosamente y solicita otros puntos de vista antes de la toma de decisiones
Perspectiva moral internalizada	Autoregulación de la conducta según los valores y principios personales por encima de presiones de terceros.

Figura 4. Definición de las principales definiciones de las dimensiones del liderazgo. Fuente: Elaboración propia.





Como se deriva de la Figura 4 expuesta anteriormente, las investigaciones objeto de estudio en la presente investigación, permiten identificar 15 dimensiones utilizadas por los autores para el estudio del liderazgo. Este aspecto es fundamental porque permite el acercamiento a la hipótesis adoptada para el estudio que actualmente se desarrolla.

## 5. Conclusiones

La hipótesis que se planteó al inicio del presente estudio estaba orientada es que existen muchos cuestionarios que han sido aplicados en estudios para evaluar el liderazgo en las personas desde diferentes puntos de vista o dimensiones; coincidentes con dicha hipótesis se formuló la siguiente pregunta de investigación: ¿Existen diferentes cuestionarios que integran múltiples dimensiones o constructos a partir de los cuales se evalúa el liderazgo en las personas? En este caso consideramos que se ha dado respuesta a la pregunta de investigación y se ha comprobado la hipótesis adoptada desde un inicio.

Lo anterior tiene fundamento en el resultado derivado del estudio de alcance exploratorio realizado en esta investigación cuyas conclusiones que los sustentan se exponen en la siguiente Figura 5.



Figura 5. Principales conclusiones a partir de los resultados de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 5 recién presentada, el presente estudio de alcance exploratorio ha permitido recopilar información de 19 cuestionarios que plasman esfuerzos para evaluar la habilidad de liderazgo en diferentes partes del mundo y a partir de distintos puntos de vista. Por otra parte, se identifican 11 cuestionarios que para hacer estudios de liderazgo se enfocan en varios ámbitos de acción. A su vez, se obtienen de 15 cuestionarios, las diferentes dimensiones que usualmente incluyen los estudios de liderazgo y finalmente se eligen 15 cuestionarios con aquellas dimensiones que se han aplicado para los estudios de la habilidad de liderazgo con las correspondientes definiciones.

Por lo que es importante concluir que el proceso de investigación que se ha llevado a cabo ha permitido identificar suficiente evidencia para concluir que existe gran cantidad de cuestionarios que han sido aplicados en estudios para evaluar el liderazgo en las personas desde diferentes dimensiones o constructos; lo cual comprueba la hipótesis formulada al inicio de la investigación, lo cual permite a su vez dar respuesta a la pregunta de investigación de manera positiva, ya que se logró determinar que sí existen diferentes cuestionarios que integran múltiples dimensiones o constructos a partir de los cuales se evalúa el liderazgo en las personas.

Se puede agregar que las siguientes dimensiones pueden ser objeto de estudio de la habilidad de liderazgo en las personas:

1. Recompensa Contingente
2. Carisma

3. Estimulación Intelectual
4. Consideración Individualizada
5. Desafiar Procesos
6. Inspirar una visión compartida
7. Habilitar a los demás para que actúen
8. Modelar el camino
9. Dar aliento al corazón
10. Conciencia de sí mismo
11. Transparencia en las relaciones
12. Procesamiento equilibrado
13. Perspectiva moral internalizada

El presente estudio recopiló información en cuanto al estudio de la habilidad de liderazgo a partir de la aplicación de cuestionarios elaborados a partir de diferentes dimensiones o constructos con los que se pretende obtener información que logre determinar el desarrollo de liderazgo en una persona. Las 13 dimensiones o constructos anteriores coinciden en las Figuras 3 y 4, de manera que pueden ser utilizados para elaborar otros cuestionarios que se ajusten a la realidad de un ámbito, sector u organización en particular.

Este estudio pretende servir como base para la realización de otros procesos de investigación que permitan enriquecer el estudio de la habilidad de liderazgo, la cual está siendo cada vez más reconocida por su incidencia en los equipos de trabajo y consecuentemente en los resultados de las organizaciones. Por lo tanto, se espera que sea de utilidad para otros investigadores.

