

Universidad ESAN



**La Relación entre los Rasgos de Personalidad y el Liderazgo
Transformacional**

**Tesis presentada para cumplir con los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas por:**

Gonzalo Genaro Chouciño Del Pino

Liana Melissa Lopez Romero

Maria Esther Oliva de Puga

Nathia Karem Redolfo Mancco

Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 03 de Mayo del 2019

Índice de contenidos

Capítulo I. Introducción	6
Descripción del problema	8
Pregunta de investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
Justificación y contribución	11
Alcance y limitaciones	13
Alcance.	13
Limitaciones.....	14
Capitulo II. Marco Conceptual.....	16
Antecedentes	16
Definición de términos básicos	19
Personalidad.....	19
Teorías que explican la personalidad.....	21
El Modelo de los Cinco Grandes.	23
Liderazgo.	26
Teorías que explican el liderazgo.....	27
El Liderazgo Transformacional.	31
La relación entre Personalidad y Liderazgo.....	36
Capitulo III. Modelo de Investigación	40
Hipótesis	40
Capitulo IV. Metodología.....	43
Diseño de Investigación	44
Muestreo	44
Instrumentos de Medición.....	48
Escala Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5x).....	48
Inventario de Personalidad de Cinco Factores (NEO-FFI).....	50
Consentimiento Informado.	50
Ficha de datos sociodemográficos.	51
Técnicas de Recolección de Datos.....	51
Capitulo V. Resultados	52
Capítulo VI. Discusión.....	76
Capítulo VII. Conclusiones.....	91
Capítulo VIII. Recomendaciones	93
Referencias Bibliográficas	95

Índice de tablas

Tabla 1. Media, desviación estándar y rangos de la edad de los participantes	45
Tabla 2. Segmentación de la muestra de acuerdo con el género.....	46
Tabla 3. Distribución de los participantes de acuerdo con el Programa de Posgrado	47
Tabla 4. Distribución de la muestra de acuerdo con el personal a cargo	47
Tabla 5. Distribución de la muestra de acuerdo con el cargo y al género	48
Tabla 6. Consistencia interna, KMO, número de factores, varianza explicada e ítems eliminados en las dimensiones evaluadas	52
Tabla 7. Consistencia interna, KMO, número de factores y varianza explicada	53
Tabla 8. Solución rotada Varimax, para análisis de componentes principales y distribución de los ítems de la escala MLQ-5x de acuerdo con ellos.....	54
Tabla 9. Varianza explicada de las cuatro dimensiones de la Escala Multifactorial de Liderazgo MLQ-5x	56
Tabla 10. Solución rotada Varimax, para análisis de componentes principales y distribución de los ítems de la escala NEO-FFI.....	57
Tabla 11. Varianza explicada de las cuatro dimensiones del Inventario de Personalidad NEO-FFI	58
Tabla 12. Media, DA y rangos de puntuación de las dimensiones Neuroticismo, Estabilidad, Apertura, Amabilidad, Conciencia y Liderazgo Transformacional	59
Tabla 13. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Neuroticismo.....	60
Tabla 14. Prueba U de Mann Whitney para comparación de medias en el rasgo de neuroticismo.....	60
Tabla 15. Comparación de medias en Neuroticismo de acuerdo con el género	61
Tabla 16. Prueba de diferencia de medias de los Rasgos de personalidad y Liderazgo Transformacional de acuerdo con el cargo ejercido	61
Tabla 17. Comparación de medias del Neuroticismo de acuerdo con el cargo ejercido	62
Tabla 18. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Extraversión.....	63
Tabla 19. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Apertura a la experiencia	63
Tabla 20. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Amabilidad.....	64
Tabla 21. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Conciencia.....	64
Tabla 22. Pruebas de Kruskal-Wallis para diferencia de rangos en cada variable de acuerdo al programa de posgrado	65
Tabla 23. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia.....	67
Tabla 24. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia controlando la variable género.....	68
Tabla 25. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia, de acuerdo con el cargo que ejercen los participantes.....	69

Tabla 26. Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia, de acuerdo al número de personal a cargo.	71
Tabla 27. Correlación entre los Rasgos de personalidad y el Liderazgo Transformacional controlando la variable edad.....	72
Tabla 28. Clasificación de los rasgos de personalidad y liderazgo transformacional de acuerdo con los niveles bajo, medio bajo, promedio, medio alto y alto	73

Índice de figuras

Figura 1. Elaboración propia basada en el libro “Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos” de Arbaiza (2010)	25
Figura 2. Estructura factorial del MLQ-5X short form (Bass y Avolio, 1999; citado en García, Salas y Gaviria, 2017)	33
Figura 3. Tipo y diseño de investigación utilizado en el presente estudio. Fuente: Elaboración propia.....	36
Figura 4. Perfil del rasgo de neuroticismo de acuerdo con el cargo ejercido. Fuente: Elaboración propia	60
Figura 5. Comparaciones de las medias en Conciencia de acuerdo al programa de maestría en curso	63
Figura 6. Comparaciones de las medias en Liderazgo Transformacional de acuerdo al programa de maestría en curso	64
Figura 7. Perfil de rasgos de personalidad de la muestra según las puntuaciones en el NEOFFI	73

Capítulo I. Introducción

El presente estudio pretende estudiar la relación entre el liderazgo transformacional y los rasgos de personalidad, dentro de una muestra que cursa estudios de posgrado en la ciudad de Lima, Perú. Cabe recalcar, que este grupo representa a un tipo de población objetivo, cuyo perfil de necesidades es determinante conocer, debido a que se encuentran en pleno proceso para convertirse en la fuerza laboral de la nación. De esta manera el mapeo del estado actual de su aparato emocional y de las habilidades de liderazgo con las que cuentan, aumentan la probabilidad de que las acciones que ejecuten para sus cuerpos organizacionales, municipales y estatales, lleven al aumento de los niveles productivos y al alcance de los objetivos propuestos.

Por un lado el liderazgo transformacional, constituye un modo de dirección de equipos de trabajo, orientado al desarrollo de capacidades intelectuales, y de una relación carismática, constructiva y motivadora entre sus miembros donde, se consideran en todo momento sus opiniones en la toma de decisiones (Bass y Avolio, 1999). Por su parte, los rasgos de personalidad se refieren a un conjunto de predisposiciones biológicas e inclinaciones hereditarias, que orientan a los seres humanos a comportarse de formas particulares (Allport, 1961; citado en Rosenzweig & Fisher, 1997), y es en la relación entre ellos, que el presente estudio propone a la metodología cuantitativa para conocer el tipo de relación que se lleva a cabo entre ellos . Para ello se pretende evaluar a 330 personas, en un estudio correlacional de corte transversal que tiene como finalidad aumentar el conocimiento existente sobre el tema en el contexto de los estudiantes de posgrado peruanos.

Al revisar la literatura referida a los rasgos de personalidad que caracterizan a los líderes, se encontró que actualmente existe un estilo de liderazgo que destaca por su fuerte impacto en la dinámica organizacional, se trata del liderazgo transformacional (De Oliveira y Ferreira, 2015), al constituir, un modo de liderar los equipos que, pone de manifiesto, diversos rasgos imprescindibles como el carisma del líder, la consideración individual por los miembros de su equipo y otros (Arredondo y Maldonado, 2010).

Por ello, se presenta un reporte de investigación, dividido en ocho capítulos, el primero de ellos presenta el problema, plantea la pregunta de investigación central, delimita los objetivos, presenta la justificación para su realización y describe los alcances de la misma, finalizando con una exposición de las limitaciones afrontadas durante su realización. En el segundo capítulo se presentan los antecedentes del estudio, el modelo conceptual utilizado y la definición de términos básicos. En el tercer capítulo se presentan las hipótesis investigativas, y se sustenta el porqué de su planteamiento, mientras que el cuarto capítulo se expone la metodología utilizada, el diseño y tipo de muestro al igual que los instrumentos de medición, que en este caso estuvieron referidos a los cuestionarios MLQ-5x y el NEO-FFI respectivamente.

En el capítulo cinco se presentan los principales hallazgos, incluyendo tablas y gráficos; mientras que en el capítulo seis, se discuten los mismos de acuerdo a diversos hallazgos de otros autores. El capítulo siete presenta las conclusiones más importantes del estudio y, el capítulo ocho, presenta las recomendaciones más pertinentes y orientadas a utilizar estos constructos en favor de la productividad personal y empresarial.

Descripción del problema

En el mundo actualizado, los procesos organizacionales se han venido resumiendo en lo que se conoce como procesos de liderazgo, haciendo alusión al conjunto de medidas humanas y empresariales, que se adoptan para que determinada persona o grupo dirija sinérgicamente la labor global de la organización hacia el logro de las metas u objetivos propuestos. Y aunque se debe prestar especial atención a la selección o desarrollo de todos los colaboradores en general, también es importante conocer qué aspectos y criterios tomar en cuenta durante la adquisición o desarrollo de los líderes que encabezarán dicha labor, con la finalidad de que al ocupar una determinada posición en la empresa, pueda desempeñar su labor con eficacia y eficiencia.

Diversos tipos de líderes han sido descritos, sin embargo, las más recientes investigaciones al respecto, han utilizado la clasificación de estilos de liderazgo propuesta por Bass y Avolio (1999) y de ese modo poder orientar teóricamente su evaluación, y durante la práctica, poder contar con test psicológicos ya creados y validados en el Perú o en una población similar. En esta clasificación se encuentran las descripciones y características de muchos tipos de líderes, todos ellos segmentados de acuerdo al estilo de liderazgo que ejercen.

Por ello, se debe tener en cuenta que actualmente las tendencias en desarrollo organizacional requieren la adquisición de talentos que guarden cierto perfil ocupacional, que incluya dentro de sus aristas el tipo de liderazgo que más se adapte a sus demandas. Por tal motivo, existen algunos estilos que se buscan y refuerzan menos, por ejemplo, el estilo correctivo y estilo pasivo evitador, se tratan de estilos de gestión orientados solamente a la corrección de errores o a evitar los posibles efectos negativos que surgen en el desempeño diario de labores. Por otro lado, se tendría al

liderazgo transaccional, el cual dirige el equipo en base a recompensas, premios y castigos, y es el que se ha utilizado con mayor frecuencia en la mayoría de empresas a lo largo de todo el mundo. Sin embargo, desde ya hace varios años en la comunidad científica internacional comenzó a popularizarse un estilo de liderazgo en particular, debido al efecto positivo que generaba en diversas áreas de la organización y en la vida de sus subordinados, se trata del estilo de liderazgo transformacional, un modo de gestionar equipos que impacta en las esferas afectivas, cognitivas, motivacionales y procedimentales de cada uno de los miembros de un equipo, donde sus alcances llegan hasta afectar positivamente la productividad empresarial y donde el líder es percibido positivamente por todos.

Sin embargo, para la adquisición y desarrollo del talento en las organizaciones se hace necesario conocer cuáles son aquellos rasgos de personalidad que son comunes a todos ellos, de ese modo se pueda realizar un proceso de selección mucho más fino y especializado, el cual garantice que la persona que se está eligiendo cumplirá las expectativas del puesto en cuestión.

Es dentro de este contexto investigativo que la disponibilidad de obtener cuerpos teóricos que expliquen la relación es ciertamente reducida y muchos estudios no consideran la variable de cargo desempeñado como variable control para realizar sus análisis, teniendo en cuenta aquellos rasgos de personalidad inherentes a los líderes y que constituyen en último término, el impacto transformacional que tendrán en sus seguidores. Por este motivo, se establece la importancia y necesidad de ahondar en estas temáticas debido a la influencia que ejerce en los miembros de una organización, donde prima y se prioriza la cercanía de quienes dirigen los equipos para con los demás, se prefiere el trato horizontal y en la que la estimulación que éstos les brinden,

en pro de su desarrollo personal y profesional, facilitarán la productividad personal y empresarial (De Parra y Vásquez, 2006).

Por lo tanto, se plantea esta investigación con la finalidad de conocer, en primer lugar, qué rasgos de personalidad se encuentran asociados al liderazgo Transformacional y si estos se comportan del mismo modo al ser analizados en relación al género, el programa de posgrado, el cargo, la cantidad de personal a cargo y la edad. Por estos motivos y mediante la articulación de este estudio, se intentará brindar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué relación existe entre los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional?

Pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional?

Objetivo General

- Determinar la relación entre los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional.

Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el rasgo de neuroticismo y.
- Determinar la relación entre el rasgo de extraversión y el liderazgo transformacional.
- Determinar la relación entre el rasgo de apertura a la experiencia y el liderazgo transformacional.

- Determinar la relación entre el rasgo de agradabilidad y el liderazgo transformacional.
- Determinar la relación entre el rasgo de conciencia y el liderazgo transformacional.

Justificación y contribución

Sabemos que el comportamiento de las personas en las organizaciones puede considerarse decisivo en el resultado organizativo (Beauregard, A., 2010). Contreras y Barboza (2007), refieren que han realizado debates sobre la utilidad de estudiar la personalidad del líder y en base a ello, se encuentra que hay suficiente evidencia para concluir que las variables de personalidad pueden llegar a predecir el liderazgo.

A lo largo de los años surgieron muchas investigaciones, las cuales han estudiado la relación entre el liderazgo transformacional y los estilos de personalidad, por ejemplo:

Bono, J y Judge, T (2004), realizaron una investigación donde relacionaron a la personalidad con el liderazgo transformacional y transaccional, acumulando 384 correlaciones en 26 estudios independientes. En este estudio, los rasgos de personalidad se relacionaron con 4 dimensiones de liderazgo transformacional, lo cuales fueron: la influencia idealizada, motivación inspiradora (carisma), estimulación intelectual y consideración individualizada. El resultado de esta investigación es que la extraversión fue el correlato más fuerte y consistente del liderazgo transformacional.

Del mismo modo, D' Alessio, F (2008), realizaron un estudio en el Perú donde buscaron relacionar los 5 rasgos de la personalidad, la experiencia laboral y los estilos de liderazgo en una muestra de 500 estudiantes de negocios. El resultado de esta

investigación fue que la conciencia demuestra la correlación más fuerte y más consistente con los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo evitativo, la extraversión tiene una correlación más alta con el liderazgo transformacional, la amabilidad no tiene ninguna correlación significativa con ningún estilo de liderazgo, la apertura a la experiencia se correlaciona con el liderazgo transformacional, el neuroticismo correlaciona débilmente con el liderazgo transformacional y pasivo evitativo; del mismo modo la investigación menciona que los comportamientos de liderazgo transformacional y transaccional se demuestran con mayor frecuencia a medida que aumenta la experiencia laboral.

Por otro lado, Mendelson, Alam, Cunningham, Totton y Smith (2019), realizaron un estudio en liderazgo transformacional empleando una muestra de estudiantes de postgrado, encontrando relaciones positivas y significativas entre el logro de un título de maestría y los niveles percibidos de cualidades de liderazgo transformacional, llegando a la conclusión de que aquellos son percibidos como líderes transformacionales a diferencia de otros grupos estudiantiles y laborales.

