

Caracterización y contextualización de un instrumento de evaluación del nivel de liderazgo organizacional

Characterization and contextualization of an instrument to measure the organizational level's leadership

Héctor D. Molina-Ruiz^a, Ma. de Lourdes E. García-Vargas^b, Lizeth Martinez-Ayala^c, Joel Montesinos-Hernández^d, Mónica García-Munguía^e, Jorge M. Hernández-Mendoza^f

Abstract:

Leadership becomes more important every day, in the context of productive and/or service's organizations. Its importance is evident due to organizational need to remain in the market share and face the complex market's dynamics. The objective of this work is to state the basis for measuring leadership level within an organization under study, through an evaluation. The proposed research is important because it allows to be a reference for decision making and create a basis for companies to assess the level of leadership in the organization. Present proposal, rough out the contextualization of an evaluation instrument, which, through approaches measured on a Likert scale, allows the creation of a parameter to determine the leadership level within a company under study, particularly applicable in the case of SMEs.

Keywords:

Evaluation instrument, positive leadership, negative leadership, organizational context

Resumen:

El liderazgo toma mayor importancia cada día, para las organizaciones productivas y de servicios. Su importancia se evidencia debido a la necesidad de las organizaciones por permanecer en el mercado de consumo y enfrentar la compleja dinámica del mercado. El objetivo del presente trabajo, consiste en ser la base para realizar la medición del nivel de liderazgo al interior de la organización objeto de estudio, mediante un instrumento de evaluación recuperado de la literatura, adecuada al sector fotovoltaico. La investigación planteada es importante porque permite ser un referente para la toma de decisiones y crear una base para que empresas puedan evaluar el nivel de liderazgo en la organización. La presente investigación proyecta la contextualización de un instrumento de evaluación, el cual, mediante planteamientos medidos en escala Likert, permite crear un parámetro para determinar el nivel de liderazgo al interior de una empresa objeto de estudio, particularmente para el caso de PyMEs.

Palabras Clave:

Contexto organizacional, instrumento de evaluación, liderazgo positivo, liderazgo negativo

1. Introducción

El liderazgo dentro de las organizaciones, marca la pauta para la permanencia o salida del mercado de consumo, de las diferentes organizaciones que día a día, luchan por permanecer y consolidarse en el mercado de consumo. En Siqueira-dos-Santos, Salete-Trzeciak & Varvakis-Rados (2017) se menciona que, la ausencia de un buen gerenciamiento puede incluso afectar la comunicación,

dificultando las interacciones entre los individuos de la organización.

Gu Xiuquan dijo: "el verdadero gerente, gestiona la emoción de las personas" (Lin & Kng, 2016). En este sentido, el verdadero gerente, también gestiona la actitudes, acciones, comportamientos, actividades y recursos, como gerente, es el principal vínculo entre la gestión de recursos y el alcance de los objetivos

^a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0003-4657-3237>, Email: hmolina@uaeh.edu.mx

^b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-1724-4744>, Email: maria_garcia10476@uaeh.edu.mx

^c Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0001-8231-3163>, Email: lizeth_martinez@uaeh.edu.mx

^d Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-8012-5764>, Email: ingjmh@uaeh.edu.mx

^e Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-0507-3933>, Email: monicagm@uaeh.edu.mx

^f Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-9262-4712>, Email: jorge_hernandez6100@uaeh.edu.mx

organizacionales (Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guilén, & Rojano-Chávez, 2017).

En el caso de las empresas de reciente creación, la ausencia de altos niveles de liderazgo, es dañina para la organización. En Mintzberg & Caldwell (2017) se sugiere que la ausencia de liderazgo, ensombrece el trabajo en equipo. Lo anterior, y dado que las organizaciones se conforman por un conjunto de personas, reduce o limita los alcances de la acción, provocándose de esta forma, un riesgo en la permanencia de la empresa dentro del mercado de consumo.

Actualmente la empresa objeto de estudio, lleva en el mercado 6 años (inicio de operaciones, 2013), con periodos de crisis financiera, que han puesto en riesgo de banca rota a la organización. Debido a lo anterior, además de contar con los debidos controles operativos, dentro de la empresa, también resulta de interés, determinar el nivel de liderazgo que la compañía posee, para hacer frente a los retos que implica la dinámica económica del país.

La presencia de altos niveles de liderazgo, propiciarían en la empresa la ausencia de problemas y problemáticas, en diferentes aspectos de la empresa, como la comunicación, planeación, control de procesos, atención al cliente, etc.

2. Contexto teórico

Como se hace mención en Ng, Kee & Ramayah (2016), las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), se reconocen como el motor de la creación de empleo y el crecimiento económico. Dado lo anterior, es de vital importancia, contar con herramientas que permitan la correcta gestión al interior de las organizaciones.

El liderazgo es actualmente reconocido como una de las competencias más indispensables para que una organización o institución sea eficaz, logre sus objetivos, cumpla sus expectativas y el ambiente laboral o educativo fluya de manera natural y efectiva (García-Heredia, 2017). Con base en lo anterior, resulta de vital importancia la evaluación del nivel de liderazgo al interior de las organizaciones, porque es el líder quien dirige los esfuerzos del personal a su cargo, además del uso adecuado de los recursos de que dispone. Además, esta investigación es importante porque permitirá a la dirección de la empresa, contar con un referente para la toma de decisiones, con respecto de su personal gerencial. Por otro lado, la investigación presenta importancia, porque permite generar un referente que sirva para la evaluación de otras organizaciones, con base en el instrumento de evaluación propuesto.