## Financiación

Esta investigación no recibió financiación externa.

### Cómo citar este artículo / How to cite this paper

García Otárola, A.; Romero Valverde, M. G. (2024). Estudio exploratorio de instrumentos de consulta que han sido aplicados para diagnosticar la habilidad de liderazgo en las organizaciones. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 4(1), 97-107. <https://doi.org/10.54988/cg.2024.1.1578>

## Referencias

- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122.
- Arias, J.; Muñoz, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad Y Negocios*, 16(32), 23-37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>.
- Blake, R. R.; Mouton, J. S. (1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which?. *Group & Organization Management*, 6(4), 439-455. <https://doi.org/10.1177/105960118100600404>.
- Barrutia, I.; Aguilar, A. F.; Barrutia, A. M. (2024). Habilidades blandas en los administradores para la adecuación de empresas frente a la nueva normalidad post pandemia. *Sociology & Technoscience / Sociología y Tecnociencia*, 14(1), 115-134. <https://doi.org/10.24197/st.1.2024.115-134>.
- Cárdenas, L. P.; Palacios, W.; Carreño, É. F. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Dictamen Libre*, 32, 53-63. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10401>.
- Enderica, O.; D'Armas, M.; Bermeo, R. J.; Lopez, M.; Tinoco, E.; Carrion, G. (2018). Buen liderazgo, una experiencia en el crecimiento empresarial de las PYME. *Espacios*, 39(42), 11.
- Hernández-Sampieri, R.; Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2017). LPI: Inventario de prácticas de liderazgo. 18.
- Marroquín, W.; Guzmán, A.; Carolina, V.; Burgos, A.; Alexandra, G.; Mendoza, A.; Linares Vásquez, N. G.; María, D.; Rosibel, V.; Moreno, M.; Cruz, W. (2015). Liderazgo Estudiantil Y Cuestionario De Liderazgo Estudiantil-Cle. (<https://www.researchgate.net/publication/318543108>).

García Otárola, A.; Romero Valverde, M. G. (2024). Estudio exploratorio de instrumentos de consulta que han sido aplicados para diagnosticar la habilidad de liderazgo en las organizaciones. *Company Games & Business Simulation Academic Journal*, 4(1), 97-107. <https://doi.org/10.54988/cg.2024.1.1578>



- Moreno-Casado, H.; Leo-Marcos, F. M.; López-Gajardo, M. Á.; García-Calvo, T.; Cuevas, 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://doi.org/10.6018/analesps.425351>.
- Moriano León, J. A.; Molero, F.; Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Muñoz, K.; Luna, W.; Labajos, F.; Carhuamaca, J. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12461-12476.
- Navarrete, A.; Sandoval, S.; López, I.; Franco, A. (2023). El impacto del liderazgo en la comunicación organizacional de la mype: The impact of leadership on MSEs' organizational communication. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 7(1), 30-42. <https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.1.980>.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Moorman, R. H.; Richard, F. (1990). Transformational leadership: Learning to share the vision. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rivadeneira, J. C. (2022). La importancia del liderazgo en el logro de metas empresariales. *Journal of Economic and Social Science Research*, 2(4), 41-54. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v2/n4/24>.
- Salvo-Garrido, S.; Cisternas-Salcedo, P. (2021). Compromiso e influencia del equipo directivo desde la resiliencia socioeducativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 23(e01), 1-16. <https://doi.org/10.24320/redie.2021.23.e01.2949>.
- Tirado, M.; Heredia, F. (2022). Transformational leadership in educational management: a literary review. *Conrado*, 18(85), 246-251. ([http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000200246&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200246&lng=es&tlng=en)).
- Veranes, I.; Peñalver, A. (2021). Instrumento para medir el desarrollo del liderazgo en instituciones de salud. *Infodir*, (36). ([http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1996-35212021000300008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000300008&lng=es&tlng=es)).
- Walumbwa, F. O.; Avolio, B. J.; Gardner, W. L.; Wernsing, T. S.; Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Williams, J.; Shaw, H. (2019). PSDP-Resources and Tools: Situational leadership. In *The Dartington Hall Trust*.