Como observamos en los párrafos anteriores, algunos estudios que relacionan las variables de liderazgo transformacional con los estilos de personalidad, lo han hecho en estudiante de posgrado, debido a que se asume que este tipo de estudiantes tiene experiencia laboral. Sin embargo, una de las limitaciones más relevantes encontradas en las investigaciones es que no se hace referencia al estatus laboral y a la experiencia en dirección de personas.

Esta investigación considera de vital importancia resaltar que la condición laboral y la experiencia en dirección de personas nos puede ayudar en gran medida a conocer cómo se desarrolla esta variable en una población que tiene la oportunidad de

ejercer la competencia de liderazgo en su día a día, pues cuenta con personal a cargo, es decir, estamos hablando de una condición actual y no potencial.

La literatura acerca del Liderazgo Transformacional que enmarca nuestra investigación contempla cuatro dimensiones: consideración individualizada, estimulación intelectual, influencia idealizada y motivación inspiracional; todas estas variables necesitan de la interacción con otras personas, se evidencian en la relación con un subordinado y son más fáciles de detectar en función a conductas específicas de ejercicio de liderazgo que mide la herramienta utilizada.

Al ser la finalidad de este estudio conocer la relación entre los rasgos de personalidad con el liderazgo transformacional, proponemos que un aporte es realizar el estudio en una población que actualmente se encuentra trabajando y que cuente con la experiencia en dirección de personas, por ende, tiene la posibilidad de reconocer en su día a día si llega a ejercer o no las conductas relacionadas a esta variable que cada día cobra más fuerza en ambientes organizacionales como un tipo de liderazgo que acompaña la estrategia de la organización en la que se ejerce.

Alcance y limitaciones

Alcance.

La presente investigación, posee un alcance de tipo muestral, a toda la población de profesionales que actualmente se encuentren cursando estudios de posgrado.

Esto, a su vez, extendería su alcance hacia aquellos estudiantes que posean personal de trabajo a cargo y de este modo poder medir su liderazgo transformacional y los rasgos de personalidad asociados.

Limitaciones.

Se han considerado cuatro limitaciones puntuales en este estudio. La primera, se relaciona con el punto anterior y se refiere a la generalización de los resultados, la cual solo será posible en poblaciones similares, y en la misma casa de estudios, debido a que solo se está tomando la muestra en una institución educativa.

La segunda limitación, se refiere a la extensión de los instrumentos seleccionados para la evaluación de los constructos, los cuales al sumar la cantidad de sus ítems reúnen una cantidad de reactivos que podrían ser percibidos como cuestionarios prolongados y tediosos para los evaluados; sin embargo, se trata de instrumentos válidos y confiables, que permitirían medir de un modo adecuado los constructos aquí estudiados, por lo que se optará por controlar esta variable, mediante una evaluación dividida en dos tiempos y utilizando diversas estrategias motivadoras que faciliten su llenado.

Una tercera limitación, se encontró relacionada con la posibilidad de que los resultados varíen debido a la elección individual del estilo de liderazgo transformacional, en el instrumento de medición denominado Escala Multifactorial de Liderazgo MLQ-5x-

Otra limitación encontrada, estuvo referida al bajo índice de consistencia interna que fue hallado al analizar la confiabilidad de las puntuaciones derivadas de los instrumentos. Aquí se pudo observar que, si bien a nivel de instrumento completo los niveles de confiabilidad eran los adecuados, al separarlos en rasgos y dimensiones, se obtuvieron puntuaciones por debajo de lo esperado. Esto podría implicar, algún tipo de dificultad para generalizar los datos a poblaciones con características similares y para poder asegurar, que los resultados se mantendrán en el tiempo. Del mismo modo, esta prueba fue originalmente adaptada en el país de España, por lo que se tuvieron

que manejar adecuadamente las instrucciones durante la aplicación de los instrumentos en la muestra tratando de minimizar algún tipo de interferencia en cuanto al lenguaje de los reactivos.

Capítulo II. Marco Conceptual

La siguiente revisión teórica contempla las variables objeto de este estudio. Por un lado, se exponen los antecedentes investigativos más recientes sobre el tema, luego se ahonda en el constructo de la personalidad y sus principales rasgos; posteriormente, se brinda una explicación sobre el concepto de liderazgo transformacional y para finalizar se analiza la relación teórica entre ambas variables.

Antecedentes

En la revisión de la literatura sobre la relación de la personalidad y el liderazgo se encuentra diversos estudios que los vinculan.

De acuerdo con García (2015), en las primeras referencias sobre el liderazgo resaltan las características que los líderes poseen de modo natural, determinadas a través de la genética, es decir, el liderazgo posee un gran componente genético. Más adelante surgen enfoques determinados que identifican factores ambientales, situacionales y de personalidad que resultan fundamentales para estudiar esta variable y para conectarla con la relación entre el líder y los miembros del equipo.

Por su lado, Judge y Bono (2000; citado en Cruz, Salanova y Martínez, 2013) al subrayar que, para analizar adecuadamente el estilo de liderazgo transformacional, se debe hacer alusión a los rasgos de personalidad al constituir aquellos factores que lo determinan en mayor proporción y que son aquellos factores que generan las diferencias individuales durante el ejercicio de los tipos de liderazgo conocidos.

En la misma línea, Ordoñez et al. (2017) indican que existe suficiente evidencia que sugieren a la personalidad como aquel factor que influye en el desarrollo de la confianza entre líderes y seguidores. Por ese motivo, Contreras y Barbosa (2007) refieren que se han realizado debates sobre la utilidad de estudiar la personalidad del

líder y en base a ello, se encuentra que hay suficiente evidencia para concluir que las variables de personalidad pueden llegar a predecir el liderazgo.

Esto ha llevado a investigadores como García (2015) a subrayar la importancia de enfocar el estudio científico en las características intrínsecas del líder y por otro lado, en su comportamiento, el cual conlleva a ser seguido por los miembros de su equipo, una característica que no está presente en todas las personas.

De acuerdo a Torres y Contreras (2012), los rasgos de personalidad constituyen un factor que influye en el liderazgo transformacional de un modo marcado, ya que este tipo de líderes llegan a ser considerados por los miembros del equipo de una manera positiva y coherente. Asimismo, hacen referencia a Judge et al. (2002; citado en Torres y Contreras, 2012), quienes realizaron una investigación sobre los rasgos que identifican al líder, utilizando como instrumento el test de los cinco factores. En el análisis de los resultados encontraron que la extroversión, es el rasgo que tiene la correlación más coherente con el liderazgo. Por ello, se considera pertinente realizar una medición similar para este estudio, con la finalidad de enriquecer y definir aquellos rasgos de personalidad que son ligados al liderazgo transformacional y al impacto de los mismos en los miembros del equipo.

En sus inicios, Judge y Bono (2000) realizaron un estudio para vincular el modelo de personalidad de los cinco factores, con el liderazgo transformacional. Para ello, tomaron 14 muestras alrededor de 200 empresas para determinar la relación de este último con dimensiones como el neuroticismo, la extraversión, la amabilidad y la apertura a la experiencia. Los resultados señalan que la amabilidad y la extraversión se encuentran relacionados positivamente con el liderazgo transformacional. Se encontraron correlaciones positivas con la apertura a la experiencia, pero el efecto desapareció al controlar la influencia de otros rasgos.

Años más tarde, Bono y Judge (2004), realizaron otro estudio para relacionar los cinco factores de la personalidad con el liderazgo transformacional pero agregaron al liderazgo transaccional. Para ello se valieron de 384 participantes en 26 estudios independientes, obteniendo como resultado que los rasgos de personalidad, correlacionan con tres de las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, como el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. El liderazgo transaccional correlacionó significativamente con las dimensiones de recompensa contingente, gestión de liderazgo excepcional y activo y el liderazgo pasivo. Las correlaciones más fuertes y consistentes se obtuvieron entre la extraversión y el liderazgo transformacional.

También se tiene el estudio de Hofmann y Jones (2005), quienes relacionaron los cinco rasgos de la personalidad con los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y pasivo. Sus resultados señalan que los estilos de liderazgo permiten predecir la personalidad colectiva y que esta última a su vez se encuentra correlacionada con un alto desempeño colectivo.

Del mismo modo, D'Alessio (2008) realizó una investigación cuantitativa, con la finalidad de conocer qué relación existe entre los rasgos de personalidad, la experiencia de trabajo y los estilos de liderazgo. Para ello convocó a una muestra de 500 estudiantes de una formación en negocios en Perú; sus resultados señalan la existencia de correlaciones altamente significativas y positivas entre el rasgo de conciencia y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, mientras que se obtuvieron correlaciones negativas y altamente significativas entre la conciencia y el estilo pasivo evitador. Del mismo modo, la extraversión, obtuvo correlaciones significativas y positivas con el liderazgo transformacional y relaciones débiles con el liderazgo transaccional. Por último, el neuroticismo correlacionó débilmente con los

estilos de liderazgo transformacional y pasivo evitador; concluyendo, que la conciencia y la extraversión pueden servir como rasgos que ayuden a las personas a emerger como líderes.

Recientemente, Frieder, Wang y Oh (2018), examinaron la interacción de los rasgos de personalidad con otras variables relacionadas al puesto de vendedor, en 496 participantes y 218 superiores. Sus resultados señalan que, ante un liderazgo transformacional, las personas se veían en mejores condiciones de mostrar sus rasgos de conciencia y apertura, mas no de extraversión.

Por último, un estudio realizado por Wingate, Lee y Bourdage (2019), en 2 muestras de 191 y 189 empleados respectivamente, encontró que es mucho más viable encontrar trabajadores con un alto nivel de extraversión, conciencia y amabilidad en lugares de trabajo donde prima un ambiente de liderazgo transformacional y adecuadas percepciones de la política.

Definición de términos básicos

Personalidad.

El concepto de personalidad, se ha abordado desde diversas perspectivas teóricas. Por ejemplo, para Burger (2011), la personalidad se refiere al patrón único y a largo plazo de pensamientos, emociones y conductas de los individuos.

Para Ewen (2009; citado en Coon & Mitterer, 2016), se trata de una manifestación y combinación particular de talentos, valores, sentimientos y hábitos que convierten a cada persona en organismo único.

Por último, Robbins y Judge (2013) afirman que la personalidad es aquella suma de modos y formas en las que un individuo reacciona ante otras personas y eventos

para interactuar con ellos de modo particular. Por ello, es mucho más frecuente que se les describa en términos medibles y medibles.

Los tipos de personalidad se refieren al conjunto de rasgos organizados, que se perciben globalmente y ante los cuales, la literatura, la teoría y la experimentación en psicología han encontrado diversas denominaciones.

Cabe recalcar que estos rasgos se organizan de determinado modo, debido a la existencia de instancias psicológicas, que Jung (1954; citado en Giraldo, 1961), sostenía que se cimentaban en el inconsciente, y al que Allport (1961; citado en Rosenzweig y Fisher, 1997), mencionaba como un elemento vertebrador denominado *propium* y que gracias a ello se podía percibir a la personalidad como una entidad diferenciada.

Dentro de los propios sujetos, estos tipos de personalidad son el producto de autopercepciones que a su vez están integradas de características, deseos y experiencias, brindándoles la cualidad de unicidad. Esto se aprecia también en las definiciones de Larsen y Buss, (2010; citado en Coon y Mitterer, 2016), quienes explican que, al hablar sobre los tipos de personalidad, se refiere a las personas que tienen varios rasgos en común y al sintetizarlos definen un tipo de personalidad.

No obstante y a pesar de los cambios y perspectivas que se han propuesto para identificarlos a través del tiempo, en la actualidad se han mantenido algunos de ellos y se utilizan aún para el diagnóstico psicológico positivo o patológico, incluyen a la personalidad extrovertida, la introvertida, la personalidad antisocial, la personalidad agresiva, los infra, supracontrolados, y la personalidad resiliente (Morán, Carmona y Fínez, 2016; Pastor, 2017).

Sin embargo, para muchas personas, hablar de tipos de personalidad constituye una caracterización reduccionista de los individuos y que hace alusión a tendencias

estables y poco modificables en el tiempo, generando controversia y cierta incomodidad desde la perspectiva de muchos teóricos y estudiosos del tema. Por ello, se opta por evaluar la personalidad, ya no de modo global, sino de manera específica a través de lo que se conocen como rasgos de personalidad.

Teorías que explican la personalidad.

En la concepción de la personalidad, diversos autores han propuesto sus perspectivas a lo largo del tiempo y muchos de ellos le han brindado diferentes enfoques dependiendo de lo que para ellos la determinaba mejor o les permitía predecir la aparición de ciertas conductas. Por ejemplo, se tienen teorías que conciben a la personalidad como un producto netamente biológico, otras que lo configuran como una resultante de distintas variables ambientales, otros que vienen a unir estas perspectivas bajo una mirada interaccionista, y recientemente, las últimas tendencias de articulación de la personalidad, la conciben como una formación biopsicosocial informacional, una especie de armado multifactorial que sufre reestructuraciones a lo largo de la vida y que no constituye un ente fijo o estático.

Muchas de ellas al enfocarse en un determinado aspecto de la realidad, han optado por potenciarlo y hoy en día se cuenta con teorías y perspectivas que han desarrollado extensas explicaciones para sustentarlas, sin prestar mucha atención en la medición, o viceversa, al enfocarse en la metodología han llegado a descuidar la parte teórica (Aparicio, 2005). Por ese motivo, antes de formular este estudio se realizó una extensa búsqueda de información, para conocer los enfoques teóricos acerca de ella, que permitieran un balance entre la teoría desarrollada y los instrumentos y de este modo, poder operacionalizar sus variables y dimensiones para este estudio. Y si bien se cuentan con diversos modelos que la explican en base a 3, 6, 16 y más factores,

existe un modelo que en sus inicios cobró mucha fuerza y que, a pesar de la difusión de otras perspectivas al parecer más complejas, su estructura interna como instrumento ha mostrado poseer adecuadas evidencias de validez y confiabilidad, y como cuerpo teórico, ha permitido una explicación clara y eficaz de las dinámicas de los grupos e individuos, cuando de sus rasgos de personalidad se trata. Esta teoría fue introducida por McRae y Costa (1999) y se le denomina la Teoría de los cinco grandes factores. No obstante, la orientación de estos autores no nació sin base alguna, sino que tuvo su apoyo en las diversas teorías de la personalidad que fueron publicadas previamente; desde la Teoría de Freud, hasta la teoría de rasgos de Allport y posteriormente Catell, se fueron sumando diversos elementos que hoy se ven reflejados en dicha teoría.