Se puede expresar que el liderazgo nace con la aparición del ser humano sobre la faz de la tierra, en el momento que se inició la conformación de grupos nómadas, dada la exigencia de la situación, al momento que alguno de los integrantes del grupo tomó la batuta en las decisiones del

grupo. Stogdill (1974; citado en Whitaker-Bergamini 1994), apunta que, el concepto de liderazgo surgió en el año 1300 d.C. Sin embargo, la consolidación del concepto apareció hace algunas décadas cuando autores como: Abraham Maslow (1908-1970), Rensis Likert (1903-1981), Douglas Mc Gregor (1906-1964), Frederick Irving Herzberg (1923-2000), Peter Drucker (1909-2005) o Daniel Goleman (1946-) (Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guilén, & Rojano-Chávez, 2017). En la figura 1 se muestra el orden cronológico de aparición, de los diferentes exponentes de la temática de liderazgo.

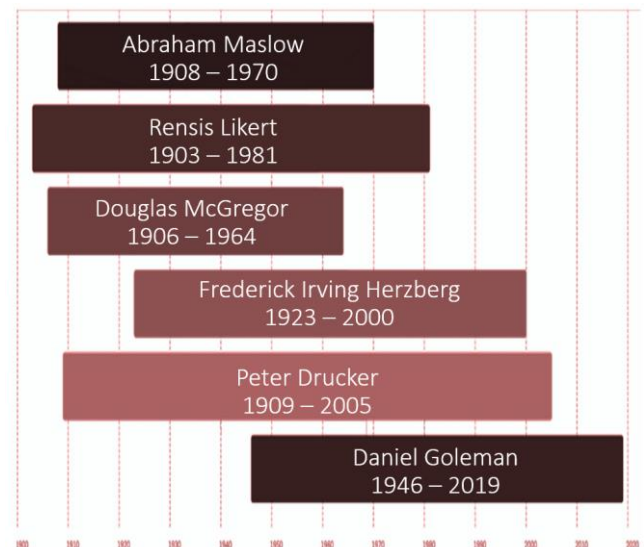


Figura 1. Ordenamiento cronológico de los principales representantes vinculados al desarrollo del concepto de liderazgo. Fuente: Elaboración Propia

La historia de la investigación en la temática de liderazgo, parece haber sido dominada por aquellos intentos por comprender el buen liderazgo o el liderazgo efectivo (Shaw, Erickson, & Harvey, 2011). Lo anterior, debido al interés de los involucrados, por determinar las características del líder para su aplicación dentro de las organizaciones educativas, productivas, políticas, culturales, sociales, civiles, etc.

2.1 Liderazgo

Durante la primera década del siglo XXI, el liderazgo ha surgido como una herramienta para gestionar y optimizar los procesos administrativos y productivos (Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guilén, & Rojano-Chávez, 2017). Además de lo anterior, el liderazgo en todas sus formas – organizacional, político, militar, e incluso deportivo – continúa cautivando la atención pública (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, & Burke, 2017).

La función del líder al interior de las organizaciones puede ser un punto de ruptura positivo, desde los niveles jerárquicos más básicos hasta aquellos de alto nivel de dirección y de tomas de decisiones. El liderazgo es una de las habilidades clave para el correcto y óptimo desempeño de la posición gerencial. Como se hace mención en (Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guilén, & Rojano-Chávez, 2017), por un lado, el equipo gerencial, en cualquier industrial tiene el rol principal de liderar el proceso de toma de decisiones; por otro, algunos aspectos principales que asegura que el equipo líder o equipo gerencial, tenga un correcto proceso de toma de decisiones, consiste en que el líder cubra ciertas características como lo son: alto nivel de cultura, contar con estudios de grado, punto de vista global de los negocios, experiencia profesional en puestos similares, entre otros.

Uno de los retos más grandes que enfrentan los líderes al día de hoy, estriba en la necesidad por posicionar y habilitar a las organizaciones y a las personas, de forma que puedan afrontar la creciente demanda y el ambiente demandante (Uhl-Bien & Arena, 2018). Por un lado, el surgimiento de productos y servicios sustitutos; por otro la selectividad del cliente que se ha visto agudizada en los últimos años; hace que las organizaciones afronten dinámicas de mercado, cada vez más complejas.

Sin lugar a duda la competencia global que enfrentan las organizaciones, hace evidente la necesidad de contar con un equipo gerencial, que cuente con un alto nivel de liderazgo. Como se hace mención en (Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guilén, & Rojano-Chávez, 2017), el contexto actual, hace necesario contar con un equipo gerencial que posea un alto nivel de liderazgo, lo anterior con el objetivo de mantener a la organización con un dinámico crecimiento y desarrollo.

