

Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década

Review of leadership, leadership styles and measurement models over the last decade

Andrés Felipe Jimenez-Lopez^{1,2}

andresfjl@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9361-1112>

Daniela Gómez Aguirre³

dgomeza@uniremington.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-5522-5168>

Jorge Rendón Otálvaro⁴

jorgerendonotalvaro@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4786-7512>

Sandra Patricia Peláez Arcila¹

sandrapelaez.psicologa@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4905-2795>

<https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>

Recibido: marzo 23 de 2020.

Aceptado: julio 8 de 2020.

través del sistema de bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia y Google Académico. En la investigación se contó con un total de 950 artículos científicos para el análisis bibliométrico. Como resultado de este análisis se identifica que existen distintos estilos de liderazgo y su cantidad varía dependiendo del autor que los menciona, así como la forma utilizada para su identificación. Se concluye que prevalece en la literatura científica el estilo de liderazgo transformacional, además, se evidencia que el instrumento de medición Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) es aquel que permite identificar con mayor profundidad aquellas características propias de dicho estilo.

Palabras clave: empresas; estilos de liderazgo; líder; liderazgo; modelos de medición; MLQ.

Resumen

En el presente artículo se realiza un análisis bibliométrico y documental del liderazgo, sus estilos y métodos de identificación en las empresas en la última década, a partir de una revisión sistemática de publicaciones científicas entre los años 2009 y 2019, en las bases de datos Scopus, consultadas a

Abstract

In this paper, a bibliometric and documentary analysis of leadership, leadership styles and leadership methods of identification in companies over the last decade was carried out. To this end, a systematic review of scientific publications contained in Scopus databases between 2009 and 2019 was performed. The search engines of the National Library System of the National University of Colombia and Google Scholar were used to retrieve the publications. A total of 950 scientific papers were reviewed for the bibliometric analysis.

1 Corporación Universitaria Remington.

2 Corporación Universitaria de Santa Rosa de Cabal – Unisarc.

3 Coordinadora de calidad Fundación Fesco.

4 Consultor en cuidado oral Colgate Palmolive.

As a result of this analysis, different leadership styles were identified, the number of which varied depending both on the author and on the identification method. The study concludes that the transformational leadership style prevails in the scientific literature. In addition, the analysis found that the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ) is the instrument that allows identifying in greater depth the leadership style characteristics.

Keywords: companies; leadership styles; leader; leadership; measurement models; MLQ.

Introducción

Se sabe que el liderazgo contribuye a la generación de estrategias que permitan motivar al personal e incorporar nuevas formas de pensar y actuar; por esto, es importante identificar los diferentes estilos de liderazgo, la forma de medirlos y cuál de ellos es el más adecuado para aplicar en las diferentes dependencias de una empresa.

Cuando se analizan los diferentes autores que han abordado el tema, se evidencia que inicialmente el liderazgo se tomaba de forma individual; sin embargo, en la actualidad el liderazgo se aborda desde una perspectiva global, incluyendo el líder y sus seguidores. Es decir, mediante el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos (Newstrom, 2011).

Es así como se realiza la revisión de la literatura científica respecto al liderazgo, sus estilos y métodos de medición, a fin de reconocer las perspectivas teóricas existentes y la posible identificación de un estilo y método particular en la última década.

En primer lugar, se desarrolló un análisis bibliométrico de 950 artículos tomados de la base de datos Scopus que permitiera reconocer, a través de un análisis de redes de co-citación y coocurrencia, qué estilos de liderazgo prevalecen en los discursos científicos, además de reconocer indicadores bibliométricos que den peso académico a la temática.

En segundo lugar, a partir de las coordenadas teóricas presentadas en el análisis bibliométrico, se presenta la evolución del concepto de liderazgo hasta la actualidad. Seguidamente, se exploran los diversos estilos con sus características, que han sido expuestos por diferentes autores, para posteriormente definir instrumentos de medición con los cuales se puedan determinar los atributos que permitan alinearlos con alguno de los tipos de liderazgo existentes.

Por último, se exponen los diferentes instrumentos de medición del liderazgo existentes se pueden encontrar: análisis de comportamiento de liderazgo (LDBQ), modelos de liderazgo (Rensis Likert), descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder (LEAD), escala de liderazgo de Carreón, el grid o rejilla compuesta por Blake y Mouton y el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ).

Método

El artículo basó su desarrollo a partir de un análisis bibliométrico que permitió reconocer las coordenadas teóricas del tema en cuestión; la búsqueda se realizó mediante el uso de los términos clave: *liderazgo y estilos de liderazgo*, con los cuales se llevó a cabo la consulta de los artículos publicados entre 2009 y 2019, mediante las bases de datos de la Universidad

Nacional de Colombia en su Sistema Nacional de Bibliotecas «SINAB», en la que se seleccionó la base de datos indexada Scopus.

Mediante la herramienta VOSviewer se extrajo de la base de datos Scopus un archivo con extensión .csv con las redes bibliométricas que permitieron crear redes de co-citación y co-ocurrencia, para el reconocimiento del clúster de coincidencia de términos importantes extraídos de un cuerpo de literatura científica.