Cabe recalcar, que una teoría de la personalidad es una especie de resumen de criterios del teórico que la articula y que pretende brindar una explicación al universo de posibilidades de la mente y conducta humana, al igual que pretende ser una guía para poder comprender los casos individuales cuando se tenga la oportunidad de evaluarlos. Del mismo modo, se tratan de interpretaciones personales de los autores, que poco a poco pasan a comprobarse y a formar parte del cuerpo conceptual relacionado a la personalidad con el que se cuenta desde que la psicología pasó a formar parte de la vida de todos. Por ello, se afirma que estas interpretaciones son solo eso y en pocas oportunidades pasan a convertirse en principios o leyes de la conducta. Sin embargo, y lejos de tratar de criticar a las teorías, lo que se recomienda es evaluarlas según su utilidad, es decir, de su capacidad para predecir, explicar e incluso, cambiar la personalidad. Por ello, en la mayoría de los casos se les utiliza como una guía de aplicación, al momento de realizar algún tipo de asesoramiento o terapia.

El Modelo de los Cinco Grandes.

Años más tarde, se introdujo dentro del ámbito de la psicología y ciencia de la personalidad, un modelo que obtuvo mayor consenso y que permitía también una descripción de los rasgos de personalidad, a este se le denominó El Modelo de los Cinco Grandes Factores (Costa y McCrae, 1999). Esta perspectiva teórica condensa décadas de análisis factorial llevado a cabo con muestras de personas de distintas edades y sexos, en diferentes culturas y un extenso número de auto informes e informes de pares sobre adjetivos descriptivos de la personalidad e ítems de cuestionarios (Cupani, Vaiman, Font, Pizzichini y Saretti, 2012).

Estas dimensiones, han sido denominadas Neuroticismo (N), Extraversión (E), Apertura a la experiencia (O), Agradabilidad (A) y Conciencia (C), respectivamente (Martinez y Cassaretto, 2011). Del mismo modo, Ziapour, Khatony, Jafari y Kianipour (2018), explican que una de las principales clasificaciones de la personalidad, en el ámbito organizacional, es a través del modelo de los 5 factores de Costa y McCrae. Esta perspectiva, ha tenido notables aportes para la comprensión de la personalidad del líder respaldado por avances metodológicos y conceptuales (Contreras y Barbosa, 2007). La taxonomía que implica, se desarrolla de la siguiente manera: la *Extraversión*, es una dimensión que involucra a personas con apertura, físicamente activas, enérgicas y que son capaces de establecer adecuadas relaciones interpersonales en los grupos donde se desenvuelven. Luego se tiene a la *Apertura a la experiencia*, que describe a aquellas personas curiosas, que valoran las nuevas experiencias y lo desconocido. Seguidamente se plantea al *Neuroticismo*, y señala las características de aquellos individuos más propensos al sufrimiento psicológico, que poseen ideas no realistas y desarrollan respuestas de afrontamiento no adaptativas. También se tiene a la dimensión de *Agradabilidad*, haciendo referencia a las

características de mostrar afabilidad y reflejar tendencias de inclinación hacia las relaciones interpersonales, en donde las personas se muestran de una manera altruista, considerada son capaces de establecer confianza y desarrollar el pensamiento y actuación solidarios. Por último, el factor *Conciencia*, se refiere a la capacidad de establecer el autocontrol de impulsos, así como de la autodirección personal, para planificar, organizar y ejecutar determinadas tareas (Wechsler, Benson, De Lara, Bachert y Gums, 2018).

Este modelo, a pesar de haber sido desarrollado en el idioma inglés, ha mostrado constituir un gran aporte en las diferentes culturas donde se le ha aplicado, permitiendo una mejor medición y hasta una predicción de los aspectos de personalidad antes mencionados (Meda, Moreno, García, Palomera, y Mariscal, 2015).

Al igual que las perspectivas, la medición de la personalidad ha sufrido cambios, modificaciones y ha evolucionado a través del tiempo. Tanto es así, que Robbins y Judge (2013), establecen que el instrumento más utilizado en el mundo es el indicador de Myers-Briggs (ITMB), el cual utiliza 100 reactivos para medir la personalidad, mediante una evaluación acerca de lo que sienten las personas o sobre como desenvuelven su comportamiento en situaciones específicas. Este instrumento clasifica a las personas en Extrovertidos e introvertidos (E o I), sensibles e intuitivos (S o N), racionales y sentimentales (R o T) y, juiciosos y perceptivos (J o P), obteniendo combinaciones que describirían 16 tipos de personalidad (Robbins & Judge, 2013).

Inclusive, compañías de la envergadura de Apple, 3M Co., GE, Citigroup, GE, muchos centros de salud, instituciones de aprendizaje e incluso las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos, han utilizado ampliamente este instrumento; sin embargo, su

validez es cuestionada debido a la existencia de contradicciones como medida de la personalidad. Una observación es que el instrumento tiende a encasillar al individuo en los diferentes tipos de forma excluyente, es decir, o se es introvertido o extrovertido, no hay opción de términos medios, a pesar de que dependiendo de la situación o contexto, las personas podrían desplegar conductas que se catalogarían en ambas categorías. No obstante, se trata de una herramienta muy útil y ofrece aportes para incrementar el autoconocimiento y guiar a las personas profesionalmente.

Otra de las herramientas que se utiliza con frecuencia es el Cuestionario de los Cinco Grandes, propuesto por McCrae y Costa (1997). Sin embargo, se trata de una herramienta de gran longitud, que ha llevado a que los mismos autores desarrollen una versión reducida del mismo denominada NEO-Pi y más tarde lo reduzcan aún más llegando a crear el Cuestionario NEO-FFI, herramienta utilizada en el presente estudio. Este instrumento, ha mostrado adecuación para describir y referir las personalidades de los europeos, ingleses, asiáticos y los habitantes de Oriente próximo, mostrando una estructura universalmente válida (McCrae, Terracciano & Khoury, 2007; citado en Meda et al., 2015).

La finalidad de la creación del NEO FFI fue desarrollar un instrumento práctico y breve que exponga la personalidad en su estructura básica optimizando tiempo y esfuerzo. Los autores plantean que este instrumento es igualmente aplicable en diferentes contextos por ser cercano al análisis de las 30 facetas de la personalidad (Meda et al. 2015). Esto lo ha realizado mediante la evaluación de las cinco dimensiones de la personalidad, a través de 60 reactivos (Martínez & Cassaretto, 2011).

Liderazgo.

El tema del liderazgo ha generado interés desde la antigüedad. Cuando las personas piensan respecto al liderazgo vienen a la mente imágenes e individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, moldean los sucesos de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos (Lussier & Achua, 2002). Esto se evidencia desde la perspectiva de Bustamante, Kawakami y Reátegui (2010) quienes indican que el perfil del líder no es estático y puede tener modificaciones en base de los cambios de la fuerza de trabajo, así como, de las diferentes y variantes perspectivas económicas mundiales. Por esa razón, los desafíos que enfrenta el líder de hoy requieren de diversas competencias, perspectivas y medidas a tener en cuenta.

En el campo de la investigación, el liderazgo es muy estudiado sobre todo en las organizaciones, a fin de establecer roles para cada uno de los trabajadores y sus supervisores. En la actualidad, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su desempeño (Varela & Mercado, 2016).

En este contexto, la adaptación forma parte de la estrategia de cualquier organización y en esa adaptación se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; citado en Cruz, Salanova & Martínez, 2013).

Este concepto, hace alusión a aquellas características de ciertas personas para conducir a su equipo de trabajo hacia la obtención o desarrollo de determinados

objetivos (Aguilar & Correa, 2017; León, Morales, Ramos, Goyenechea, Rojas, Meza & Burga, 2017).

Teorías que explican el liderazgo.

Se debe adentrar un poco en la historia y evolución del concepto de liderazgo, desde donde se pueden observar diversos enfoques que van desde una teoría basada en rasgos introducida a finales de los años cuarenta, hasta el nuevo concepto del liderazgo carismático o transformacional que se viene desarrollando desde inicio de los años ochenta y se mantiene hasta la actualidad (López, Pulido, Berrios & Augusto, 2017).

Los principales y diversos enfoques respecto al concepto de liderazgo, se aprecian en el siguiente cuadro, el cual es el resumen de la evolución del concepto de liderazgo en la literatura especializada.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO	
ENFOQUES TRADICIONALES	Modelo de los Rasgos
	Modelo Conductual
ENFOQUES SITUACIONALES	Modelo de Contingencia
	Model Situacional
	Teoria del Intercambio del Lider y sus Miembros.
	Teoria de La Trayectoria a la Meta
	Liderazgo de Vroom - Jago
ENFOQUES EMERGENTES	Liderazgo Transaccional
	Liderazgo Carismatico
	Liderazo Transformacional
	Liderazgo Estratégio
	Modelo de Rango Total

Figura 1. Elaboración propia basada en el libro “Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos” de Arbaiza (2010).

Dentro de los enfoques emergentes, se tiene al Modelo de Liderazgo de Bass y Avolio (1999; citado en Arredondo & Maldonado, 2010), el mismo que describe tres

tipos o estilos de liderazgo denominados, respectivamente, como liderazgo transaccional, estilo pasivo evitativo y liderazgo transformacional. el primero haciendo alusión a un modo de interacción con los subordinados, basadas en premios y castigos (Alonso, Saboya & Guirado, 2010), el segundo, haciendo alusión a la falta y evitación total de la supervisión de los mismos (De Souza & De Oliveira, 2018), y un tercer tipo, el transformacional, que involucra otros aspectos que se detallan en la siguiente sección, al ser uno de los constructos centrales de la presente investigación.

Diversas teorías han sido propuestas para explicar los procesos de liderazgo, las más antiguas estuvieron relacionadas con aquellas cualidades personales e invariables en el tiempo, dentro de ella se encuentra la teoría de los rasgos y la teoría personalista.

La teoría de los rasgos, establece que el liderazgo se encuentra determinado por una serie de rasgos o atributos personalizados. Por ese motivo, se solía creer que los líderes poseían ciertos rasgos como la estatura, determinadas habilidades intelectuales y mucha confianza en ellos mismos y aunque se han realizado combinaciones de hasta 40 diferentes rasgos para llegar a una conclusión, la verdad es que no se ha llegado a una concordancia acerca de qué aspectos y características poseen los líderes de un modo innato. Otra de las figuras que defiende la posibilidad de que los líderes son poseedores de características distintivas, es Coleman (1998), este autor señala que un líder moderno debe poseer inteligencia emocional, como pilar principal del manejo de equipos, al proveerle la capacidad de lidiar con las emociones propias y las del grupo, dirigiéndolos hacia resultados positivos. Sin embargo, la postura de Coleman, establece que si bien estos rasgos están presentes en los líderes, también se trata de un aspecto que puede ser aprendido y promovido dentro de los ambientes laborales.

De acuerdo con Hogedts (1992), diversas investigaciones han sido realizadas sin que sus resultados puedan generalizarse, no obstante, se han identificado ciertas características comunes como la inteligencia, una alta actividad social, alto índice de originalidad en sus productos, la confiabilidad de sus enunciados, la seguridad personal y otros, como los aspectos o rasgos más relevantes. Que se corrobora con lo que afirman Donnelly, Gibson, & Ivancevich (1996) al señalar que, la comparación de diversos líderes de acuerdo a rasgos físicos, de personalidad y de habilidades cognitivas, ha traído como resultado una falta de acuerdo entre los estudiosos.

De acuerdo con Hodgets (1992), las teorías conductistas integran dos dimensiones esenciales, primero, el interés de los líderes porque las labores se realicen en tiempo y forma, y, por otro lado, la preocupación por los miembros del grupo. Es decir, se centran en el trabajo y en los trabajadores, y donde el líder se preocupa por definir los roles, las tareas y el modo como deben realizarse los procesos por sus subordinados, así como considera que la importancia de un liderazgo basado en relaciones de confianza, entendimiento y respeto entre subordinados y líder. Sin embargo, no es que existan estilos de liderazgo mejor que otros, sino que se habla de un liderazgo eficaz en función de que se puntúe alto en ambas direcciones.

A finales del siglo pasado, se postuló al liderazgo como un fenómeno de la percepción y donde se necesitaba de la teoría de la atribución del liderazgo para explicarla (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1999). Esta teoría establece que un líder puede funcionar como un ente que procesa la información derivada del comportamiento de sus subordinados, crea explicaciones o atribuciones acerca de dichas conductas y posteriormente actúa en consecuencia. Tales atribuciones pueden provenir desde aspectos internos o externos y depende de la combinación de factores como la distinción, el consenso y la consistencia. La primera, la distinción, está

referida a la conducta específica para determinadas situaciones y que suele ser común a varias de ellas; por su parte, el consenso, se refiere al grado por el cual los comportamientos de los subordinados coinciden con la conducta de otros durante la misma situación. Por último, la consistencia, está referida al grado en el que dicha conducta es repetida por un mismo subordinado objeto de tal atribución. En tal sentido, plantean dos tipos de resolución de las atribuciones, una interna y otra externa. La interna resulta como producto de una distinción baja, consenso bajo y consistencia alta, mientras que, la externa, resulta de una distinción baja, consenso alto y consistencia baja. Por esta razón, esta teoría sugiere que a medida que se valoren las conductas como generadas por características de los seguidores (interna), existen mayores posibilidades de que los líderes tomen acciones sobre tal seguidor (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

Asimismo, y desde una perspectiva más reciente, se pueden encontrar diversos postulados que unifican la teoría conductual, y subordina su efecto a las condiciones del contexto en el que este se lleva a cabo. A esta se le denominó la teoría Situacional o de Contingencias, y señala que el proceso de liderazgo se puede observar y explicar de acuerdo a la situación que enfrenten los líderes. Esta perspectiva relaciona el modo y el grado de participación de los líderes durante la toma de decisiones, estableciendo un proceso de análisis de la situación bajo siete atributos determinados; de este modo, se pueda aumentar la eficacia del proceso. Por ejemplo, la calidad de la decisión y su importancia, la información que los líderes tienen acerca del problema, el grado en que este se encuentra estructurado, la aceptación de decisiones del líder y su efectiva puesta en práctica, la probabilidad de que tal decisión sea aceptada por los subordinados, el grado de congruencia entre objetivos personales y organizacionales, y, por último, los conflictos o desacuerdos entre miembros del grupo (Vroom y Jago,

1990) con la finalidad de establecer los parámetros que permitan conocer el grado de participación de los miembros del grupo en las decisiones que toma el líder.

De todo lo anterior, se desprenden cinco tipos definidos de liderazgo. El Líder Autocrático I, quien tiene como finalidad solucionar los problemas en función de la información que posee, sin realizar consulta alguna al equipo de trabajo. Por su lado, El líder Autocrático II, puede llegar a solicitar información relevante al equipo y hasta comunicar la naturaleza del problema, pero no solicita opiniones para proceder con su solución. En tercer lugar, se tiene al líder Consultivo I, el que comparte los problemas individualmente con sus miembros de grupo y luego toma decisiones por sí mismo, mientras que el Consultivo II, comparte los problemas con el equipo, pero toma decisiones que podrían o no, reflejar las opiniones grupales. Por último, el líder de Grupo II, comparte la problemática y las decisiones con el grupo, lo que ha permitido a los autores desarrollar propuestas de modelos computarizado, para el manejo de datos y así poder tomar las decisiones más convenientes (Robbins, 1999).