Sobre todo, en las PyMEs (Ver tabla 1), dada su dinámica de trabajo, presentan una serie de problemas, dado que la mayoría de las PyMEs son muy jóvenes (menos de 5 años en el mercado), entre los que se encuentran:

- Base de proveedores poco desarrollada: aún no se cuenta con una base de proveedores de confianza.
- Dificultades de financiamiento: sobre todo en los primeros años de vida de una PyME, no se cuenta con un desarrollo sólido o estable, debido a los altibajos en la producción y ventas de la empresa, además de las dificultades para integración de los estados proforma que restringe el acceso a créditos.
- Problemas ambiguos con proveedores y clientes: existe una serie de problemas que aún no enfrenta, dado lo anterior existe una serie de procedimientos para solución de problemas que no ha enfrentado la empresa.
- Bajo compromiso del personal con la empresa: en la mayoría de los casos, las PyMEs cuentan con personal de reciente ingreso, lo que en ocasiones mantiene un bajo

compromiso por parte del personal, debido a la incertidumbre en la permanencia del equipo de trabajo.

- Desconocimiento de la marca en el mercado de consumo: generalmente la posición de marca se logra en el mediano plazo, por lo cual las PyMEs (que en su mayoría cuentan con poco tiempo en el mercado de consumo), son marcas desconocidas en por lo clientes.

Tabla 1: Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Fuente: Secretaría de Economía (2017)

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

En Castillo-Gallegos, Reyes-Vázquez & Molina-Ruiz (2017), se expresa que, es claro que el liderazgo no es algo que se pueda enseñar, más bien, éste es una capacidad que se desarrolla con base a lecturas y observación, habito o habilidad que no todas las personas desarrollan y aquellas que lo hacen, olvidan su objetivo principal; ser líderes en cualquier contexto, sin importar el tiempo. Aunado a lo anterior, se puede hacer mención que existe una serie de factores condiciones que pueden detonar el desarrollo del liderazgo en una persona, englobándose dichos factores en dos vertientes: intra-personal y extra-personal (Figura 2).

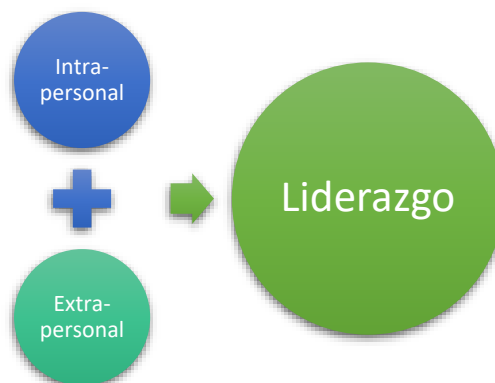


Figura 2. Vertientes del liderazgo. Fuente: Elaboración propia

Los factores intrapersonales hacen referencia a aquellas características propias de la persona, que se han ido desarrollando a lo largo de su crecimiento personal, como lo son: educación, nivel cultural, nivel académico, nivel de desarrollo cognitivo, escala de valores, cosmovisión, paradigma. En tanto que los factores extra personales, corresponden a aquellas características, ajenas al alcance de la persona, como: ambiente laboral, experiencia laboral, equipo de trabajo, cultura organizacional, relación con los clientes, relación con los proveedores, relación con el jefe inmediato. En la siguiente tabla (Tabla 2) se presenta un acercamiento conceptual para las características intrapersonales y extra personales.

Tabla 2: Acercamiento conceptual para las características intrapersonales y extra personales.
Fuente: Elaboración propia

Característica	Acercamiento conceptual
Intra-personales	
Educación	Hace referencia al trato educado que puede llegar a presentar el líder
Nivel cultural	Cantidad de rasgos culturales que identifican al líder
Nivel académico	Es el grado máximo de estudios o formación del líder
Nivel de desarrollo cognitivo	La capacidad de raciocinio por parte del líder ante las diferentes situaciones cotidianas
Escala de valores	Son los valores que dominan el actuar del líder
Cosmovisión	Refiere a la forma como el líder percibe su contexto
Paradigma	Hace énfasis en la forma de actuar del líder, al afrontar las diversas situaciones del día a día
Extra-personales	
Ambiente laboral	Es el contexto organizacional en el cual se desenvuelve el líder
Experiencia laboral	Tiempo de experiencia del líder en el mismo cargo o cargos similares, en la organización o en otras empresas
Equipo de trabajo	Conformación del equipo de trabajo con el que cuenta el líder
Cultura organizacional	El conjunto de políticas, objetivos, misión y visión, que guían la toma de decisiones del líder al interior de la empresa
Relación con los clientes	Hace referencia a los vínculos presentes entre el líder y los clientes, sean estos laborales, de amistad, de negocio, etc.

Relación con proveedores	Hace referencia a los lazos que existen entre el líder y los proveedores, sean estos laborales, de amistad, de negocio, etc.
Relación con el jefe inmediato	Hace referencia a los lazos que se extienden entre el líder y su jefe directo, sean estos laborales, de amistad, de negocio, etc.
Relación con pares	Hace referencia a las relaciones existentes entre el líder y los sus pares laborales, sean estos laborales, de amistad, de negocio, etc.

Al interior de las organizaciones, en muchas ocasiones, el líder sirve como modelo de conducta para sus subordinados. En Zhang, Song, Wang & Lui (2018), se expresa que, el trabajo en organizaciones con líderes auténticos, cuando estos son más moderados y abiertos al cambio, se tienen empleados con mayor compromiso con la organización presentando un comportamiento proactivo.