Luego de conocer los clústeres, seleccionadas las investigaciones, se analizaron los conceptos más importantes relacionados con liderazgo y sus estilos, con el fin de obtener una visión general del tema, y posteriormente definir los instrumentos que permitieran su medición. A continuación, se describen los resultados de la investigación.

Resultados y discusión

Análisis bibliométrico

El presente aparte tiene como propósito reconocer valores bibliométricos en la información recolectada, tales como: (i) la importancia científica que indaga por la actualidad de la temática; (ii) identificar la distribución geográfica de la información bibliométrica que permite encontrar enclaves culturales; (iii) el impacto científico desde el punto de la clasificación de revistas de donde se originan; (iv) reconocimiento de los principales autores que estudian esta temática; (v) determinación de redes de co-citación que permiten establecer los clúster que evidencian las tendencias científicas.

En primer lugar, desde el punto de vista de la importancia científica de los 950 artículos encontrados se identifica que el 2.7 % fue publicado entre 2009 y 2011, el 27 % entre 2012 y 2015, y 70.3 % entre 2016 y 2019, lo que denota un crecimiento en publicaciones sobre liderazgo, como se muestra en la **Figura 1**.

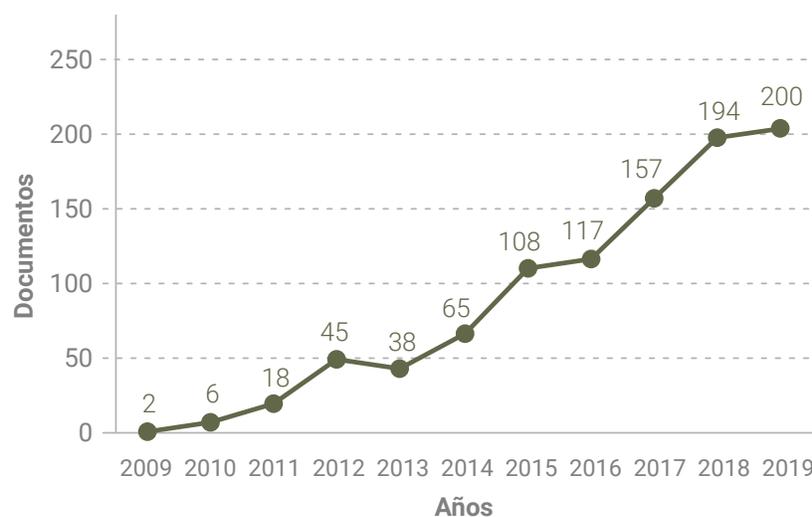


Figura 1. Importancia científica

Fuente: elaboración propia con el uso de la base de datos Scopus.

Por su parte, los países en los que más se habla sobre liderazgo son Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China, Canadá, Malasia,

Países Bajos, Alemania, España y Francia (Figura 2). Los tres primeros países han realizado más de 100 publicaciones.

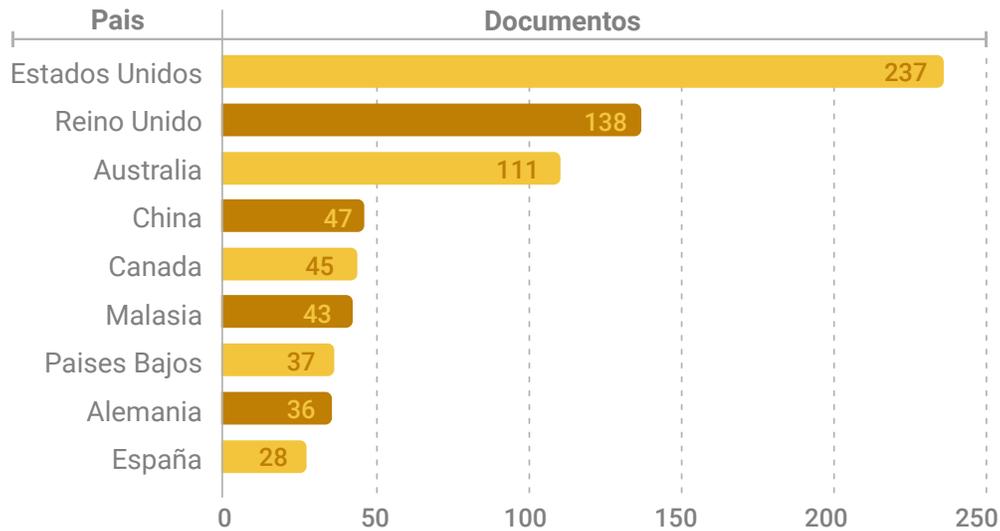


Figura 2. Procedencia de la información bibliométrica

Fuente: elaboración propia con el uso de la base de datos Scopus.

En cuanto a las revistas en las que más se publicaron los estudios (Tabla 1) se encuentran: *Journal of Higher Education Policy and Management*, *Total Quality Management and Business Excellence*, *Educational Management*

Administración and Leadership, *Journal of Educational Administration* y *Journal of Business Ethics*, para un total de 94 artículos, distribuidos porcentualmente así: 25.53 %, 23.40 %, 20.21 %, 15.97 % y 14.89 % respectivamente.