Por ese motivo, postula un equilibrio entre las posiciones personalista y conductista, afirmando que frente a una situación el individuo es capaz de utilizar determinados rasgos de personalidad y de comportamiento. Es así que consigue trabajar en conjunto con su equipo, guiándolo a través de las alternativas más adecuadas y cumpliendo las tareas a cabalidad.

El Liderazgo Transformacional.

En las organizaciones actuales, los estilos de liderazgo han sufrido diversos cambios en su orientación de acuerdo con los avances sociales, y por supuesto, con los objetivos que se persiguen y estrategias planteadas.

Ante esta realidad, los estilos de gestión y dirección de personas demandan el desarrollo de nuevas cualidades personales y grupales, que en el pasado no eran necesarias o que no se percibían como tal. Esto ha conllevado que los estilos de dirección y liderazgo tradicionales tomen un vuelco y se transformen lo que hoy en día se denomina liderazgo transformacional.

Para Bass y Avolio (1999; citado en Arredondo & Maldonado, 2010), este estilo de liderazgo, involucra un modo de dirección de equipos de trabajo, orientados al desarrollo de capacidades intelectuales y de una relación carismática, constructiva y motivadora entre sus miembros, donde si bien, existirá un líder, este considerará en todo momento, las opiniones de sus subordinados para tomar las decisiones que sean necesarias.

Para Mendoza, Ortiz y Parker (2007), la emergencia del liderazgo transformacional genera un modo de expresión organizacional, donde los líderes conducen a los miembros del equipo, más allá del interés personal inmediato y los influyen a través de ideales, de la utilización del carisma, llegando incluso a inspirarlos, a estimularlos intelectualmente y acercándose a ellos tanto grupal como individualmente.

A diferencia de las teorías del liderazgo tradicional, las cuales se enfocan en los procesos racionales, existen otras posturas que proponen al liderazgo Transformacional y carismático, como enfatizadores de las emociones y los valores del equipo, hacia niveles más altos de moralidad y motivación. Esto se debe a sus hallazgos investigativos, donde el liderazgo transformacional, correlaciona positivamente con la eficacia percibida del directivo, el esfuerzo que señalan sus

subordinados que están dispuestos a realizar para cumplir los objetivos solicitados y el grado de satisfacción con el mismo (Hermosilla et al., 2016).

Paralelamente Gil e Ibarra (2014; citado en Ordoñez et al., 2017) hacen referencia al estilo de liderazgo transformacional y los destacan de otros estilos al considerarlo mucho más estratégico y orientado al alcance de objetivos organizacionales. De la misma manera, identifica las características de personalidad de aquellos líderes sugiriendo su desglose y ejercicio, para ponerlos en práctica en los equipos y generar mayores beneficios.

Actualmente, la adaptación de las organizaciones, requiere de determinados cambios en las políticas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional, ya que actúa como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva. (Cruz et al., 2013).

Por estas razones, cuando los intereses de las organizaciones y sus miembros necesitan integrarse, el liderazgo Transformacional se encarga de esa tarea. Asimismo, y a diferencia del líder transaccional quien practica el reforzamiento contingente de los seguidores, el liderazgo Transformacional se propone como inspirador, como un estimulante intelectual y considera individualmente a los trabajadores. Por ello, se considera que este tipo de liderazgo, contempla características tanto directivas como participativas, requiriendo de un alto desarrollo personal, intelectual y moral (Mendoza et. al 2007).

Para medir este concepto, se ha utilizado con frecuencia al instrumento de medición psicológica, denominado, Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, derivado de su nombre en inglés, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Una

herramienta que, desde hace aproximadamente dos décadas, se ha convertido en uno de los instrumentos más usados para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones (Bass & Avolio, 2004; citado en Arredondo & Maldonado, 2010).

Este instrumento ha tenido diversas revisiones, a partir de las cuales se encontraron siete factores en su estructura interna, de los cuales 4 pertenecían al liderazgo transformacional, 2 al liderazgo transaccional y un factor que denota la ausencia de liderazgo o supervisión (Bass & Avolio, 1990; citado en García, 2015).

Los autores tomaron en cuenta las críticas recibidas y nuevas aportaciones estructurales, llegando a crear la que hasta el momento constituye su última versión y de la cual, se han desprendido la versión de 90 y 45 ítems o versión corta del cuestionario.

La forma reducida o MLQ-5X *short form*, ha sido utilizada por diversos investigadores, encontrando que presenta la estructura factorial que se detalla a continuación:

Cuadro Estructura factorial del MLQ-5X	
Factores del liderazgo transformacional	
Influencia idealizada (atribuida)	Admiración, respeto y confianza de la gente obtienen los líderes con índice elevado en este factor. Tienen a mostrarse identificados y buscan imitarlos, los seguidores.
Influencia idealizada (conducta)	Si bien contiene el mismo significado que el factor anterior, la diferencia radica en que los ítems de medición se centran en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Orientado a aquellos líderes que motivan a su equipo, proporcionan significado a su trabajo. También plantean una visión a futuro para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Los líderes buscan que sus colaboradores sean innovadores, creativos y que busquen por sí mismos solución a los problemas imprevistos.
Consideración individualizada	Estos líderes se caracterizan por enfocarse en las necesidades individuales de logro así como del crecimiento de los miembros del equipo, siendo como coaches o mentores.
Factores del liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	El líder busca aterrizar las expectativas de sus colaboradores y ofrece reconocimiento cuando se consiguen los objetivos. Mediante el uso de las conductas descritas en este factor.
Dirección por excepción (activa)	Los líderes se enfocan en corregir errores y desviaciones de los colaboradores durante el proceso de consecución de los objetivos trazados por la organización.
Liderazgo pasivo/evitador	
Dirección por excepción (pasiva)	Solo intervienen, los líderes, cuando los problemas son serios. Suelen dejar las cosas como están.
Laissez-faire	Son líderes que evitan tomar decisiones e involucrarse en asuntos importantes.

Figura 2. Estructura factorial del MLQ-5X short form (Bass y Avolio, 1999; citado en García, Salas y Gaviria, 2017).

Avolio y Bass, (2004; citado en García, 2015), mencionan que muchos estudios realizados por todo el mundo, expresan que el liderazgo transformacional mantiene una correlación positiva con criterios de eficacia organizacional, así como con la satisfacción de los empleados en relación al líder. Por lo tanto, su medición no solo es viable, sino que posee respaldo estadístico y con suficientes evidencias de validez para continuar su estudio independiente y relacionado con otras variables (Perilla y Gómez, 2017).

La relación entre Personalidad y Liderazgo

Tradicionalmente, uno de los temas más resaltantes, se refieren a aquellos rasgos de personalidad que han de poseer los líderes. Bass y Avolio (2006; citado en Bracho y García, 2013) haciendo referencia mencionan que, mediante la influencia realizada en las interrelaciones con los miembros del grupo, los líderes transformacionales, motivan a cada individuo a dejar de lado sus intereses personales o particulares para buscar el interés colectivo y productividad grupal. Por ello, al intentar relacionar al liderazgo transformacional con los rasgos de personalidad, se debe realizar un análisis de las características individuales de los líderes, para describirlas.

Bracho y García (2013), al referirse a los rasgos del líder transformador, describen características como el carisma, es decir que este tipo de personas, son mucho más propensos a ser imitados puesto que los seguidores tienden a identificarse con éste, para ello resulta oportuno que se estos líderes se desenvuelvan adecuadamente y como modelo a seguir. Por lo cual, es inevitable tener ciertas cualidades que les permitan ser admirados, respetados y ser considerados como personas de confianza, mostrando una conducta ética y moralmente intachable, al menos en presencia del grupo.

Como una segunda característica, mencionan a la creatividad, es decir, que estas personas poseen cualidades que estimulan e impulsan la creatividad de los seguidores, a fin de poder desarrollarse de forma independiente. Asimismo, señalan que esto les brinda la capacidad de tomar riesgos y estimula a los demás a aportar al equipo con ideas nuevas.

Una tercera cualidad involucraría a la interactividad, una manera importante para crear sinergia en una organización es que el líder transformacional demuestre su capacidad de interactividad en el trabajo en equipo. La continuidad de dicha actuación

interactiva buscaría la formación y desarrollo del grupo, como un medio fundamental de crecimiento personal y para la inserción de nuevas tecnologías a su desarrollo laboral.

Una cuarta característica se refiere a la visión, es decir, a la capacidad para motivar al personal a que puedan alcanzar con optimismo el objetivo planteado. Según los autores, esta característica involucra el grado en que el líder modula una visión, a fin de que ésta sea atractiva e inspiradora para los seguidores. De esta forma, un liderazgo con visión de futuro, ayudaría al desarrollo de habilidades como la comunicación, logrando en los miembros del equipo, la disposición para un mayor esfuerzo en sus labores.

Un quinto factor involucraría a la ética en la actuación. Un atributo que se destaca por emplear estándares morales elevados durante el desarrollo de ideas y acciones para lograr los objetivos. Así mismo, hacen referencia a la autenticidad y al asumir las responsabilidades como propias, respetando las normas, los ideales de conducta y realizándolos con alta disposición y no como una obligación.

Una sexta cualidad, se relaciona con la orientación a las personas. Esta característica implica que los líderes presten atención de las necesidades y requerimientos de cada seguidor, preocupándose por sus inquietudes, requerimientos y necesidades, no solo laborales sino también personales en la medida de lo posible. Del mismo modo, se ha descrito la coherencia, en donde el líder debe manejar una armonía y correlato entre lo que piensa, dice y hace, sin modificar abruptamente su conducta y siendo flexible cuando la situación lo amerite, sin abandonar los objetivos trazados inicialmente.

Por último y visto desde el otro extremo, son ciertos rasgos de personalidad los que generan las variantes dentro del estilo de liderazgo transformacional; razón por la

cual, Bracho y García (2013) indican que en la discusión acerca de los rasgos de personalidad que determinan a los líderes, se proponen tres tipos de liderazgo dentro del estilo transformacional y que son denominados el directivo visionario, el transformador neto y el creador de ambientes. Donde el primero, conoce y busca poner en práctica las competencias de líder que va a demandar el mercado, el segundo se enfoca en generar un cambio genuino en sus seguidores y el tercero, enfatiza en la búsqueda de nuevos escenarios y ambientes motivantes para los mismos.

No obstante, la relación no solo ha funcionado de modo teórico, sino que existen estudios que corroboran esta relación y constituyen una de las razones por las cuales se plantea la relación entre las variables.

En primer lugar, los estudios realizados por Judge y Bono (2000), en una muestra de 2000 empresas, muestran una correlación positiva y altamente significativa entre tres rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional: la Extraversión, la Agradabilidad y la Apertura a la experiencia. Un segundo estudio realizado por estos autores (Judge y Bono, 2004) en 384 participantes, encontraron correlaciones altamente significativas entre el liderazgo transformacional y los cinco rasgos de personalidad: Extraversión, Neuroticismo, Apertura a la experiencia, Agradabilidad y Conciencia.

El año pasado, Frieder, Wang y Oh (2018) correlacionaron al liderazgo transformacional con los rasgos de personalidad, obteniendo como resultado, correlaciones significativas entre la primera variable con tres rasgos: Conciencia, de Extraversión y de Apertura a la experiencia. Recientemente, Wingate, Lee y Bourdage (2019), estudiaron a esta relación estratificándola de acuerdo con el género, y encontrando que, en la muestra de mujeres y no en la de hombres, el liderazgo transformacional correlaciona de un modo significativo con el Neuroticismo y de

manera altamente significativa con la Extraversión, la Agradabilidad y con la Conciencia.

Capítulo III. Modelo de Investigación

Debido a los estudios y resultados expuestos anteriormente, se plantearon cada una de las hipótesis que se detallan en el siguiente capítulo, teniendo en cuenta que se trata de un diseño de investigación no experimental y correlacional como se observa en la figura 3.

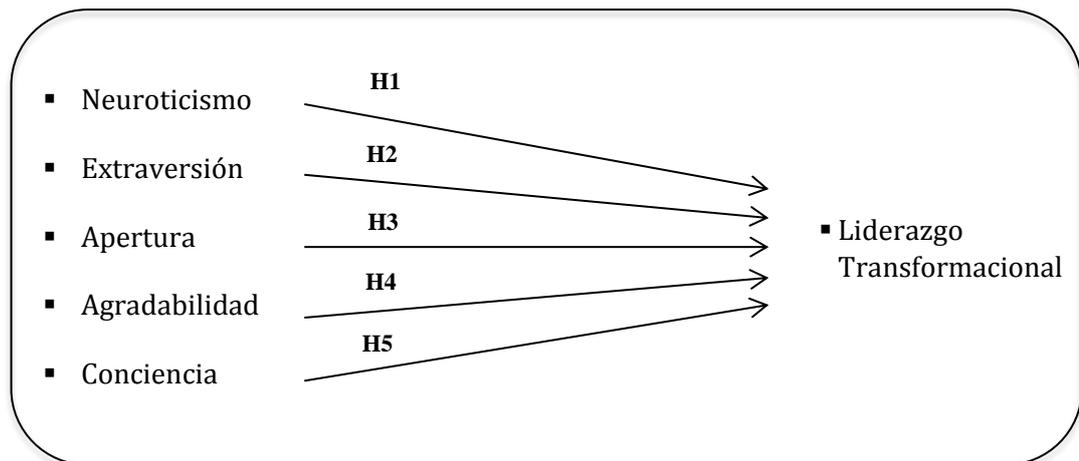


Figura 3. Tipo y diseño de investigación utilizado en el presente estudio. Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis

Se plantea una hipótesis relacionando al rasgo del neuroticismo con el liderazgo transformacional, teniendo en cuenta que muchas veces las conductas neuróticas pueden funcionar como un factor que no favorece la percepción de un líder como transformacional. Asimismo, diversos estudios han confirmado la relación negativa entre estas variables (Bono y Judge 2000; 2004), entre ellos Aliakbari y Darabi (2013) examinaron al liderazgo transformacional en 153 profesores de inglés, cuyos resultados indicaron una relación negativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el Neuroticismo. Es decir, el Neuroticismo no es una cualidad esperable en un Líder transformacional, y aunque este estudio no se realizó en una muestra similar, se considera que esta investigación podría contribuir a aportar datos acerca de una

relación similar o de contraste, entre estos constructos. Por ello se plantea que existe una correlación negativa y significativa entre el rasgo de Neuroticismo y el liderazgo transformacional.

H1: Existe una correlación significativa entre el rasgo de Neuroticismo y el Liderazgo Transformacional.