2.2 Liderazgo destructivo

Mumford, Todd & McIntosh (2017) apuntan que, el acopio de información y la definición de problemas, dependen de la habilidad del líder para asignar recursos cognitivos a dichos aspectos. Dado lo anterior, de existir un reducido nivel cognitivo, el líder será carente de un correcto proceso de toma de decisiones, en la solución de problemas. Aunado a ello, existen actitudes de liderazgo destructivo, en el cual la función del líder, se desarrolla en sentido opuesto a logro de metas y cumplimiento de objetivos. Shaw, Erickson & Harvey (2011) plantean que se ha incrementado el interés por la academia, en la exploración de la naturaleza de líder destructivo, tóxico, acosador o abusivo. Sin embargo, Naseer, Raja, Syed, Donia & Darr (2016) apunta que el lado oscuro (negativo o destructivo) del liderazgo deja de lado ampliamente. Ello debido al mayor interés por estudiar la temática desde el punto de vista constructivo.

El liderazgo negativo, generalmente provoca el detrimento de la organización, sobre todo en aquellos ámbitos sobre los cuales el líder tiene influencia. El liderazgo destructivo puede ser definido con referencia a su dirección o blanco principal: hacia la autodestrucción (destrucción de la propia persona) o hacia la destrucción de la organización y sus miembros internos e involucrados externos (external stakeholders) (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

Por su parte Einarsen, Schancke-Aasland & Skogstad (2007), definen el liderazgo destructivo como: el comportamiento repetido y sistemático de un líder, supervisor o gerente que viola el legítimo interés de la

organización, minando y/o sabotando los objetivos de la organización, tareas, recursos y efectividad y/o la motivación, bienestar o satisfacción por el trabajo de los subordinados. En este orden de ideas, Naseer, Raja, Syed, Donia & Darr (2016) señala, por un lado, que en el liderazgo tiránico, supervisión abusiva, liderazgo socavado (vacío, ahuecado) y el liderazgo destructivo, el mayor enfoque se orienta en la opresión, humillación y los comportamientos antagónicos en contra de los subordinados; por otro, señala que el liderazgo despótico, abarca un comportamiento del líder que refleja motivos egoísta, diseñados para manipular, usar y explotar a sus seguidores, por logros personales. Para Schyns & Schilling (2013) el liderazgo destructivo esta negativamente relacionado con el concepto de liderazgo positivo y directamente relacionado con el concepto de liderazgo negativo, además, este liderazgo (negativo) se relaciona positivamente con el concepto de organización negativa.

2.3 Evaluación del liderazgo organizacional

Lupano-Perugini & Castro-Solano (2006) sugieren que, para evaluar el liderazgo es necesario entender primero que es lo que cada teoría entiende por líder, por la simple razón de que el enfoque teórico que el investigador adopte para llevar a cabo su estudio determinará el tipo de método que escoja para su evaluación y los correspondientes instrumentos y técnicas que se deriven de la metodología elegida.

Para la evaluación del liderazgo, existen diversas escala de evaluación del liderazgo, como aquellas cuantitativas (Larsson, y otros, 2003; Larsson, Söderhjelm, Sjövald, & Zander, 2017; Ahn, Lee, & Yun, 2018), o, aquellas cualitativas (Shek & Law, 2014; Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guillén, & Rojano-Chávez, 2017; Jalil, Soukup, Akhter, Sevdalis, & Green, 2018), que permiten tener una aproximación del nivel de liderazgo existente en una persona u organización.

La evaluación del liderazgo al interior de la organización, se puede realizar incluso de forma intuitiva, cuando, desde la perspectiva del observador (estudioso del tema o investigador), se puede generar una escala empírica o un marco de referencia para evaluar (enjuiciar) el nivel de liderazgo existente en una organización determinada, siendo este referente intuitivo el parte aguas para la creación de una escala formal de evaluación del nivel de liderazgo en la empresa.

En Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guillén & Rojano-Chávez (2017), se presenta una escala empírica para la evaluación del nivel de liderazgo dentro de una organización del sector fotovoltaico. Dicha escala aborda dos enfoques, uno directo y otro indirecto, mediante la evaluación de criterios en escala Likert que incluye tres

niveles: “la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones” y “nunca/raramente” (Tabla 2) y presenta una escala de evaluación del nivel del liderazgo (Tabla 3, Tabla 4).

Tabla 3. Reactivos de la escala directa para evaluación del liderazgo en la organización. Fuente: adaptado de Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guillén & Rojano-Chávez (2017)

#	Item
1	Dice la verdad
2	Llega a tiempo
3	Prefiere a la organización antes que al cliente
4	Su expresión (forma de hablar), indica que posee un alto nivel de cultura general
5	Usa un buen léxico
6	Tiene una visión global de los negocios
7	Negocia con otros gerentes para lograr los objetivos de la organización
8	Negocia con sus subordinados para lograr los objetivos de la organización
Escala Directa	9 Respeta las fechas y horarios
	10 Respeta las citas o reuniones (asistencia y puntualidad)
	11 Sostiene reuniones con los clientes bajo la autorización del director general
	12 Tolerancia críticas de sus compañeros
	13 Cuenta con estudios de grado
	14 Se mantiene en constante capacitación (disciplinar o general)
	15 Acepta correcciones por parte de sus subordinados
	16 Acepta sugerencias por parte de sus pares
	17 Reconoce el crédito a sus pares
	18 Reconoce el crédito a sus subordinados