Tabla 1. Impacto científico

Revista	Artículos	Cuartil
Journal of Higher Education Policy And Management	24	Q1
Total Quality Management and Business Excellence	22	Q1
Educational Management Administration and Leadership	19	Q1
Journal of Educational Administration	15	Q1
Journal of Business Ethics	14	Q1

Fuente: elaboración propia con el uso de la base de datos Scopus.

Además, el autor con mayor citación en artículos sobre liderazgo es Gregory A. Aarons, quien en su investigación *El liderazgo transformacional y transaccional: asociación con actitudes basadas en la evidencia*, publicado en la revista *Servicios Psiquiátricos*, expresa la importancia del liderazgo, la influencia de este en la adopción de innovaciones y en la generación de climas organizacionales positivos (**Tabla 2**). Aarons, (2006) hace énfasis en la importancia del liderazgo transformacional para la motivación intrínseca del seguidor, reflejando así un liderazgo de primer nivel.

Tabla 2. Principales autores

Autor	Número de citas
Aarons, G.A.	373
Avolio, B.J.	292
Bass, B.M.	326
Ehrhart, M.G.	203
Schneider, B.	141

Fuente: elaboración propia con el uso de la base de datos Scopus

Avolio, B.J. «desarrolló y probó una medida basada en la teoría del liderazgo auténtico, utilizando cinco muestras separadas obtenidas en China, Kenia y Estados Unidos [...] Los

resultados revelaron una relación positiva entre el liderazgo auténtico y el desempeño calificado por el supervisor» (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, p. 89).

Por su parte, Bass, B.M. en compañía de Avolio, B.J. hacen referencia al instrumento utilizado para medir las características de un líder transformador, permitiendo hacer un comparativo entre la percepción de sus colaboradores o pares y su propia percepción de liderazgo (Avolio & Bass, 2004).

Otros autores con mayor citación en artículos sobre liderazgo son Ehrhart, M.G. y Schneider, B. quienes en su investigación *Clima Organizacional y Cultura* hacen referencia a los roles del liderazgo y la importancia de este en la cultura organizacional y en el desempeño y gestión de las empresas (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

Otros como Rupp, D. E., Mumford, M. D., Hallinger, P., Podsakoff, P. M., Harris, A., Schein, E. H., Farahnak, I. R., Brewster, C., Mackenzie, S. B., Glavas, A., y Sparrow, P.R. tienen un total de 2836 citaciones. Adicionalmente, los principales autores de habla hispana son Contreras, F., Barbosa, D., Castro-Solano, A. y Juárez.

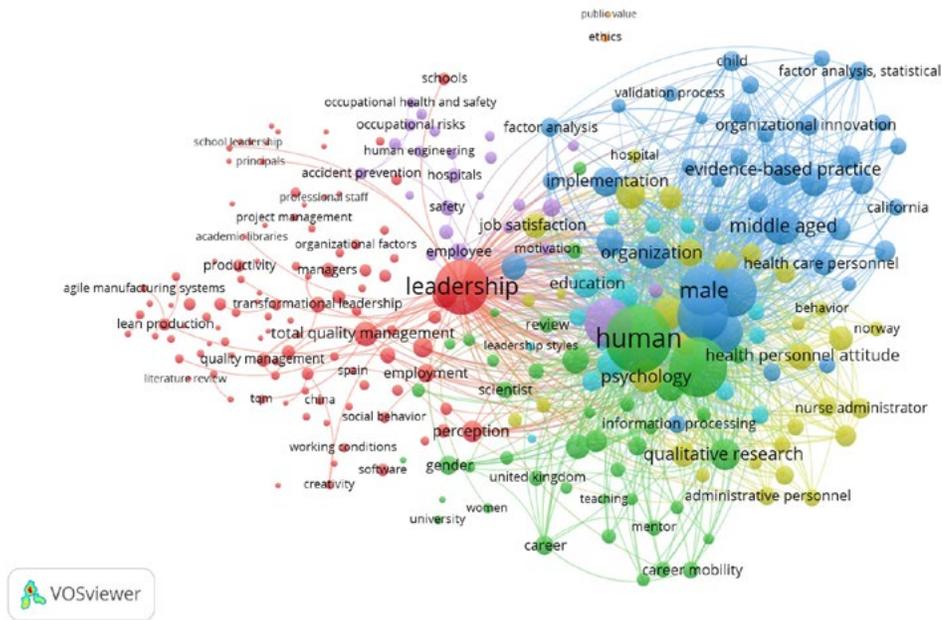


Figura 3. Red de co-citación.

Fuente: elaboración con el uso del software VOSviewer.

A partir del presente análisis bibliométrico se encontraron tres clústeres principales: (i) liderazgo transformacional (figuras 4 y 5); (ii) características del liderazgo (figura 6 y 7) y (iii) innovación organizacional (figura 8 y 9).