Se postula una hipótesis acerca de la relación entre la extraversión y el liderazgo transformacional, al considerarse el rasgo más vinculado a la manifestación transformacional, bajo el supuesto de una relación directa y positiva entre tales variables. Hecho que ha sido confirmado con diversos estudios al respecto (Wingate, Lee y Bourdage, 2019; Frieder, Wang y Oh, 2018). Por otro lado, Zopiatis y Constanti (2012) desarrollaron una investigación, empleando los instrumentos utilizados en este estudio, y los aplicó en una muestra de directivos de la ciudad de Chipre, encontrando que el liderazgo transformacional se encuentra altamente relacionado con la extraversión, al igual que otros estudios lo han demostrado (Brandt y Laiho, 2013; Aliakbari y Darabi, 2013; Hautala, 2006). Es decir, la Extraversión es una cualidad que se encuentra muy relacionada al Liderazgo transformacional y aunque no se trate de una muestra dentro de la misma región se considera que esta investigación podría contribuir a aportar datos acerca de una relación similar o de contraste, entre estos constructos. De este modo se plantea la existencia de una correlación significativa entre el rasgo de Extraversión y el liderazgo transformacional.

H2: Existe una correlación significativa entre el rasgo de Extraversión y el Liderazgo Transformacional.

Se plantea una hipótesis teniendo en cuenta la relación entre la apertura a la experiencia y el liderazgo transformacional, al considerar que se trata de un rasgo necesario en un líder que pretende transformar al grupo, además de guiarlos hacia la

consecución de los objetivos. por Judge y Bono (2000), en una muestra de 2000 empresas, llegando a la conclusión que previamente habían alcanzado. Zopiatis y Constanti (2012) en un estudio realizado posteriormente con los mismos constructos. Es decir, la Apertura a la experiencia es una cualidad importante en un Líder Transformacional y, aunque este estudio no se realizó en una muestra similar, se considera que esta investigación podría contribuir brindando datos acerca de una relación similar o de contraste, entre estos constructos. Es así como se plantea una hipótesis que sostiene que existe una correlación significativa entre el rasgo de Apertura a la experiencia y el liderazgo transformacional.

H3: Existe una correlación significativa entre el rasgo de Apertura a la experiencia y el Liderazgo Transformacional.

Se postula una hipótesis que pone a prueba la relación entre el liderazgo transformacional y la agradabilidad, al tratarse de una cualidad que les permitiría a los líderes llegar con mayor facilidad a sus subordinados, contribuyendo con ambientes más colaboradores. Del mismo modo, forma parte de los tres rasgos que Wingate et al. (2019) encontraron relacionados de un modo altamente significativo con el liderazgo transformacional. También se tiene a Emery, Calvard y Pierce (2013) quienes realizaron un estudio longitudinal en la red social de un grupo sin líderes para explorar cómo los rasgos de personalidad de los Cinco Grandes afectan el surgimiento del liderazgo. Sus resultados señalan que aquellos con una mayor agradabilidad, tienen mayores probabilidades de emerger como líderes que logren un cambio en las relaciones del grupo. Por eso se establece a la Agradabilidad como una cualidad importante del Liderazgo y aunque no se trate de una muestra similar a la utilizada, se considera que este estudio podría contribuir brindando datos acerca de una relación similar o de contraste, entre estos constructos. De esta manera, se plantea una

hipótesis que sostiene la existencia de una correlación significativa entre el rasgo de Agradabilidad y el liderazgo transformacional.

H4: Existe una correlación significativa entre el rasgo de Agradabilidad y el Liderazgo Transformacional.

Se plantea una hipótesis considerando la relación entre el rasgo de conciencia y el liderazgo transformacional, al ser las conductas relacionadas con la responsabilidad, la que permite que el líder conduzca al equipo de un modo organizado y constante. Asimismo, estudios recientes lo sugieren como un rasgo que se encuentra relacionado de un modo altamente significativo con el liderazgo transformacional, junto con la extraversión y la apertura a la experiencia (Frieder et al., 2018). Asimismo, Zopiatis y Constanti (2012) desarrollaron un estudio con los instrumentos utilizados en este estudio en una muestra de directivos de la ciudad de Chipre, encontrando que el liderazgo transformacional se encuentra altamente relacionado con el rasgo de Conciencia. Es decir, se trata de una cualidad importante del Liderazgo Transformacional, y aunque no se trata de un estudio realizado en la misma zona geográfica, se considera que esta investigación podría contribuir a aportar datos acerca de una relación similar o de contraste, entre estos constructos. Por ello, se propone una hipótesis que señala la existencia de una correlación significativa entre el rasgo de Conciencia y el liderazgo transformacional.

H5: Existe una correlación significativa entre el rasgo de Conciencia y el Liderazgo Transformacional.

Capítulo IV. Metodología

Diseño de Investigación

Esta investigación se encuentra dentro de los estudios de tipos no experimentales y aplicados. Es no experimental, ya que en ningún momento se procederá a manipular las variables, sino que se intentará en lo posible, de no interferir en la manifestación de las mismas para captarlas en su ambiente natural. Asimismo, es una investigación de tipo aplicada, debido a que se enfoca en brindar solución a aspectos determinados de la vida regular mediante la articulación de soluciones prácticas y eficientes desde el ámbito de la investigación científica (Alarcón, 2008, citado en León 2009; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Posee un corte transeccional en la recogida de datos, es decir que los mismos, serán obtenidos en un tiempo determinado y en determinado lugar (Hernández et al., 2014) no se evaluarán los constructos seleccionados en el tiempo, ni en diferentes contextos que no sean en el laboral.

Por último, se considera un tipo de estudio correlacional, pues finalmente se buscará conocer el tipo de relación existente entre las variables seleccionadas, evaluando el modo en el que los datos co-varían, y teniendo en cuenta los niveles de significación que permitan una adecuada interpretación (Hernández et al., 2014).

Muestreo

En el presente estudio, se están considerando la participación de estudiantes de posgrado teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión para que los participantes formen parte de la muestra:

- Cursar un posgrado en la actualidad.
- Tener a cargo un mínimo de dos personas.

Para la determinación del tamaño muestral, se sigue el criterio de Vallejo (2012), quien establece que para un adecuado análisis de datos durante la utilización de instrumentos de evaluación objetiva y análisis correlacionales, se debe utilizar una muestra que constituya un ejemplo representativo de la población total, mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

La misma que considera un número de Población (N) de 2032, pertenecientes al número de personas que se encuentran cursando un posgrado en la actualidad, según los datos provistos por las casas de estudios evaluadas, en su dirección de posgrado. Teniendo en cuenta una probabilidad de error del 5% (p), una probabilidad de datos en contra (q) de también 5% y un nivel de confianza (Z^2) del 95% y un error muestral de .5²; donde el tamaño muestral (n) sería de 330 personas.

De acuerdo a la edad, la muestra estuvo conformada por participantes desde los 23 hasta los 65 años de edad, con una media de 33 años y una desviación estándar de 6.66 (Véase tabla 1). La elección de una muestra amplia y diversa en cuanto a la edad (23-65 años de edad), permitió una toma de datos con una distribución más parecida a la que se encuentra en ambientes naturales, permitiendo estudiar de un modo más estratificado las variables en cuestión (ver tabla 1).

Tabla 1
Media, desviación estándar y rangos de la edad de los participantes

Medida de tendencia central	Media	Desviación estándar	Edad mínima	Edad máxima
Valor	33.24	6.663	23	65

Teniendo en cuenta el género la segmentación de la muestra estuvo dada con un 42% de presencia del género femenino frente a un 58% de presencia del masculino (Ver tabla 2). Asimismo, una segmentación de acuerdo al género permitió contar con los puntos de vista de hombres y mujeres, a pesar del 16% de diferencia entre ambos. (Véase tabla 2).

Tabla 2
Segmentación de la muestra de acuerdo con el género

Género	F	%
Femenino	140	42.4
Masculino	190	57.6
Total	330	100

Nota: F=frecuencia; %=porcentaje

De acuerdo con el programa de posgrado en curso, la muestra tuvo una mayor participación de los alumnos de la Maestría en Project Management (21.8%), Gerencia de Servicios de Salud (13.6%) y, de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo (18.2%). Por otro lado, tuvo menor participación de alumnos de las Maestrías en Business Administration (0.3%) y del PADE Internacional (0.6%), tal y como se observa en la tabla 3.

Tabla 3
Distribución de los participantes de acuerdo con el Programa de Posgrado

Programa de Maestría	f	%
Maestría en Gerencia de Servicios de Salud	45	13.6
Maestría en Project Management	72	21.8
Maestrías en Finanzas y Derecho Corporativo	60	18.2
Maestría en Agro-negocios	22	6.7
Maestría en Organización y Dirección de Personas	18	5.5
Maestría en Finanzas	20	6.1
Maestría en Gestión Pública	14	4.2
PADE Administración	15	4.5
PADE	11	3.3
PADE Logística y Operaciones	18	5.5
PADE Internacional	2	0.6
MBA	1	0.3
Maestría en Marketing	32	9.7
Total	330	100

Nota: F=frecuencia; %=porcentaje

De acuerdo con el personal a cargo, la muestra estuvo dividida en un 47.90% de personas que tienen a su cargo de 2 a 5 personas, un 26.7% dirige de 6 a 10 personas, un 25.50% tiene de 11 a más personas a cargo (véase tabla 4).

Tabla 4 *Distribución de la muestra de acuerdo con el personal a cargo*

Personal a cargo	F	%
2 a 5 personas	158	47.90%
6 a 10 personas	88	26.70%
11 a más personas	84	25.50%
Total	330	100.0%

Nota: F=frecuencia; %=porcentaje

De acuerdo con el cargo y al género. Se tiene que un 5.71% de mujeres tiene el cargo de asistente, el 12.1% de analista, un 42% es coordinadora, un 32% es Jefa y por último un 7.1% de las participantes tiene el puesto de Gerente. Por su parte, los varones no tuvieron participantes en el puesto de asistente, mientras que un 4.2% de

ellos tiene el puesto de analista, el 36.8% tiene el puesto de coordinador, el 45.7% es jefe en la actualidad y un 13.1% tiene el cargo de Gerente (ver tabla 5).

Tabla 5
Distribución de la muestra de acuerdo con el cargo y al género

Género	Cargo	f	%
Femenino	Asistente	8	5.71
	Analista	17	12.14
	Coordinador	60	42.86
	Jefe	45	32.14
	Gerente	10	7.14
	Total	140	100.00
Masculino	Analista	8	4.21
	Coordinador	70	36.84
	Jefe	87	45.79
	Gerente	25	13.16
	Total	190	100.00

Nota: F=frecuencia; %=porcentaje

Instrumentos de Medición

Son 2 los instrumentos de medición que se utilizarán en la presente investigación y 2 documentos adicionales con los que se accederán a los datos necesarios para estratificar los análisis estadísticos de acuerdo a las variables de edad, programa de posgrado, personal a cargo, cargo y género. Los dos primeros se refieren a la Escala de Multifactorial de Estilos de Liderazgo (MLQ) y al NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI), mientras que los 2 documentos adicionales al consentimiento informado y a la ficha de datos sociodemográficos.

Escala Multifactorial de Liderazgo (MLQ-5x).

Este instrumento creado por Bass y Avolio (1995; citado en Rimache, César, Espinel, Isabel y Martensen, 2016) involucra la versión reducida de una prueba que originalmente posee 85 ítems, y cuyas versiones reducidas incluyen la de 63 reactivos

(MLQ 5X Revisado-63) y la de 45 ítems denominada versión corta (MLQ 5X Revisado).

En la presente se utilizará la versión corta del instrumento, al haber mostrado poseer suficientes evidencias de validez y confiabilidad para utilizarse en población laboralmente activa. Aquí se utilizará la versión que involucran las opiniones del líder acerca de sus propias conductas, existiendo una versión que también mide las opiniones de los subordinados acerca de sus líderes (Molina, 2014).

El modo de corrección del instrumento se realiza a través de una escala de puntuación de tipo Likert, que varía desde los puntajes 0 al 4, donde 0 corresponde a la clasificación de *Nunca*, el 1 a la clasificación de *Rara vez*, 2 a la ponderación de *A veces*, 3 a la de *A menudo*, y para la clasificación de *Frecuentemente* la puntuación de 4.

Las evidencias de validez, vinculadas a su estructura interna, han sido reportadas por diferentes autores mediante la utilización del análisis de componentes principales en donde se halla una varianza que alcanza el 60.7% de explicación en los tres factores madre y mostrando una división del instrumento en 3 factores madre y 9 factores dependientes (Bennetts, 2007; Martinez, 2013).

El primer factor referido al estilo de Liderazgo Transformacional con los factores dependientes de Influencia idealizada (Atribuida y conducta), Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. El segundo factor referido al estilo de Liderazgo transaccional, con factores dependientes como la Recompensa contingente y la Dirección por excepción (activa). Y el último factor, denominado Liderazgo pasivo/evitador, conformado por los factores dependientes de Dirección por excepción (pasiva) y *Laissez-faire* (Alonso, Saboya y Guirado, 2010).

Por último, la confiabilidad reportada mediante el coeficiente alfa de Cronbach para la escala total y para cada uno de los factores madre y los dependientes fluctúan entre 0,98 a 0,70 (Bennetts, 2007; Martinez, 2013).

Inventario de Personalidad de Cinco Factores (NEO-FFI).

Se trata de un instrumento creado por Costa y McRae (2008; citado en Lara, Rosa, Moreno, García, Palomera y Mariscal, 2015), que mide cinco factores de personalidad descritos como Neuroticismo, Conciencia, Extroversión, Apertura y Agradabilidad. Cuenta con un total de 60 reactivos o ítems que han mostrado evidencias suficientes de validez y confiabilidad para continuar su uso investigativo. Martínez y Cassaretto (2011), validaron el instrumento en población peruana, obteniendo la confiabilidad mediante el estadístico alfa de Cronbach, con los siguientes valores para cada una de sus escalas. Para la de Neuroticismo .84, para la de Conciencia .72, en la de Extroversión .76, la de Apertura alcanzó el .73, y la de Agradabilidad el .75. (Martínez y Cassaretto, 2011).

Consentimiento Informado.

Adicionalmente se les hará entrega de un documento, en donde se encuentra explicado de modo detallado diversos aspectos sobre el presente estudio y sobre todo, acerca de la finalidad del mismo y el modo en el que se utilizarán los datos que los participantes brindarán al momento de llenar los instrumentos. Este documento se les solicita completarlo y firmarlo, a modo de visto bueno de tal modo se cuenten con evidencias de la autorización de la muestra para la utilización científica y educativa de los datos brindados.

Ficha de datos sociodemográficos.

Por último, se adjunta a la batería de evaluación un documento que incluye la solicitud de datos simples e información personal, que abarca datos personales y características sociodemográficas, tales como el programa de posgrado, la edad, el género, el cargo y la cantidad de personas a cargo; de tal manera se pueda constatar la adecuación a los criterios de inclusión propuestos para este estudio.

Técnicas de Recolección de Datos

En un primer término se deberán gestionar las autorizaciones y la coordinación acerca de los horarios pertinentes, para asistir al centro universitario y ejecutar la evaluación. Una vez en la institución, se procederá con la reunión de la muestra en los ambientes más propicios para introducirlos y presentarles la batería de evaluación. Se les solicitará primero, leer y completar el consentimiento informado, donde se les explicará la finalidad de la investigación y el tipo de uso que les brindará a los datos brindados. Luego, se les invitará a completar la ficha de datos sociodemográficos, manteniendo controlados las variables intervinientes y la mayor parte de aspectos éticos, formales y relacionales de la institución.