Tabla 4: Reactivos de la escala indirecta para evaluación del liderazgo en la organización. Fuente: adaptado de Molina-Ruiz, Cruz-García, Carreón-Guillén & Rojano-Chávez (2017)

#	Item
1	Discute (pelea) con sus pares
2	Discute (pelea) con sus subordinados
Escala Indirecta	3 Miente a cerca de los problemas de la organización
	4 Miente para evitar responsabilidades

5	Se queja de su jefe directo
6	Se queja de sus pares
7	Se queja de su predecesor
8	Se queja de sus subordinados
9	Se queja de su situación actual en la empresa cuando se encuentran presentes los clientes o visitantes
10	Miente al respecto de sus logros académicos
11	Prohíbe a sus subordinados la comunicación con otras áreas de la empresa
12	Promueve rumores
13	Hace remembranza de los errores de sus pares, cada que es posible
14	Hace remembranza de los errores de sus subordinados, cada que es posible

3. Descripción y contextualización del instrumento de medición

El liderazgo es un tema que despierta el interés de los diversos actores que conforman las organizaciones contemporáneas (de Oliveira-Ramos-Junior, Teixeira-Reis-Neto, Miranda-Kilmnik, & Quiroga-Souki, 2016). La temática de liderazgo es de particular interés para las organizaciones, debido a su necesidad por mantenerse y ampliar su mercado de consumo.

Durante las últimas décadas, tanto el concepto de liderazgo como sus perspectivas de análisis han cambiado significativamente; se ha hecho cada vez más evidente que este es un fenómeno altamente complejo que no puede reducirse a la comprensión del líder únicamente como sujeto por el efecto que tiene sobre sus seguidores, por sus prácticas, por su relación con el contexto, ni por aspectos situacionales (Espinosa, Contreras, Esguerra, & Fierro, 2017).

Por un lado, el liderazgo y la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones, abordándose de una manera distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones, permite al líder, transitar de un liderazgo transaccional más propio de ambientes estables con mayor posibilidad de predicción, a un liderazgo transformacional donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales (Contreras-Torres & Barbosa-Ramírez, 2013), cuyos paradigmas se vuelven más sistémico y dinámicos, permitiendo a las organizaciones, adaptarse al cambiante mercado de consumo.

Por otro, el fortalecimiento de las teorías y modelos explicativos que incluyan aspectos que son relevantes en la actualidad, como la globalización, diversidad cultural, incertidumbre, procesos de cambio social, innovación, emprendimiento (Esguerra & Contreras, 2016), dinámicas complejas de mercado, selectividad por parte del cliente, aumento en la disponibilidad de productos sustitutos, variaciones en el poder adquisitivo, entre otras, también apuntalan el desarrollo del liderazgo al interior de las organizaciones.

Algunos autores consideran a la labor del líder, como un arte. Lo anterior se justifica, dada la complejidad de las interacciones creadas por el líder para motivar a sus subordinados, aunado a las características, estrategias, habilidades, herramientas, etc., desarrolladas por el líder para llevar a cabo su función. En Naseer, Raja, Syed, Donia y Darr (2016), se reconoce al liderazgo como un fenómeno que engloba la habilidad individual de influir en otros – p.ej. los seguidores – para colaborar con el logro de los objetivos organizacionales.

3.1 Definición conceptual de la variable

Una variable es una propiedad que puede cambiar continuamente y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El liderazgo es un constructo complejo; su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo (Lupano-Perugini & Castro-Solano, 2006).

La variable a medir, para el caso de la presente investigación, es el nivel de liderazgo existente en el equipo gerencial de la organización objeto de estudio, mediante dos escalas: la primera, un enfoque directo en el cual se evalúa determinados criterios para medir la variable dependiente de “Nivel de liderazgo”, a través de sentencias positivas en orden afirmativo; y, la segunda, una escala indirecta que también evalúa el “Nivel de liderazgo”, a través de sentencias negativas en orden afirmativo.

3.2 Definición operacional de la variable

La variable general a utilizar para la medición del nivel de liderazgo en la empresa objeto de estudio, de conforma como sigue:

$NL_{organizacion}$ representa el nivel de liderazgo dentro de la organización

$NL_{escala\ directa}$ representa el nivel de liderazgo obtenido mediante la escala directa

$NL_{escala\ indirecta}$ representa el nivel de liderazgo obtenido a través de la medición con la escala indirecta

La función para medir el nivel de liderazgo en la empresa objeto de estudio se expresa a continuación (Ec. 1):

$$NL_{organizacion} = f(NL_{escala\ directa}, NL_{escala\ indirecta}) \dots \dots \dots (1)$$

Con base en lo anterior se tiene (Ec. 2):

$$NL_{organizacion} = \frac{NL_{escala\ directa} + NL_{escala\ indirecta}}{2} \dots \dots \dots (2)$$

De la expresión anterior se tiene (Ec. 3):

$$NL_{escala\ directa} = f(DV, LT, PO, CG, BL, VG, NG, NS, RF, RC, TC, EG, CC, AC, AS, RP, RS) \dots \dots \dots (3)$$

donde:

DV representa a la variable "Dice la verdad"

LT representa a la variable "Llega a tiempo"

PO representa a la variable "Prefiere a la organización antes que al cliente"