En el primero de ellos, se evidencian algunos elementos representativos que permiten definir algunas variables asociadas a liderazgo transformacional como son: el liderazgo (*Leadership*), la gestión de calidad total (*Total Quality Management*), la administración de recurso humano (*Human Resource Management*) y los resultados de la empresa (*Firm Performance*).

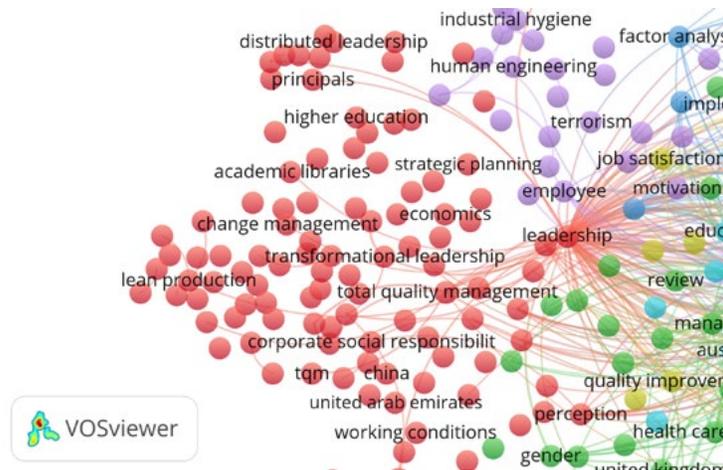


Figura 4. Red de co-citación clúster 1: liderazgo transformacional

Fuente: elaboración propia con el uso del software VOSviewer.

y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas. (p. 169)

También, se encuentran definiciones como «el liderazgo es, antes que todo, una posibilidad de las personas, que puede desarrollarse o no, dependiendo de su voluntad y del medio que las rodea. No es algo exclusivo de un grupo determinado de la sociedad» (Yarce, 2014, p. 11).

Asimismo, Acosta, Suárez, Pinzón y Rojas (2017) plantean que existen cuatro tipos de liderazgo: el autocrático que se evidencia mediante la toma de decisiones del líder para que estas sean realizadas por sus subordinados; el liderazgo democrático que se caracteriza por crear escenarios participativos, es decir, la responsabilidad del logro de los objetivos y metas está distribuida en el equipo, reconociendo los aportes individuales de cada uno de sus miembros; el liderazgo liberal o *laissez-faire* se centra en la información por parte del líder a sus colaboradores de los indicadores o metas planteados, con el fin de que cada uno de los grupos de trabajo conformados genere planes y estrategias de forma autónoma para la consecución y logro de los objetivos y, por último, el líder transformacional es aquel que introduce ideas innovadoras en los diferentes niveles de la empresa.

Aunque existen varios tipos de liderazgo, Cornejo (2011) plantea que básicamente se distinguen tres tipos de líderes: el líder natural, el líder circunstancial y el líder cognoscitivo. El primero es aquel líder que posee los dones y características necesarias de forma natural, es decir, puede ejercer influencia sobre los

demás de forma innata. El segundo es aquel que se convierte en líder al momento de concedérsele autoridad sobre los demás, lo que indica que al tener poder se le otorgan las habilidades de liderazgo, y el líder cognoscitivo es aquel que se ha entrenado sistemáticamente para ser líder.

Por otro lado, el liderazgo inicialmente se tomaba de forma individual planteando así estilos acordes con las características de la persona, sin embargo, en la actualidad el liderazgo se aborda desde una perspectiva global, incluyendo el líder y sus seguidores, dando como resultado una modificación en los estilos de liderazgo definidos.

También, el liderazgo basado en el modelo tradicional mediante un análisis individual se da a través de modelos de tipo: rasgos, conductual y contingencial; y el liderazgo basado en el modelo contemporáneo tiene su connotación mediante un análisis relacional y es de tipo: transaccional, transformacional y trascendente (Montalván, Aguirre, Sánchez & Condolo, 2014).

El liderazgo transaccional tiene como característica principal la motivación de los empleados a través de premios o castigos que se otorgan por el cumplimiento o no de ciertas actividades o tareas delegadas por el líder bajo la relación jefe-subordinado, entendiendo que el poder se encuentra centralizado, que la influencia se maneja de forma vertical y que es el líder quien cumple el papel de planear y generar estrategias que garanticen la consecución de los resultados (Torres & Ramírez, 2013).

En el «liderazgo trascendente, la interacción entre el colaborador y el líder se establece entre la motivación extrínseca, intrínseca y

trascendente desde una perspectiva ética» (Méndez y Padrón, 2015, p. 19), es decir, se crea «una relación de influencia personal, que busca satisfacer las necesidades reales de las personas, colectivos o de la sociedad en general» (Massó, 2015, p. 90).

Por último, «el líder transformacional promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía» (Omar, 2011, citado por González, González, Ríos, & León, 2013, p. 361).