A continuación, se les explicará que la participación en este estudio, no solamente es confidencial, sino que se trata de una evaluación totalmente voluntaria y que el participante, si así lo decidiera, puede retirarse en el momento que mejor le parezca.

Paso siguiente, se le hará entrega de la batería para proceder con la espera a que finalicen de completarla.

Capítulo V. Resultados

Análisis de Confiabilidad

El análisis de los instrumentos arrojó un alfa de Cronbach de 0.780 para la escala NEO FFI completa, de 0.775 para el MLQ-5x. A modo más específico y por dimensiones se obtuvo, que los datos de la dimensión de Neuroticismo alcanzaron un alfa de Cronbach de 0.768, los de la dimensión de Extraversión un alfa de 0.581, la dimensión de Apertura un alfa de 0.670, la de Amabilidad obtuvo un 0.614, y la de Conciencia alcanzó un alfa de 0.579. Por otra parte, los ítems que conforman la dimensión de Liderazgo Transformacional en el instrumento MLQ-5x, obtuvo un alfa de Cronbach de 0.582 (ver tabla 6).

Tabla 6

Consistencia interna, KMO, número de factores, varianza explicada e ítems eliminados en las dimensiones evaluadas

Dimensión	a.	Ítems eliminados
NEO FFI	0.780	32/60 ítems
Neuroticismo	0.768	6, 41, 46, 56
Extraversión	0.581	17, 22, 27, 32, 37, 42, 57
Apertura	0.670	8, 23, 38, 43, 58.
Amabilidad	0.614	4, 24, 29, 39, 44, 49, 59.
Conciencia	0.579	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45
MLQ-5x	0.775	5/15 ítems
Liderazgo Transformacional	0.582	8, 18, 30, 32, 13

Nota: a=alfa de Cronbach

Lo trascendente de este análisis es el hallazgo en cuanto a coeficiente de consistencia interna, donde las escalas completas, tanto la escala NEOFFI y el MLQ-5x por si solos y con todos sus ítems obtuvieron alfas mayores a 0.7 o 0.8, lo cual, dependiendo de la fuente consultada pueden ser suficientes para garantizar la confiabilidad de los datos aquí analizados. Es decir, que se consideran niveles justos, y aceptables, lo que invita a tener en cuenta este tipo de fenómenos para futuras

investigaciones mientras se pretende realizar el análisis factorial de los instrumentos (Ver tabla 6).

Análisis factorial

Para la obtención de evidencias de validez, se recurrió con la realización de un análisis factorial exploratorio, con la finalidad de conocer la distribución de ítems de acuerdo con la estructura que adoptaron estos datos luego de la aplicación de los instrumentos en la muestra.

Tabla 7 Consistencia interna, KMO, número de factores y varianza explicada

Dimensión	KMO	Nº de factores	Varianza Explicada
NEO FFI	0.781	5	37.563
Neuroticismo	0.86	1	39.527
Extraversión	0.684	1	30.656
Apertura	0.663	1	34.426
Amabilidad	0.695	1	24.147
Conciencia	0.665	1	37.217
MLQ-5x	0.864	9	53.332
Liderazgo Transformacional	0.845	1	25.402

Nota: KMO=Medida de Kayser-Meier-Olkin

Del mismo modo se realizó el análisis de medidas de adecuación muestral de Kayser-Meier-Olkin (KMO), obteniendo para la escala completa del NEOFFI los valores de 0.781, una división factorial de 5 factores con un 37.56% de varianza explicada y 32 ítems eliminados de los 60 originales. Para la escala MLQ-5x, se obtuvo un valor KMO de 0.864, proveniente de 9 factores, que explican el 53.33% de la varianza, y con la eliminación de 5 ítems de un total de 45 reactivos.

Para la dimensión de Neuroticismo se obtuvo un KMO de 0.860 con una estructura monofactorial que explica el 39.52% de la varianza. La dimensión de Extraversión alcanzó un KMO de 0.684 de estructura unifactorial que explica el 30.65% de la varianza. En la dimensión de Apertura se obtuvo un KMO de 0.663 con una estructura monofactorial, que permite la explicación del 34.42% de la varianza.

La dimensión de Amabilidad alcanzó un KMO de 0.695 con estructura unifactorial que explica el 24.14% de la varianza. En cuanto a la dimensión de Consciencia alcanzó un KMO de 0.665 con una estructura monofactorial que explica el 37.21% de la varianza. En relación al Liderazgo Transformacional se obtuvo un KMO de 0.845 con una estructura monofactorial que explica el 25.40% de la varianza.

Los resultados superan un KMO de 0.5, por ellos podemos considerar válidos y útiles los datos que obtendremos de nuestras variables, a nivel general como de factores independientes.

A continuación, se detalla el análisis factorial exploratorio de la escala multifactorial de liderazgo, mediante el método de componentes principales, donde los ítems de la prueba fueron agrupados en 5 factores de acuerdo con el programa estadístico SPSS, en su versión 25.

Tabla 8

Solución rotada Varimax, para análisis de componentes principales y distribución de los ítems de la escala MLQ-5x de acuerdo con ellos.

MLQ-5x	LTF	LTS	EC	EPE
Ítem1	-	-	0.446	-
Ítem2	-	-	-	-
Ítem3	-	-	-	-
Ítem4	-	-	-	-
Ítem6	-	-	-	-
Ítem8	-	-	-	-
Ítem9	-	0.433	-	-
Ítem10	0.446	-	-	-
Ítem11	0.488	-	-	-
Ítem13	-	-	-	-
Ítem14	0.513	0.441	-	-
Ítem15	0.457	0.393	-	-
Ítem16	-	0.443	-	-
Ítem18	-	0.613	-	-
Ítem19	-	0.477	-	-
Ítem21	-	0.425	-	-
Ítem22	-	-	0.567	-
Ítem23	-	0.426	-	-

Ítem24	-	-	-	-
Ítem25	-	-	0.497	-
Ítem26	0.537	-	-	-
Ítem27	-	-	0.632	-
Ítem29	-	-	-	-
Ítem30	-	-	-	-
Ítem31	0.637	-	-	-
Ítem32	-	-	-	0.931
Ítem34	-	-	-	-
Ítem35	-	-	-	0.93
Ítem36	0.66	-	-	-
Ítem37	0.553	-	-	-
Ítem38	0.618	-	-	-
Ítem39	0.615	-	-	-
Ítem40	0.625	-	-	-
Ítem41	0.711	-	-	-
Ítem42	0.701	-	-	-
Ítem43	0.651	-	-	-
Ítem44	0.686	-	-	-
Ítem45	0.649	-	-	-

Nota: LTF=Liderazgo transformacional; LTR=Liderazgo transaccional; EC=Estilo correctivo; EPE=Estilo pasivo evitador.

De acuerdo con este análisis, el factor 1 que denominaremos Liderazgo Transformacional, estaría compuesto por los reactivos 10, 11, 14, 15, 26, 31, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45. Por su lado, al segundo factor, denominado, Liderazgo Transaccional lo conforman los ítems 9, 16, 18, 19, 21 23. En cuanto al tercer factor, lo conforman los reactivos 1, 22, 25 y 27, formando el Estilo Correctivo. Por último, el cuarto factor estaría compuesto por los ítems 32 y 35, y conformaría el Estilo Pasivo Evitador. Teniendo que previamente se eliminaron ítems durante el análisis de consistencia interna y que se tuvieron en cuenta las comunalidades mayores a .4, para considerar la clasificación de los ítems de acuerdo con los factores, en la matriz rotada de tipo Varimax.

Tabla 9

Varianza explicada de las cuatro dimensiones de la Escala Multifactorial de Liderazgo MLQ-5x

F	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	T	PV	PA	T	PV	PA	T	PV	PA
1	8.533	22.455	22.455	8.533	22.455	22.455	6.925	18.225	18.225
2	2.040	5.369	27.824	2.040	5.369	27.824	2.656	6.989	25.214
3	1.790	4.712	32.535	1.790	4.712	32.535	2.374	6.247	31.460
4	1.641	4.318	36.853	1.641	4.318	36.853	2.049	5.393	36.853

Nota: F=Factor, T=Total; PV=Porcentaje de varianza; PA= Porcentaje acumulado

Como se aprecia en la tabla 9, estos cuatro factores explican el 36.85% de la varianza de los datos, donde el primer factor explica el 18.22%, el segundo el 6.99%, el tercero 6.25% y el último el 5.39% de la misma.

Tabla 10

Solución rotada Varimax, para análisis de componentes principales y distribución de los ítems de la escala NEO-FFI

	Rasgos de Personalidad				
	Neuroticismo	Apertura	Extraversión	Conciencia	Agradabilidad
Ítem11	0.652				
Ítem1	0.647				
Ítem16	0.642				
Ítem31	0.627				
Ítem26	0.591				
Ítem21	0.541				
Ítem51	0.52				
Ítem36	0.462				
Ítem18		0.675			
Ítem3		0.65			
Ítem33		0.616			
Ítem28		0.598			
Ítem13		0.498			
Ítem53		0.415			
Ítem7			0.717		
Ítem2			0.573		
Ítem47			0.553		
Ítem12			0.514		
Ítem52			0.482		
Ítem48			0.476		
Ítem60				0.607	
Ítem55				0.483	
Ítem50				0.394	
Ítem14					0.804
Ítem9					0.71
Ítem19					0.438

Nota: Análisis de componentes principales de los puntajes obtenidos de la aplicación del Inventario de Personalidad NEO-FFI.

Como se observa en la tabla 10 el factor 1, o rasgo de neuroticismo se encuentra conformado por los reactivos 1, 16, 31, 21, 26, 36 y 51; el factor 2 de apertura, por los ítems 3, 33, 28, 13 y 53; el factor 3, denominado extraversión, se encuentra conformado por los ítems 7, 2, 12, 52, 47 y 48; el cuarto factor o rasgo de conciencia se encuentra conformado por los reactivos 60, 55 y 50; y por último, el

rasgo de agradabilidad está formado por los ítems 14, 9 y 19. Teniendo que previamente se eliminaron ítems durante el análisis de consistencia interna y que se tuvieron en cuenta las comunalidades mayores a .4, para considerar la clasificación de los ítems de acuerdo con los factores, en la matriz rotada de tipo Varimax.

Tabla 11

Varianza explicada de las cuatro dimensiones del Inventario de Personalidad NEO-FFI

F	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	T	PV	PA	T	PV	PA	T	PV	PA
1	4.755	16.982	16.982	4.755	16.982	16.982	3.479	12.425	12.425
2	3.106	11.093	28.075	3.106	11.093	28.075	2.396	8.559	20.983
3	1.630	5.821	33.896	1.630	5.821	33.896	2.236	7.985	28.968
4	1.557	5.562	39.458	1.557	5.562	39.458	2.172	7.756	36.725
5	1.262	4.509	43.967	1.262	4.509	43.967	2.028	7.242	43.967

Nota: F=Factor, T=Total; PV=Porcentaje de varianza; PA= Porcentaje acumulado

Como se aprecia en la tabla 11, estos cinco factores explican el 43.97% de la varianza de los datos, donde el primer factor explica el 12.43%, el segundo el 8.56%, el tercero 7.99%, el cuarto 7.76% y el último el 7.24% de la misma.

Análisis descriptivo

En el análisis descriptivo de las variables estudiadas, se encontró una media de 7.95 puntos para la dimensión de Neuroticismo, con una desviación estándar de 5.18, y puntajes entre el uno y los 24 puntos. En cuanto a la dimensión de Estabilidad, se obtuvo una media de 20.90, con una desviación estándar de 4.73, y puntajes que fluctúan entre los siete y 64 puntos. Para la dimensión de Apertura, se halló una media grupal de 15.72, con desviación estándar de 3.64 puntos, y puntuaciones entre los cinco y 24 puntos. En cuanto a Amabilidad, se halló una media de 22.45 y una desviación estándar de 4.14 y puntajes que varían entre 10 y 40. Por otro lado,

Conciencia maneja una media de 8.76 y una desviación estándar de 2.90, con puntajes entre 1 y 17. Finalmente, el liderazgo transformacional tiene una media de 49.55 y una desviación estándar de 8.03, con un mínimo de 29 puntos y un máximo de 101 puntos. (véase tabla 12).

Tabla 12
Media, DA y rangos de puntuación de las dimensiones Neuroticismo, Estabilidad, Apertura, Amabilidad, Conciencia y Liderazgo Transformacional

Medida de tendencia central	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Neuroticismo	7.95	5.18	1.00	24.00
Estabilidad	20.90	4.73	7.00	64.00
Apertura	15.72	3.64	5.00	24.00
Amabilidad	22.45	4.14	10.00	40.00
Conciencia	8.76	2.90	1.00	17.00
Liderazgo Transformacional	49.55	8.03	29.00	101.00

Análisis correlacional

Para responder a la hipótesis 1 se corrieron los análisis de correlación de Spearman, entre el liderazgo transformacional y el rasgo de neuroticismo, obteniendo un coeficiente de correlación negativo y altamente significativo (-0.261) tal y como se puede observar en la tabla 13.

Tabla 13

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Neuroticismo.

Liderazgo Transformacional	Neuroticismo
Coefficiente de correlación	-0.261**
Nivel de Significación	0.000

Cabe recalcar que, dentro de los exámenes auxiliares, la dimensión de neuroticismo mostró diferencias estadísticamente significativas en relación con el género, a diferencia de las demás variables que no mostraron diferencias a este nivel (ver tabla 14).

Tabla 14

Prueba U de Mann Whitney para comparación de medias en el rasgo de neuroticismo

Estadístico	Neuroticismo
U de Mann-Whitney	11,293,000
Nivel de Significación	0.025

En estas diferencias, se observa como el género femenino presenta una media mayor (M=8.5) a la registrada por el género masculino con una media (M=7.4), de más de 1 punto y una centésima de diferencia en ambas medidas (M=5.2) (ver tabla 15).

Tabla 15

Comparación de medias en Neuroticismo de acuerdo con el género

Género	Media	N	Desviación estándar
Femenino	8.582	139	4.998
Masculino	7.484	190	5.278
Total	7.948	329	5.182

Del mismo modo, al compararlos de acuerdo con el cargo ejercido, el rasgo de neuroticismo mostró diferencias estadísticamente significativas (ver tabla 16).

Tabla 16

Prueba de diferencia de medias de los Rasgos de personalidad y Liderazgo Transformacional de acuerdo con el cargo ejercido

Estadísticos	Neuroticismo
H de Kruskal-Wallis	11.3
Grados de Libertad	4
Nivel de Significación	0.024

En la comparación de medias del neuroticismo de acuerdo con el cargo ejercido, se pudo apreciar que los asistentes tienen una media mayor, seguido por los gerentes, los coordinadores, los jefes y analistas en orden de mayor a menor media (ver tabla 17).