CG representa a la variable "Su expresión (forma de hablar), indica que posee un alto nivel de cultura general"

BL representa a la variable "Usa un buen léxico"

VG representa a la variable "Tiene una visión global de los negocios"

NG representa a la variable "Negocia con otros gerentes para lograr los objetivos de la organización"

NS representa a la variable "Negocia con sus subordinados para lograr los objetivos de la organización"

RF representa a la variable "Respeta las fechas y horarios"

RC representa a la variable "Respeta las citas o reuniones (asistencia y puntualidad)"

RC representa a la variable "Sostiene reuniones con los clientes bajo la autorización del director general"

TC representa a la variable "Tolera críticas de sus compañeros"

EG representa a la variable "Cuenta con estudios de grado"

CC representa a la variable "Se mantiene en constante capacitación (disciplinar o general)"

AC representa a la variable "Acepta correcciones por parte de sus subordinados"

AS representa a la variable "Acepta sugerencias por parte de sus pares"

RP representa a la variable "Reconoce el crédito a sus pares"

RS representa a la variable "Reconoce el crédito a sus subordinados"

Además, se tiene que (Ec. 4):

$$NL_{escala\ indirecta} = f(DCP, DCS, MPO, MER, QJD, QPA, QPR, QSU, QSA, MLA, PSC, PRU, REP, RES) \dots \dots \dots (4)$$

DCP representa a la variable "Discute (pelea) con sus pares"

DCS representa a la variable "Discute (pelea) con sus subordinados"

MPO representa a la variable "Miente a cerca de los problemas de la organización"

MER representa a la variable "Miente para evitar responsabilidades"

QJD representa a la variable "Se queja de su jefe directo"

QPA representa a la variable "Se queja de sus pares"

QPR representa a la variable "Se queja de su predecesor"

QSU representa a la variable "Se queja de sus subordinados"

QSA representa a la variable "Se queja de su situación actual en la empresa cuando se encuentran presentes los clientes o visitantes"

MLA representa a la variable "Miente al respecto de sus logros académicos"

PSC representa a la variable "Prohíbe a sus subordinados la comunicación con otras áreas de la empresa"

PRU representa a la variable "Promueve rumores"

REP representa a la variable "Hace remembranza de los errores de sus pares, cada que es posible"

RES representa a la variable "Hace remembranza de los errores de sus subordinados, cada que es posible"

Con base en el planteamiento anterior y aunado a la aplicación del instrumento de evaluación, se obtendrán los resultados para efectuar la medición del nivel de liderazgo en la organización objeto de estudio.

En el Anexo I se puede revisar la codificación y nivel de medición, correspondientes a cada planteamiento del instrumento de medición.

3.2.1 Procedimientos para el análisis de datos

De los datos obtenidos se obtiene la cantidad de respuestas para cada nivel de medición, con la finalidad de calcular el porcentaje de respuestas en cada nivel. Para calcular el porcentaje de respuestas en cada uno de los tres niveles ("la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones" y "nunca/raramente") se tienen las siguientes formulaciones (Ec. 5, Ec. 6, Ec. 7):

$$= \frac{(\% \text{ la mayoría de las veces/siempre})_{\text{Respuestas}}}{(\text{la mayoría de las veces/siempre})_{\text{Respuestas}} \cdot 100} \dots \dots \dots (5)$$

donde:

$$(\% \text{ la mayoría de las veces/siempre})_{\text{Respuestas}}$$

corresponde al porcentaje de respuestas en la escala Likert para "la mayoría de las veces" y "siempre".

$$(\text{la mayoría de las veces/siempre})_{\text{Respuestas}}$$

corresponde a la cantidad de respuestas en la escala Likert para "la mayoría de las veces" y "siempre".

$(\text{total})_{\text{Respuestas}}$ corresponde a la cantidad total de respuestas en la escala Likert para el instrumento de medición.

$$= \frac{(\% \text{ algunas ocasiones})_{\text{Respuestas}}}{(\text{algunas ocasiones})_{\text{Respuestas}} \cdot 100} \dots \dots \dots (6)$$

donde:

$(\% \text{ algunas ocasiones})_{\text{Respuestas}}$ corresponde al porcentaje de respuestas en la escala Likert para "algunas ocasiones".

(**algunas ocasiones**)_{Respuestas} corresponde a las respuestas en la escala Likert para “algunas ocasiones”. (**total**)_{Respuestas} corresponde a la cantidad total de respuestas en la escala Likert para el instrumento de medición.

$$(\% \text{ nunca/raramente})_{\text{Respuestas}} = \frac{(\text{nunca/raramente})_{\text{Respuestas}}}{(\text{total})_{\text{Respuestas}}} * 100 \dots \dots \dots (7)$$

donde:

(% **nunca/raramente**)_{Respuestas} corresponde al porcentaje de respuestas en la escala Likert para “nunca” y “raramente”.

(% **nunca/raramente**)_{Respuestas} corresponde a las respuestas en la escala Likert para “nunca” y “raramente”. (**total**)_{Respuestas} corresponde a la cantidad total de respuestas en la escala Likert para el instrumento de medición.