De acuerdo con Bass (1985),

a través del liderazgo transformacional el líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores de los seguidores. Este estilo de liderazgo implica un proceso de influencia a través del cual los líderes promueven en los seguidores una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017, p. 96)

En otras palabras, «el estilo de liderazgo transformacional favorece la obtención de un mayor resultado organizativo que el liderazgo transaccional [...] El liderazgo transformacional transmite carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que mejoran los resultados organizativos» (Bass & Avolio, 2000; Conger, 1999, citado por Morales, Martínez, & Montes, 2007, p. 25).

Se plantea que,

es probable que el liderazgo transformacional influya en las actitudes al inspirar la aceptación de la innovación a través del desarrollo del entusiasmo, la confianza y la apertura, mientras que el liderazgo transaccional conduciría a la aceptación de la innovación a través del refuerzo y la recompensa. (Aarons, 2006)

Además, «Otro aspecto que vale la pena destacar respecto al cambio organizacional en relación con el liderazgo transformacional, es que los comportamientos asociados a este estilo de liderazgo estimulan la capacidad de innovación, a través de la promoción del cambio y la transformación permanente» (Jung, 2003; Oke, Munshi y Walumbwa, 2009, citado por Torres & Ramírez, 2013, p. 160).

Teniendo en cuenta que el liderazgo no solamente es innato en las personas, sino que puede aprenderse e incluso transformarse acorde con las necesidades del mundo que lo rodea, actualmente, se habla de otros tipos de liderazgo, basados en la confluencia de varias características propias de diferentes estilos de liderazgo contemporáneos.

Estos estilos surgen de la adaptación de características propias del liderazgo transformacional con otros estilos de liderazgo dando como resultado los siguientes estilos: liderazgo paternalista, liderazgo pragmático, liderazgo moralista, liderazgo coaching, liderazgo afiliativo, Liderazgo coercitivo entre otros (Rozo-Sánchez, 2019).

Todo lo anterior permite reconocer en los trayectos teóricos que los autores plantean que el liderazgo transformacional responde a los retos de la actualidad, además, es ampliamente aceptado en las empresas, obviamente, por los cambios y transformaciones que permite desarrollar; todo, enmarcado en la generación de un ambiente de innovación en las empresas.

Reconocimiento teórico de los modelos de medición del liderazgo en las empresas

Existen varias herramientas o mecanismos para identificar el estilo de liderazgo o comprender el comportamiento del líder en una organización. Estas herramientas son: análisis de comportamiento de liderazgo (LDBQ); modelos de liderazgo (Rensis Likert); descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder (LEAD); escala de liderazgo de Carreón; el grid o rejilla compuesta (Blake y Mouton); y el cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ), entre otros.

El primero, denominado instrumento de análisis de comportamiento de liderazgo (LDBQ). Según Félix, Tejedor, y Clara, (2010), fue desarrollado desde la década de 1950 por J. Hemphill y A. Coons y compara dos dimensiones del liderazgo: consideración de la estructura y la orientación a las tareas.

consta de 30 ítems en una escala Likert de cinco puntos [...] El cuestionario tuvo 5 componentes y cada uno tenía, a su vez, 6 elementos que incluían: modelar la forma, inspirar visiones compartidas, desafiar el proceso, permitir a otros actuar y alentar el corazón. (Mehdinezhad & Sardarzahi, 2016, p. 14)

En el caso del segundo, Sánchez Manchola (2009) plantea que el modelo de liderazgo (Rensis Likert) analiza el estilo de liderazgo mediante la identificación y análisis de siete variables con sus respectivas dimensiones. Estas siete características son: carácter de las fuerzas motivadoras, carácter del proceso de comunicación, carácter de los procesos de interacción e influencia, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes, carácter de los procesos de control y características de la actuación o desempeño.

En tanto que el tercero, denominado el cuestionario de descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder (LEAD), «se diseñó para evaluar el comportamiento del líder sobre los aspectos del estilo, rango y la adaptabilidad del líder. Así el TLS se enfoca en la efectividad de los estilos del liderazgo según la disposición del seguidor» (Del Castillo Torres, 2017, p. 5).

Para el caso del tercer modelo, más conocido como la escala de liderazgo de Carreón «incluye 20 reactivos alusivos a comunicación, cohesión y éxito. Incluye cuatro opciones de respuesta que van desde “nada cierto” hasta “muy cierto”» (Lirios, Guillén, Sánchez, Velázquez, & Flores, 2016, p. 125).

Por su parte el cuarto modelo, según Blake y Mouton (1980, p. 15, citado por Maldonado Santín, 2016, p. 21):

El Grid Gerencial es el instrumento necesario para realizar un auto diagnóstico a conciencia de cómo se maneja el día a día las relaciones del jefe con su colaborador supervisado. El estudio del método de administración Grid no solo

hace conscientes a las personas de las presuposiciones bajo las cuales operan, sino que les ayuda a conocer y a aceptar principios probados científicamente sobre la efectividad en el rendimiento bajo circunstancias que fomentan un comportamiento mentalmente sano.

Por último, el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) es definido por Álvarez, Quezada, Bugueño, y Morán, (2018) como un instrumento a través del cual pueden ser medidos tres estilos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *laissez-faire* mediante el análisis de factores del liderazgo y las variables de resultado organizacional, constituidas como efectos del liderazgo. Este, es más completo que los demás, dado que acoge diferentes estilos en su medición.