Tabla 17

Comparación de medias del Neuroticismo de acuerdo con el cargo ejercido

Cargo ejercido	Neuroticismo	Desviación estándar
Asistente	10.50	2.45
Analista	6.60	4.72
Coordinador	8.65	5.69
Jefe	7.09	4.54
Gerente	8.94	5.66

Estos alcances se pueden apreciar también de un modo más visual, a través de lo expuesto en la figura 4, donde se ve la tendencia casi constante del Neuroticismo, luego de dejar el cargo de asistente.

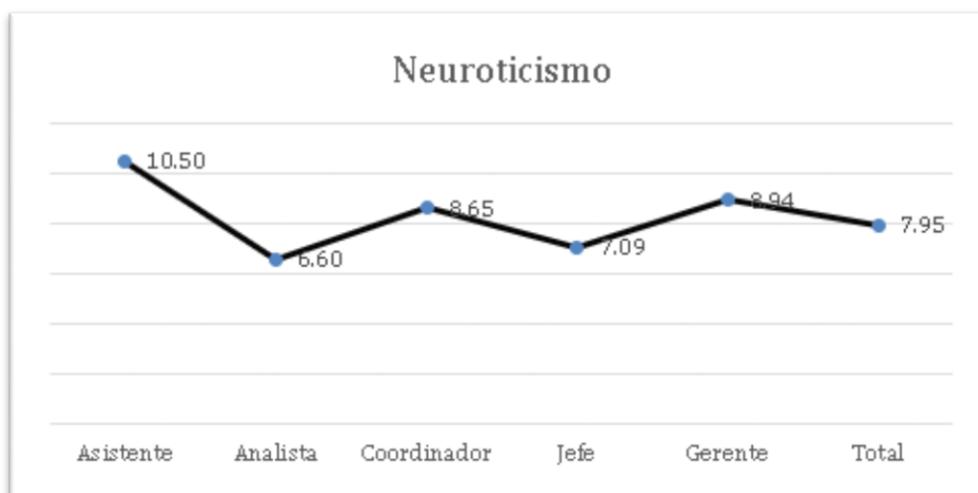


Figura 4. Perfil del rasgo de neuroticismo de acuerdo con el cargo ejercido. Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados no se obtuvo la suficiente evidencia para respaldar la hipótesis investigativa, es decir no se hallaron diferencias significativas a este nivel.

Para poner a prueba a la hipótesis 2, se llevó a cabo la correlación de Pearson entre estas variables obteniéndose un índice de correlación positivo y altamente significativo ($R=0.378$) como se puede observar en la tabla 18.

Tabla 18

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Extraversión.

Liderazgo Transformacional	Extraversión
Coefficiente de correlación	.378**
Nivel de Significación	0.000

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis investigativa, es decir que existe una correlación significativa a este nivel, aunque de tipo bajo.

Para poner a prueba a la hipótesis 3 se corrieron los análisis correlacionales de Spearman, obteniendo un índice de correlación altamente significativo y positivo ($R=0.219$) entre el liderazgo transformacional y el rasgo de apertura a la experiencia como se puede observar en la tabla 19.

Tabla 19

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Apertura a la experiencia

Liderazgo Transformacional	Apertura
Coefficiente de correlación	.219**
Nivel de Significación	0.000

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis investigativa, es decir que existe una correlación significativa a este nivel, aunque de tipo bajo.

Para poner a prueba la hipótesis 4, se corrieron los análisis correlacionales de Spearman, obteniendo un índice de correlación significativo y positivo ($R=0.114$) entre el liderazgo transformacional y el rasgo de amabilidad como se puede observar en la tabla 20.

Tabla 20

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Amabilidad.

Liderazgo Transformacional	Amabilidad
Coefficiente de correlación	.114*
Nivel de Significación	0.039

Por lo tanto, se aprueba la hipótesis investigativa, es decir que existe una correlación significativa a este nivel, aunque de tipo muy bajo.

Para poner a prueba la hipótesis 5, se corrieron los análisis correlacionales de Spearman, obteniendo un índice de correlación no significativo, entre el liderazgo transformacional y el rasgo de conciencia como se puede observar en la tabla 21.

Tabla 21

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Conciencia.

Liderazgo Transformacional	Conciencia
Coefficiente de correlación	.267
Nivel de Significación	0.567

Cabe recalcar que, dentro de los análisis adicionales, se pudieron hallar diferencias de medias de acuerdo con el programa de posgrado en curso, en la dimensión de Conciencia y, también, en el Liderazgo Transformacional, con un nivel de significación o de error menor al 5% ($p < 0.005$), tal como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22
Pruebas de Kruskal-Wallis para diferencia de rangos en cada variable de acuerdo al programa de posgrado

Estadísticos	Conciencia	Liderazgo Transformacional
Chi Cuadrado	22.631	28.449
Grados de Libertad	12.000	12.000
Nivel de Significación	0.031	0.005

Al realizar las comparaciones internas, acerca de estas diferencias, se observa que aquellos matriculados en el PADE internacional (M=11.5), así como la Maestría en Agronegocios (M=10.0) obtuvieron los puntajes más altos en la dimensión de conciencia, frente al PADE (M=7.6) y a la Maestría en Gestión Pública (M=7.5), quienes obtuvieron los puntajes promedio, más bajos (ver figura 5).

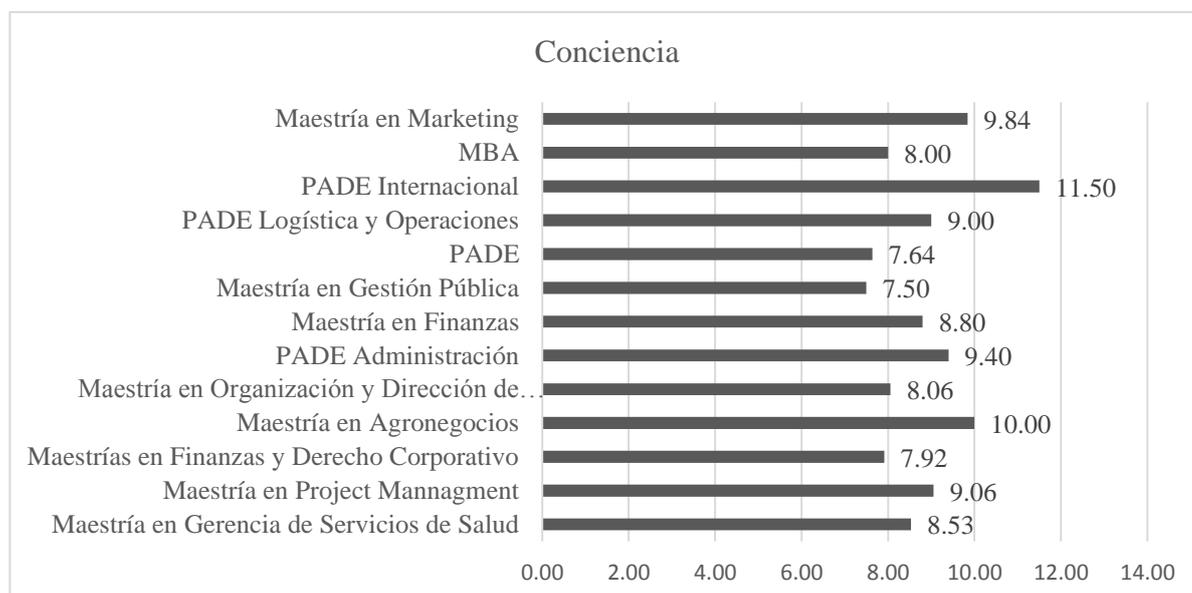


Figura 5. Comparaciones de las medias en Conciencia de acuerdo al programa de maestría en curso

De la misma manera para la evaluación del Liderazgo Transformacional, los alumnos matriculados en el Master en Bussiness Administration (MBA) es el grupo que mayor puntaje promedio obtuvo (M=57), junto con la Maestría en Organización y Dirección de Personas (M=53.06), frente al PADE Internacional (M=42.5) y el PADE

en Logística y Operaciones ($M=45.7$), quienes obtuvieron los promedios más bajos en Liderazgo Transformacional (ver figura 6).



Figura 6. Comparaciones de las medias en Liderazgo Transformacional de acuerdo al programa de maestría en curso

Por último, se procedió a poner a prueba la hipótesis general, y en resumen, los análisis de correlación de Spearman, entre las dimensiones del NEOFFI y el Liderazgo Transformacional, mostraron una correlación negativa y altamente significativa entre el Liderazgo Transformacional y el Neuroticismo ($R=-.261^{**}$), dos correlaciones positivas y altamente significativas entre el Liderazgo Transformacional, la Extraversión ($R=.378^{**}$) y la Apertura ($R=.219^{**}$), y finalmente una correlación positiva y significativa ($R=.114^{*}$) entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión de Amabilidad (véase tabla 24).

Tabla 23

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia.

Liderazgo Transformacional	Neuroticismo	Extraversión	Apertura	Amabilidad
Coefficiente de correlación	-.261**	.378**	.219**	.114*
Nivel de Significación	0.000	0.000	0.000	0.039

Después de analizar los resultados en esta sección, se muestra la evidencia que apoya la hipótesis investigativa, es decir, existen correlaciones significativas entre las variables estudiadas.

A continuación, se segmentaron estos resultados correlacionales, para explorar posibles variaciones al considerar solo población masculina o femenina. El resultado se muestra en la tabla 25 donde las mujeres alcanzaron correlaciones igual de negativas y altamente significativas ($R=-.234^{**}$), pero algo menores que los varones ($R=-.263^{**}$), entre el Liderazgo Transformacional y el Neuroticismo. Del mismo modo, se halló una correlación positiva y altamente significativa entre el Liderazgo Transformacional y la Extraversión ($R=.302^{**}$), pero algo menor a la de los varones ($R=.430^{**}$). No obstante, en la correlación entre Liderazgo Transformacional y Apertura, las mujeres alcanzaron correlaciones algo mayores ($R=.233^{**}$) a las de los varones ($R=.216^{**}$) en un nivel positivo y altamente significativo. Por último, solamente los varones presentaron una correlación significativa entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión de Amabilidad ($R=.153^{*}$).

Tabla 24

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia controlando la variable género.

Liderazgo Transf.	Estadísticos	Neuroticismo	Extraversión	Apertura	Amabilidad	Conciencia
Mujeres	Coefficiente de correlación	-,234**	,302**	,233**	,143	,203
	Nivel de Significación	0.006	0	0.006	0.156	0.249
Varones	Coefficiente de correlación	-,263**	,430**	,216**	,153*	,278
	Nivel de Significación	0	0	0.003	0.037	0.123

Luego del análisis de resultados en esta sección, se muestra la evidencia que apoya la hipótesis investigativa de modo parcial, es decir, si bien existen correlaciones significativas en la mayoría de las variables para ambos grupos, el rasgo de conciencia y amabilidad, no presentaron correlaciones con el liderazgo transformacional en las mujeres, mientras que, en los varones, el rasgo de conciencia no presentó correlaciones con el liderazgo transformacional.

Como se muestra en la tabla 26, se presenta un análisis de las correlaciones entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones del NEOFFI, de acuerdo al cargo que ejercen los participantes. Primero, se tiene que los Asistentes, presentan una correlación alta, positiva y significativa entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión de Extraversión ($R=.786^*$). Segundo, se obtuvo que los Analistas, presentan una correlación significativa y media baja entre el Liderazgo Transformacional y la dimensión de Extraversión ($R=.462^*$). El Liderazgo Transformacional de los Coordinadores, presenta una correlación negativa y altamente significativa con el Neuroticismo ($R=-.334^{**}$), altamente significativa y positiva con

la Extraversión ($R=.346^{**}$) y la Amabilidad ($R=.237^{**}$). En cuanto al Liderazgo Transformacional de los Jefes, se encontró una correlación negativa y significativa con el Neuroticismo ($R=-.184^*$), otra positiva y altamente significativa con la Extraversión ($R=.378^{**}$) y positiva y significativa con la Apertura ($R=.220^*$). Para finalizar, el Liderazgo Transformacional de los Gerentes, correlaciona significativamente de modo negativo con el Neuroticismo ($R=-.359^*$), y de modo significativo y positivo con la Extraversión ($R=.360^*$).

Tabla 25

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia, de acuerdo con el cargo que ejercen los participantes.

Liderazgo Transf.	Estadísticos	Neuroticismo	Extraversión	Apertura	Amabilidad	Conciencia
Asistente	Coefficiente de correlación	0.153	,786*	0.745	0.985	0.205
	Nivel de Significación	0.078	0.021	0.089	0.081	0.071
Analista	Coefficiente de correlación	0.145	,462*	0.145	0.145	0.145
	Nivel de Significación	0.072	0.020	0.072	0.072	0.072
Coordinador	Coefficiente de correlación	-,334**	,346**	,237**	0.255	0.585
	Nivel de Significación	0.000	0.000	0.007	0.133	0.072
Jefe	Coefficiente de correlación	-,184*	,378**	,220*	0.145	0.603
	Nivel de Significación	0.037	0.000	0.012	0.292	0.072
Gerente	Coefficiente de correlación	-,359*	,360*	0.575	0.486	0.598
	Nivel de Significación	0.034	0.033	0.892	0.162	0.148

Luego del análisis de resultados en esta sección, no se logró obtener la evidencia necesaria para apoyar la hipótesis investigativa, por lo tanto de las 25 posibles combinaciones de correlaciones que se pueden obtener de este análisis, solo 10 resultaron en correlaciones significativas, frente a 15 correlaciones no significativas.

Por último, como se observa en la tabla 27, al controlar la variable de personal a cargo, se tiene que el Liderazgo Transformacional de aquellas personas que manejan de 2 a 5 personas, correlaciona positiva y significativamente con la Extraversión ($R=.193^*$) y la Apertura ($R=.161^*$), mientras que muestra una correlación altamente significativa y negativa con el Neuroticismo ($R=-0.238^{**}$). Por otro lado, el Liderazgo Transformacional de aquellas personas que manejan de 6 a 10 personas, presenta correlaciones altamente significativas y positiva con la Extraversión ($R=.320^{**}$), la Apertura ($R=.363^{**}$) y la Amabilidad ($R=.315^{**}$), y de modo solamente significativo con la dimensión de Conciencia ($R=0.229^*$). Asimismo, el Liderazgo Transformacional de aquellas personas que manejan de 11 a más personas, correlacionan positiva y significativamente con la Extraversión ($R=.258^*$), mientras que muestra una correlación altamente significativa y negativa con el rasgo de Conciencia ($R=-0.320^{**}$), y de modo negativo y significativo con la dimensión de Neuroticismo ($R=-0.258$).

Tabla 26

Correlación de Spearman entre el Liderazgo Transformacional y las dimensiones de Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Conciencia, de acuerdo al número de personal a cargo.