Con base en lo anterior el cálculo del nivel porcentual se realizaría con base en la siguiente información:

$$NL_{\text{escala directa}} = (\% \text{ la mayoría de las veces} / \text{siempre})_{\text{Respuestas}}$$

y

$$NL_{\text{escala indirecta}} = (\% \text{ nunca/raramente})_{\text{Respuestas}}$$

De tal forma que se integra la información para medición del nivel de liderazgo con base en la ecuación (2):

$$NL_{\text{organizacion}} = \frac{NL_{\text{escala directa}} + NL_{\text{escala indirecta}}}{2}$$

Con lo cual se tendría un porcentaje, en escala de 0 a 100, para el nivel de liderazgo, por parte del equipo gerencial, al interior de la organización objeto de estudio.

Este contexto de evaluación, se sugiere que un alto nivel de liderazgo (nivel de liderazgo sólido), se sitúa en los extremos de la escala empírica, lo cual significa que: en la escala directa, la mayor cantidad de respuestas deben estar en el nivel “la mayoría de las veces/siempre”; y que, en el caso de la escala indirecta, la mayor parte de respuestas, deben estar en el nivel de “nunca/raramente”. La necesidad de mejorar el nivel de liderazgo, resulta cuando la mayor parte de las respuestas (en escala directa) recaen en los campos (en conjunto) “algunas ocasiones” más “nunca/raramente”. De igual forma, es necesario mejorar el nivel de liderazgo, si la mayor parte de las respuestas, se enmarcan en respuestas “la mayoría de las veces/siempre” y “algunas ocasiones”.

Conclusión

Contar con herramientas para medición de los factores organizacionales, puede coadyuvar con el desarrollo organizacional, así como la gestión de recursos, métodos y procedimientos de la empresa o institución. En el

presente estudio, se efectuó la revisión de la literatura, para la temática de “liderazgo” y “evaluación del liderazgo”. Por otro lado, se desarrolló la contextualización, descripción conceptual y operacional de un instrumento de medición que sirve para medir el nivel de liderazgo en una empresa objeto de estudio.

Dicha medición se realiza a través de la aplicación del instrumento de escala tipo Likert para identificar el porcentaje con base a la percepción directa por parte del aplicador, que se tiene del equipo gerencial, al respecto del nivel de liderazgo que desempeña cada miembro de dicho equipo, al interior de una organización.

Referencias

- [1] Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 457-470. doi:https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0
- [2] Castillo-Gallegos, F., Reyes-Vázquez, S., & Molina-Ruiz, H. (2017). El impacto del liderazgo en los contextos que conforman la sociedad. En M. F. Espinoza, & J. M. Delgado, *Enfoques y aproximaciones sociales* (1ra ed., Vol. 1, págs. 89-101). Matchuala, San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- [3] Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72. Obtenido de www.redalyc.org/html/2990/2990023508008/
- [4] Contreras-Torres, F., & Barbosa-Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39), 152-164. Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/27482/433-2173-2-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- [5] Oliveira-Ramos-Junior, I., Teixeira-Reis-Neto, M., Miranda-Kilmnik, Z., & Quiroga-Souki, G. (2016). Liderança organizacional: um levantamento bibliográfico. *Universitas Gestão e TI*, 6(2), 87-95. doi:DOI: 10.5102/un.gti.v6i2.4189
- [6] Einarsen, S., Schanke-Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207-216. doi:DOI:10.1016/j.leaqua.2007.03.002
- [7] Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios gerenciales*, 32, 262-268. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003
- [8] Espinosa, J., Contreras, F., Esguerra, G., & Fierro, I. (2017). Validación preliminar del modelo de liderazgo espiritual de Fry en trabajadores colombianos y ecuatorianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 20(1), 177-189. doi:DOI: 10.14718/ACP.2017.20.1.9
- [9] Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn, D., Catenacci, L., & Burke, W. (2017). Women and Leadership Selection, Development, Leadership Style, and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65. doi:https://doi.org/10.1177/0021886316687247
- [10] Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- [11] Jalil, R., Soukup, T., Akhter, W., Sevdalis, N., & Green, J. (2018). Quality of leadership in multidisciplinary cancer tumor boards: development and evaluation of a leadership assessment instrument (ATLAS). *World journal of urology*, 36, 1-8. doi:https://doi.org/10.1007/s00345-018-2255-1
- [12] Larsson, G. S., Söderhjelm, T., Sjöqvold, E., & Zander, A. (2017). Leadership behavior changes following a theory-based leadership development intervention: A longitudinal study of subordinates' and