Además, Para identificar las características y la predominancia del liderazgo transformacional en las empresas es importante utilizar el instrumento de medición «Multifactor Leadership Questionnaire», ya que el «liderazgo transformacional y transaccional son dos estilos de liderazgo bien estudiados que han sido evaluados por el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)» (Aarons, 2006). Lo anterior nos permite inferir que en la línea discursiva este último sería un modelo adecuado para la medición de uno de los estilos de liderazgo más utilizados en las empresas, como se pudo esclarecer en el análisis bibliométrico y en la revisión de referentes teóricos del liderazgo expuestos con anterioridad.

Por su parte, el instrumento de medición del estilo de liderazgo MLQ-6S adaptado por Caymayo, y César, (2017) que originalmente fue planteado por Avolio y Bass (1992) es un

cuestionario que enlista 21 afirmaciones, con las cuales se pretende determinar el estilo de liderazgo predominante en una persona. El modelo utiliza una escala de Likert de 0 a 4 siendo 0 = poco frecuente, 1 = de vez en cuando, 2 = a veces, 3 = casi frecuentemente y 4 = frecuentemente, el cual pretende medir el grado de frecuencia con que estas afirmaciones describen a la persona que responde el test.

En específico, en el MLQ «básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y un último factor, denominado *laissez-faire*, que denota ausencia de liderazgo» (Ormeño Cabrera & Orellana Molina, 2016, p. 15), los cuales se muestran a continuación según Arroyo-Martínez, Simona y Muro-Martínez, José Manuel (2017):

En cuanto al liderazgo transaccional, se consideran dos componentes. Primero, administración por excepción activa, que se entiende como la solución de problemas que pone atención en los errores y desviaciones del sistema, de las normas de la organización y enseña a sus seguidores a solucionarlos. Segundo, lo referente a recompensa contingente entendida como la claridad en las metas y objetivos, en las expectativas de éxito, el desarrollo de habilidades para negociar compensaciones e incentivos no monetarios para que sus seguidores cumplan los mismos.

También, contempla el modelo un componente de liderazgo *laissez-faire* el cual evidencia comportamientos alrededor de un líder que evita las responsabilidades propias de su cargo o de su asignación, lo anterior, reflejado en la NO toma de decisiones y el poco interés en lo que pasa a su alrededor.

Los cuatro componentes del liderazgo transformacional están alrededor de, el primero, consideraciones individualizadas que reconoce las debilidades y fortalezas de los individuos, su interés en sus seguidores y los trata como individuos, también escucha y conoce sus ideas, además, asigna proyectos en función de las necesidades y habilidades individuales y, para terminar, promueve el desarrollo y alienta la visión hacia el cambio. El segundo, referente a la estimulación intelectual que promueve a los seguidores a revisar y solucionar problemas, incita a la claridad para pensar, genera ambientes para compartir ideas. El tercero, la motivación inspiradora comprendida como una actitud optimista y una visión del futuro, que crea expectativas y significado, a través de utilizar un lenguaje simple y crear sentido de prioridades; por último, la influencia idealizada que promueve competencias extraordinarias; celebra logros, aborda crisis y utiliza su poder para ganancias positivas.

Por tanto, es uno de los hallazgos del presente artículo respecto al estilo que tiene mayor relevancia académica, donde, se puede establecer que este último tipo de liderazgo denominado transformacional es considerado el más relevante, dado el análisis bibliométrico presentado anteriormente.

Dado lo anterior, al referir a las afirmaciones del instrumento MLQ-6S que tienen por objetivo permitir la determinación del estilo de liderazgo transformacional se encuentran (**Tabla 3**):

Tabla 3. Afirmaciones en el instrumento MLQ-6S de liderazgo transformacional

Afirmaciones
Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean.
Comunico claramente lo que podemos hacer y lo que debemos hacer.
Analizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución.
Ayudo a otros a desarrollarse.
Las personas que me rodean confían plenamente en mí.
Proporciono formas innovadoras sobre lo que podemos hacer.
Facilito a las personas que me rodean nuevas maneras de ver situaciones desconcertantes o preocupantes.
Hago saber a las personas que me rodean cómo están haciendo su trabajo.
Las personas que me rodean se sienten orgullosas que se las asocie o vincule conmigo.
Ayudo a las personas que me rodean a darle significado a su trabajo.
Hago que las personas que me rodean piensen ideas que nunca se cuestionaron anteriormente.
Doy atención personalizada a las personas que al parecer se sienten relegadas.

Fuente: Elaboración propia basada en Avolio y Bass, (1992 citado por de Caymayo y César, 2017).

Por lo cual, al referirnos al análisis del instrumento en cuanto a identificar el estilo de liderazgo predominante es necesario transferir a la siguiente tabla (**Tabla 4**) las calificaciones otorgadas a cada pregunta y, finalmente, sumar las calificaciones obtenidas de forma horizontal.

Tabla 4. Análisis instrumento MLQ

Componentes o factores de liderazgo	Calificación			Total
Influencia idealizada.	1	8	15	
Motivación inspiradora.	2	9	16	
Estimulación intelectual.	3	10	17	
Consideraciones individualizadas.	4	11	18	
Recompensa contingente.	5	12	19	
Administración por excepción.	6	13	20	
<i>Laissez-faire</i>	7	14	21	

Componentes o factores de liderazgo	Calificación						Total
Influencia idealizada.	1	4	8	4	15	4	12
Motivación inspiradora.	2	4	9	2	16	2	8
Estimulación intelectual.	3	3	10	3	17	3	9
Consideraciones individualizadas.	4	4	11	4	18	3	11
Recompensa contingente.	5	3	12	3	19	2	8
Administración por excepción.	6	2	13	3	20	2	7
<i>Laissez-faire</i>	7	1	14	0	21	1	2

Fuente: elaboración propia basada en Cabrera, & Molina (2016).

A manera de ejemplo, si en la pregunta número 1 del modelo MLQ que enuncia: «Trato de hacer sentir bien a las personas que me rodean», el grado de frecuencia con que esta afirmación describe a la persona que responde la prueba es de 4 (frecuentemente), y en el enunciado número 3: «Análizo con las personas que me rodean problemas del pasado con la finalidad de obtener nuevas perspectivas de solución» el valor es de 3 (casi frecuentemente) estos valores se transfieren a la tabla al frente del número 1 y 3 respectivamente, así sucesivamente con cada pregunta, como se muestra a en la figura anterior. Finalmente, se realiza la suma de forma horizontal, en este caso, se suman las respuestas asignadas a las preguntas 1, 8 y 15 con valores como 4 (frecuentemente) para cada uno obteniendo un total de 12, lo anterior, se hace con cada una de las filas de la matriz.

A partir de los resultados obtenidos en el total por componente se pueden determinar las características predominantes del estilo de liderazgo. En caso de presentar una calificación similar en algunas características, se determina que si estas pertenecen al mismo grupo la persona tiene un liderazgo definido y si presenta dos o más cualidades destacables de diferentes componentes, se define que la persona transita entre dos o más estilos de liderazgo acorde con las situaciones, puesto que «las personas pueden y quieren desarrollarse y no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo. El estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación» (Fernández, 2014).

Conclusiones

La presente comunicación muestra un incremento en las publicaciones sobre liderazgo, entre los años 2009 y 2019. Además, un gran porcentaje de las publicaciones se desarrollan en idioma inglés, dado que los países donde más se publica son Estados Unidos, Reino Unido y Australia, con autores como Aarons, Avolio, Bass, Ehrhart y Schneider, con un número de más de 100 de publicaciones.

Se observa que algunas de las tendencias en temáticas de liderazgo se encuentran alrededor de motivación e innovación, dado que en la búsqueda y análisis de la red de co-citación se encontraron tres clústeres: *liderazgo transformacional*, *características del liderazgo* e *innovación organizacional*, en los cuales se pueden identificar palabras clave como administración de recurso humano, resultados de la empresa, psicología, gestión de calidad total, satisfacción laboral y motivación.

Es posible concluir que es indispensable para las organizaciones actuales, en su administración del recurso humano, promover el liderazgo transformacional, ya que un líder que aplique este tipo de liderazgo genera en su equipo de trabajo acciones que motivan y transforman a cada uno de los colaboradores, fomentando un ambiente laboral adecuado, logrando así, los resultados previstos por la empresa y alinear los objetivos organizacionales con los personales.

Desde el ámbito psicológico es importante estudiar las sensaciones, percepciones y comportamientos del ser humano con el fin de encontrar y determinar cuáles son sus cualidades y defectos, así como la razón de

su motivación que permita llevar a cabo el liderazgo de una manera eficaz y consciente, creando un ambiente atractivo el cual irradie a sus colaboradores.

La innovación organizacional es un proceso mediante el cual se analiza la situación actual de la organización con el fin de encontrar fortalezas y oportunidades de mejora que aumenten la productividad y, así mismo, potencialice la actitud, motivación y satisfacción del personal. Para ello es importante contar con un líder que permita crear estrategias y establecer objetivos que beneficien a todo el personal.

Así mismo, es indispensable para las empresas actuales y futuras identificar las características esenciales de los futuros líderes con el fin de afrontar con éxito los retos que se vienen con la era digital y los cambios generacionales del talento humano.

Para terminar, es significativo visualizar la importancia del liderazgo en las empresas sin dejar de lado, que este debe estar sujeto a los cambios y situaciones de la misma, transformándose acorde con los aprendizajes y experiencias del líder y de la estructura y clima organizacional en el que este se ve inmerso.

Por último, el liderazgo es un tema complejo debido a la carencia de unificación de conceptos, por tal motivo, es importante seguir explorando los diferentes estilos, además, plantear herramientas para su medición a profundidad, de tal manera que, se puedan conocer y entender las características de cada estilo desde el estudio del comportamiento del ser humano y evaluar otros factores que pueden influir en la toma de decisiones y en el rol del líder en las organizaciones del ahora y del mañana.