- leaders' evaluations. *Scandinavian Journal of Psychology*, 58, 62-68. doi:10.1111/sjop.12337
- [13] Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A. J., . . . Michel, P. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 16-25. doi:https://doi.org/10.1108/01437730310457294
- [14] Lin, J., & Kng, B. (2016). Research on Occurrence Mechanism of Public Security Emergency From the Perspective of the Structure Box. *International Conference on Advances in Social Science, Humanities, and Managemen*, 116-126. Obtenido de <http://dpi-proceedings.com/index.php/dtssehs/article/viewFile/8344/7916>
- [15] Lupano-Perugini, M., & Castro-Solano, A. (2006). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. doi:https://dx.doi.org/10.18682/pd.v6i0.444
- [16] Mintzberg, H., & Caldwell, C. (2017). Leadership, "communityship," and "the good folk". *International Journal of Public Leadership*, 13(1), 5-8. doi:https://doi.org/10.1108/IJPL-12-2016-0053
- [17] Molina-Ruiz, H. D., Cruz-García, M. G., Carreón-Guilén, J., & Rojano-Chávez, S. (2017). Importance of Managerial Leadership in the Organizations: A Reflexion on a Mexican Photovoltaic Industry thorough an Empirical Framework Proposal. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 4(11), 1-4. Recuperado el 2018, de <http://www.ijassh.com/index.php/IJASSH/article/view/25>
- [18] Mumford, M., Todd, E., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28, 24-39. doi:https://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.012
- [19] Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27, 14-33. doi:https://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.005
- [20] Neves, P., & Schyns, B. (2018). With the Bad Comes What Change? The Interplay Between Destructive Leadership and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 18(2), 91-95. doi:DOI: 10.1080/14697017.2018.1446699
- [21] Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. *The leadership quarterly*, 18, 176-194. doi:DOI:10.1016/j.leaqua.2007.03.001
- [22] Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- [23] Secretaría de Economía. (2017). MODIFICACIÓN a las Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2017. *Diario Oficial de la Federación*, 1-19. Obtenido de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5477629&fecha=27/03/2017
- [24] Shaw, J., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22, 575-590. doi:DOI:10.1016/j.leaqua.2011.05.001
- [25] Shek, D., & Law, M. (2014). Evaluation of a subject on leadership and intrapersonal development: views of the students based on qualitative evaluation. *International Journal on Disability and Human Development*, 13(4), 435-441. doi:10.1515/ijdh-2014-0339
- [26] Siqueira-dos-Santos, T. C., Salete-Trzeciak, D., & Varvakis-Rados, G. (2017). Narrativa no fluxo de informação para o compartilhamento de conhecimento em MPE: Proposta de um modelo. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 28-47. doi:https://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1p28
- [27] Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009
- [28] Zhang, J., Song, L., Wang, Y., & Lui, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(5), 1-21. doi:https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x

Anexo I: Codificación y nivel de medición del instrumento de medición

En la siguiente tabla se características del instrumento de medición para el nivel de liderazgo organizacional.

Concepto	Dimensión	Indicador	Ítems	Codificación	Nivel de medición
Nivel de liderazgo	Nivel de liderazgo organizacional Escala directa	Expresión honesta y verídica	¿El gerente dice la verdad?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Puntualidad	¿El gerente llega a tiempo?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Fidelidad para con la organización	¿El gerente prefiere a la organización antes que al cliente?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Alto nivel de cultura general	¿El gerente su expresión (forma de hablar), indica que posee un alto nivel de cultura general?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Posesión de buen léxico	¿El gerente usa un buen léxico?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Visión global de los negocios	¿El gerente tiene una visión global de los negocios?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Capacidad de negociación	¿El gerente negocia con otros gerentes para lograr los objetivos de la organización?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
			¿El gerente negocia con sus subordinados para lograr los objetivos de la organización?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Nivel de respeto a compromisos	¿El gerente respeta las fechas y horarios?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
			¿El gerente respeta las citas o reuniones (asistencia y puntualidad)?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Respeto a la autoridad del director general	¿El gerente sostiene reuniones con los clientes bajo la autorización del director general?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal

Anexo I: Codificación y nivel de medición del instrumento de medición (continuación)

Concepto	Dimensión	Indicador	Ítems	Codificación	Nivel de medición
		Habilitación académica y capacitación	“¿El gerente cuenta con estudios de grado”	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			¿El gerente se mantiene en constante capacitación (disciplinar o general)”	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
		Tolerancia a la crítica y corrección	“¿El gerente tolera críticas de sus compañeros”	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			“¿El gerente acepta correcciones por parte de sus subordinados”	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			“¿El gerente acepta sugerencias por parte de sus pares”	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
	Nivel de liderazgo organizacional Escala indirecta	Nivel de tolerancia a conflicto	¿El gerente discute (pelea) con sus pares”	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			¿El gerente discute (pelea) con sus subordinados?	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			¿El gerente miente a cerca de los problemas de la organización?	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
		Grado de deshonestidad y promoción rumores	¿El gerente miente para evitar responsabilidades?	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			¿El gerente miente al respecto de sus logros académicos?	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			¿El gerente promueve rumores?	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
		Nivel de inconformidad con la situación organizacional	¿El gerente se queja de su jefe directo?	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal
			¿El gerente se queja de sus pares?	“la mayoría de las veces/siempre”, “algunas ocasiones”, “nunca/raramente”	Ordinal

Anexo I: Codificación y nivel de medición del instrumento de medición (continuación)

Concepto	Dimensión	Indicador	Ítems	Codificación	Nivel de medición
			¿El gerente se queja de su predecesor?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
			¿El gerente se queja de sus subordinados?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
			¿El gerente se queja de su situación actual en la empresa cuando se encuentran presentes los clientes o visitantes?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Nivel de prohibición para sus subordinados	¿El gerente prohíbe a sus subordinados la comunicación con otras áreas de la empresa?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
		Remembranza de los errores	¿El gerente hace remembranza de los errores de sus pares, cada que es posible?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal
			¿El gerente hace remembranza de los errores de sus subordinados, cada que es posible?	"la mayoría de las veces/siempre", "algunas ocasiones", "nunca/raramente"	Ordinal