Referencias

- **Aarons**, G. A. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: asociación con actitudes hacia la práctica basada en la evidencia. *Servicios Psiquiátricos*, 57(8), 1162-1169. URL:<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1876730/>
- **Acosta**, J., Suárez, R., Pinzón, A y Rojas, Y. (2017). Identificación de estilos de liderazgo con datos aportados por EEG. *Neumann Business Review*, 3(2), 113-126. <https://www.journaltop.com/index.php/NBR/article/view/86>
- **Álvarez**, H. R., Quezada, A. M., Bugueño, J. O., y Morán, J. V. (2018). Identificación del estilo de liderazgo en la compañía minera Punta de Lobos, Iquique-Chile. *Revista Perspectiva*, 19(3). <http://revistas.upagu.edu.pe/index.php/PE/article/view/594>
- **Arroyo-Martínez**, Simona y Muro-Martínez, José Manuel. (2017). Evaluación del estilo de Liderazgo Transaccional y Transformacional a través de Modelos Confirmatorios: Una aplicación a los jóvenes emprendedores de la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 4(12), 32-51. <https://bit.ly/3iJKcz2>
- **Avolio**, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (Third edition manual and sampler set)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- **Barbosa** Ramírez, D., Contreras Torres, F., y Piñeros Espinosa, R. (2016). Capítulo 1 Antecedentes del liderazgo en la antigüedad. En *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Editorial Universidad del Rosario.
- **Cabrera**, B. O., y Molina, T. O. (2016). Aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S en una muestra de profesionales coordinadores de una unidad de inclusión de una entidad universitaria. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 9(27), 15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5796629>
- **Caymado**, S., y César, P. (2017). *Estudio del liderazgo en Ecuador a partir de la validación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo*. Master's thesis, Quito. <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17231>
- **Cornejo**, M. Á. (2011). *Excelencia directiva para lograr la productividad*. ebooks Patagonia.
- **Del** Castillo Torres, L. M. (2017). *Identificación del estilo de liderazgo de los directivos de una transnacional de seguros*. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2758>
- **Félix**, A. A., Tejedor, A. P., y Clara, A. (2010). *Análisis y medición del liderazgo en una empresa del sector automoción y propuestas de desarrollo*. Centro Politécnico Superior, Universidad de Zaragoza.
- **Fernández**, D. (2014). Equipos directivos para los tiempos que corren. *El mercurio Aguilar*.
- **González**, O., Ríos, G., y León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15(3), 355-371. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2178>
- **Hernández**, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2015). Estudio del liderazgo socioformativo mediante la cartografía conceptual. RIEE. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8.2, 105-128. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/670648>
- **García** Lirios, C., Carreón Guillén, J., Sánchez Sánchez, A., Sandoval Velásquez, F.R. y Morales Flores, M (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. EHQUIDAD. *Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (5), 109-130. <https://revistas.proeditio.com/ehquidad/article/view/1334/1415>
- **Maldonado** Santín, S. E. (2016). *El coaching organizacional en la efectividad de los estilos de liderazgo para las líneas de supervisión de la empresa FIDEVAL SA*. Bachelor's thesis, Quito: UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7852>

- **Massó, R. V.** (2015). El ejercicio del liderazgo académico. Conceptos, ideas y reflexiones para el desarrollo de nuevos estudios. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 3(1), 80-103.
- **Mehdinezhad, V.**, y Sardarzahi, Z. (2016). Comportamientos de liderazgo y su relación con la experiencia en gestión de los directores. *New approaches in educational research*, 5(1). DOI: 10.7821/naer.2016.1.133
- **Méndez, J. M.**, y Padrón, A. M. (2015). Liderazgo y formación gerencial como elemento estratégico para la gestión en universidades públicas. *Revista Venezolana de Ciencias Administrativas. Unermb* 1(2).
- **Montalván, S. E. S.**, Aguirre, I. P. V., Sánchez, J. P. P., & Condolo, C. R. Q. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*, 18(37), 41-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- **Morales, V. J. G.**, Martínez, M. M. R., y Montes, F. J. L. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 16(4), 24-46.
- **Newstrom, J.** (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 2a ed. Editorial Mexicana. https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo...Newstrom
- **Ormeño Cabrera, B.**, y Orellana Molina, T. (2016). Aplicación del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire, Form 6-S en una muestra de profesionales coordinadores de una unidad de inclusión de una entidad universitaria (1). *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 9(27).
- **Perilla-Toro, L. E.**, & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- **Rozo-Sánchez, A.** (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-68. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/543>
- **Sánchez, I. D.** (2009). Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.
- **Schneider, B.**, Ehrhart, M.G. y Macey, W.H. (2013). Clima organizacional y cultura. *Revisión anual de psicología*, 64, 361-388.
- **Solarte, M. G.** (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184.
- **Torres, F. C.**, y Ramírez, D.B. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, (39), 152-164. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- **Walumbwa, F.O.**, Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Liderazgo auténtico: desarrollo y validación de una medida basada en la teoría. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- **Yarce, J.** (2014). Liderazgo trascendente. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial. <https://bit.ly/2ZfwZL>