Personal a cargo	Liderazgo Transform.	Neuroticismo	Extraversión	Apertura	Amabilidad	Conciencia
2 a 5	Coefficiente de correlación	-,238**	,193*	,161*	0.145	-0.021
	Nivel de significación	0.003	0.017	0.046	0.072	0.800
6 a 10	Coefficiente de correlación	-0.071	,320**	,363**	,315**	,229*
	Nivel de significación	0.514	0.003	0.001	0.003	0.033
11 a más	Coefficiente de correlación	-,258*	,258*	0.024	-0.206	-,320**
	Nivel de significación	0.018	0.018	0.829	0.060	0.003

Luego del análisis de resultados en esta sección, se muestra la evidencia que apoya la hipótesis investigativa, al no encontrar correlaciones en amabilidad, conciencia y liderazgo transformacional para el grupo que maneja de 2 a 5 personas, entre neuroticismo y liderazgo transformacional para quienes manejan de 6 a 10 personas, y entre apertura, amabilidad y liderazgo transformacional, para quienes manejan más de 11 personas.

En la misma línea, se corrieron los análisis correlacionales, controlando la variable edad. Es decir, segmentando el archivo de acuerdo con los grupos de edad definidos. Los resultados señalan variaciones en la presencia de correlaciones para cada grupo etario. Por su lado, los participantes comprendidos entre los 23 y 37 años mostraron una correlación altamente significativa y negativa de nivel bajo, entre el liderazgo transformacional y el rasgo de neuroticismo ($R=-0.331^{**}$), otra del mismo nivel y significación, pero positiva, con la extraversión ($R=0.352^{**}$) y una correlación

muy baja, altamente significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y el rasgo de apertura ($R=0.229^{**}$). Por su lado el grupo entre los 38 y 51 años, mostraron correlaciones altamente significativas, positivas y a nivel moderado entre el liderazgo transformacional y la extraversión ($R=0.461^{**}$), y del primero con la amabilidad ($R=0.452^{**}$), del mismo modo, presentaron una correlación positiva, significativa y baja entre el liderazgo transformacional y la dimensión de extraversión. Por último, el grupo etario comprendido entre los 52 y 65 años, no mostro correlaciones significativas entre estas variables (ver tabla 28).

Tabla 27

Correlación entre los Rasgos de personalidad y el Liderazgo Transformacional controlando la variable edad

Personal a cargo	Liderazgo transformacional	N	E	Ap	Am	C
23 - 37 años	Coefficiente de correlación	-0.331 ^{**}	0.352 ^{**}	0.229 ^{**}	0.047	-0.062
	Nivel de significación	0.000	0.000	0.000	0.452	0.318
38 a 51 años	Coefficiente de correlación	0.127	0.461 ^{**}	0.329 [*]	0.452 ^{**}	0.031
	Nivel de significación	0.363	0.001	0.016	0.001	0.823
52 a 65 años	Coefficiente de correlación	-0.374	0.439	-0.207	0.122	-0.448
	Nivel de significación	0.321	0.237	0.594	0.755	0.227

Nota: N= Neuroticismo, E= Extraversión, Ap=Apertura a la experiencia, Am=Amabilidad, C= Conciencia

Perfil de personalidad y liderazgo de la muestra

Adicionalmente se dividieron los resultados de acuerdo con cinco categorías diagnósticas, de tal modo se puedan clasificar de modo ascendente en nivel bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto. Se obtuvo que, para ser clasificados en el nivel bajo, los participantes tendrían que puntuar entre 1 y 3 puntos en la dimensión de

Neuroticismo, de 7 a 18 puntos para la dimensión de Extraversión, de 5 a 13 puntos para la dimensión de Apertura, de 10 a 19 puntos para la dimensión de Amabilidad y de 1 a 6 puntos para la dimensión de Conciencia. En cuanto al Liderazgo Transformacional, para ser clasificado en este nivel, el participante tendría que obtener puntuaciones entre los 29 y 44 puntos (ver tabla 23).

Tabla 28

Clasificación de los rasgos de personalidad y liderazgo transformacional de acuerdo con los niveles bajo, medio bajo, promedio, medio alto y alto

Niveles	Neuroticismo	Extraversión	Apertura	Amabilidad	Conciencia	Liderazgo Transformacional
Bajo	1 a 3	7 a 18	5 a 13	10 a 19	1 a 6	29 a 44
Medio Bajo	4 a 6	19 a 20	14 a 15	20 a 22	7 a 8	45 a 47
Medio	7 a 9	21 a 22	16 a 17	23 a 24	9 a 10	48 a 51
Medio Alto	10 a 12	23 a 24	18 a 19	24 a 25	11 a 12	52 a 55
Alto	13 a 24	25 a 64	20 a 24	26 a 40	13 a 17	56 a 101

Para ser colocados en el nivel Medio bajo, los participantes tendrían que puntuar entre 4 y 6 puntos en la dimensión de Neuroticismo, de 19 a 20 puntos para la dimensión de Extraversión, de 14 a 15 puntos para la dimensión de Apertura, de 20 a 22 puntos para la dimensión de Amabilidad y de 7 a 8 puntos para la dimensión de Conciencia. En cuanto al Liderazgo Transformacional, para ser clasificado en este nivel, el participante tendría que obtener puntuaciones entre los 45 y 47 puntos.

Para ser clasificados en el nivel Medio, los participantes tendrían que puntuar entre 7 y 9 puntos en la dimensión de Neuroticismo, de 21 a 22 puntos para la dimensión de Extraversión, de 16 a 17 puntos para la dimensión de Apertura, de 23 a 24 puntos para la dimensión de Amabilidad y de 9 a 10 puntos para la dimensión de Conciencia. En cuanto al Liderazgo Transformacional, para ser clasificado en este nivel, el participante tendría que obtener puntuaciones entre los 48 y 51 puntos.

Para alcanzar el nivel Medio Alto, los participantes tendrían que puntuar entre 10 y 12 puntos en la dimensión de Neuroticismo, de 23 a 24 puntos para la dimensión de Extraversión, de 18 a 19 puntos para la dimensión de Apertura, de 24 a 25 puntos para la dimensión de Amabilidad y de 11 a 12 puntos para la dimensión de Conciencia. En cuanto al Liderazgo Transformacional, para ser clasificado en este nivel, el participante tendría que obtener puntuaciones entre los 52 y 55 puntos.

Para obtener el nivel Alto, los participantes tendrían que puntuar entre 13 y 24 puntos en la dimensión de Neuroticismo, de 25 a 64 puntos para la dimensión de Extraversión, de 20 a 24 puntos para la dimensión de Apertura, de 26 a 40 puntos para la dimensión de Amabilidad y de 13 a 17 puntos para la dimensión de Conciencia. En cuanto al Liderazgo Transformacional, para ser clasificado en este nivel, el participante tendría que obtener puntuaciones entre los 56 y 101 puntos.

Esto permite que se establezca un perfil, para los rasgos de personalidad parte de la escala NEO-FFI y conocer el nivel en el que se encuentra el Liderazgo Transformacional en la Muestra. En este caso, los rasgos de personalidad que alcanzaron un nivel promedio grupal son las de Neuroticismo, Conciencia, mientras que las que obtuvieron niveles promedio bajo, son las dimensiones de Extraversión, Apertura y Amabilidad. Por su parte el Liderazgo Transformacional también alcanzó un nivel promedio (ver figura 7).



Figura 7. Perfil de rasgos de personalidad de la muestra según las puntuaciones en el NEOFFI

Capítulo VI. Discusión

Los análisis realizados y resultados presentados en el capítulo anterior obedecen a un conjunto de pasos ordenados que permitieron cumplir los objetivos, teniendo en cuenta que la integridad de cualquier estudio depende directamente de la precisión de los instrumentos o medidas empleadas para alcanzarlos (Parsian & Dunning, 2009).

El primero, se encontró orientado a analizar la estructura interna de los datos brindados por los instrumentos, con la finalidad de obtener evidencias de validez y confiabilidad de sus puntuaciones derivadas, de este modo, los análisis posteriores puedan ser realizados con adecuación y no existan mayores inconvenientes con la generalización de resultados y la solidez científica de este estudio no se vea comprometida. Cabe recalcar que se utilizó el método de componentes principales, para analizar la estructura factorial mediante la retención de factores (Lorenzo, Timmerman & Kiers, 2011), y una rotación promax, un tipo de rotación oblicua que permite que los factores correlacionados con mayor fuerza salgan a la luz, teniendo en cuenta que las dimensiones de los instrumentos son, a nivel teórico, dependientes de los constructos que pretende medir cada escala (Méndez, Sepúlveda & Alonso, 2012).

La matriz a factorizar fue de corte policórico, ya que las respuestas de tipo Likert de cada una de las escalas fueron politómicas, es decir de más de dos valores de respuesta (Hoffmann, Stover, De la Iglesia & Liporace, 2013). Paso siguiente se realizaron las pruebas de esfericidad de Barlett y la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin. El primero, permite al investigador establecer la posibilidad de existencia de un tipo de matriz, que constituye un impedimento para el desarrollo de este estudio, ya que su presencia permite cuestionar o descartar la realización de análisis factoriales posteriores, a este se le denomina matriz de identidad (Pérez & Medrano, 2010); y, el

segundo, permite la comparación de los coeficientes de correlación observados y parciales, generando un índice que permite determinar sus evidencias de validez estructural y teniendo en cuenta que sus valores fluctúan entre 0 y 1 (Carmona, 2014).

En relación a la escala NEO-FFI, alcanzó valores considerados como intermedios (Kaiser, 1974), y el Cuestionario MLQ-5X, alcanzó valores considerados como Meritorios, concluyendo en ambos casos que, al analizar los ítems a escala completa, indicarían que el muestreo que se ha realizado es el adecuado, y que esta data puede ser sujeta a un análisis factorial (ver tabla 6). Durante el análisis de cada dimensión independiente del NEOFFI, los resultados mostraron la presencia de cinco factores que explicaban el 37.56% de la varianza, donde el KMO del Neuroticismo se elevó a la categoría de Meritorio mientras que, las demás dimensiones, se situaron en la categoría . Esto quiere decir que, si se interpretasen individualmente, indicarían un muestreo inadecuado y con necesidad de tomar las respectivas medidas correctivas.

Esto contrasta con los resultados de Martínez y Cassaretto (2011), quienes al validar el NEO-FFI en una muestra peruana, encontró y reportó una estructura monofactorial, en vez de la estructura compuesta por dimensiones descrita por sus autores, procediendo a denominarla Personalidad y que explicaba el 36.48% de su varianza, frente a un 37.56% de varianza con estructura penta factorial, provenientes de los datos de este estudio. En el caso de la dimensión de Liderazgo Transformacional del MLQ-5x, se mantuvo en la categoría Meritoria, la cual puede interpretarse del mismo modo que la escala completa, un muestreo adecuado y la posibilidad de inclusive, realizar un análisis factorial de este estilo de liderazgo (Cerny & Kaiser, 1977; Kaiser, 1974). Esto permitió que se realizara un análisis factorial a la Escala Multifactorial de Liderazgo, y poder obtener los ítems correspondientes al

factor 1 o de Liderazgo transformacional, para lograr los análisis correlacionales posteriormente. Cabe recalcar que luego de la eliminación de los ítems que con cargas factoriales menores a 0.30, se corrió el análisis factorial exploratorio, pidiendo la clasificación de los reactivos en 5 factores, haciendo alusión a los cinco rasgos de personalidad. La clasificación del programa coincidió con la propuesta por el autor originalmente (tabla 10), es decir, el comportamientos de los ítems en la muestra tuvo el mismo que la prueba original (McRae & Costa, 2008). Con todo lo anterior se puede afirmar que se trata de un instrumento con suficientes evidencias de validez para continuar con los análisis estadísticos posteriores.

Una vez determinadas las evidencias de validez, se ejecutaron los análisis para estimar la consistencia interna de los datos obtenidos. Para ello se hizo necesario obtener el coeficiente de correlación alfa de Cronbach clásico, teniendo en cuenta además las correlaciones ítem-correcto, de tal modo se pueda verificar la posibilidad de retirar algún reactivo para que esta aumente o no.

Cronbach y Shavelson. (2004), establecen niveles interpretativos para un mejor análisis de los índices de correlación entre los ítems. En ellos, los puntajes entre 0.01 y 0.20 hacen al instrumento, acreedor de una confiabilidad muy baja, entre los 0.21 y el 0.40, se les considera como pruebas de confiabilidad baja, entre 0.41 a 0.60 moderada, entre los 0.61 y los 0.80, alta y, por último, entre 0.81 y 1.0, muy alta. Aquí se encontró algo muy parecido al comportamiento del KMO, es decir, se encontraron algunas diferencias en la evaluación de los datos a escala completa, y por dimensiones. Por ejemplo, en cuanto a la escala completa del NEO-FFI, el resultado del cálculo del coeficiente de consistencia interna, haría que se le clasificara como puntajes de alta consistencia interna, al igual que el cuestionario completo MLQ-5x.

Lo resaltante emerge nuevamente cuando se evalúan individualmente las dimensiones, encontrando para el Neuroticismo valores en la misma categoría, de alta confiabilidad, mientras que, para el resto de dimensiones incluyendo al Liderazgo Transformacional se les clasificaría independientemente como datos con confiabilidad moderada (Cronbach y Shavelson, 2004). Esto quiere decir, que la consistencia interna encuentra a un nivel promedio, y que estos datos pueden considerarse como aceptables, al encontrarse entre el 0.61 y 0.80.

Luego se procedió con la eliminación de unos ítems de la escala, debido a que presentaron dentro del análisis de consistencia interna correlaciones ítem-correcta menores a 0.30 y valores de cargas factoriales menores a 0.40, criterios que según Shrout y Rodgers (2018), constituyen razones suficientes para separar el reactivo del instrumento en cuestión. Llegando a eliminarse un total de 32 ítems en el instrumento NEO-FFI, y 5 en el cuestionario MLQ-5x (véase tabla 6). Del mismo modo, estos resultados se contrastan con los obtenidos por Martínez y Cassaretto (2011), quienes alcanzaron un alfa de Cronbach para el Neuroticismo de 0.84, para la dimensión de Conciencia de 0.72, la dimensión de Extroversión obtuvo un alfa de 0.76, la de Apertura alcanzó uno de 0.73 y la dimensión de Agradabilidad obtuvo el valor de 0.75, los cuales son considerados como valores altos, a diferencia de los resultados obtenidos en este estudio donde tres de cinco dimensiones alcanzaron alfa de Cronbach de nivel moderado. Esto podría explicarse por la presencia de una muestra muy diversa, teniendo participantes de distintas carreras, diferentes centros laborales, edades, y otros factores que pudieron haberse conjugado con el grado de acuerdo, para puntuar y actuar de este modo.

Adicionalmente se realizaron pruebas de normalidad, para determinar la pertinencia de realización de análisis paramétricos o no paramétricos con estos datos (Berlanga & Rubio, 2012). Por tal razón se sometió a los datos, a una prueba de ajuste a la normalidad estadística, que en este caso se encontrará facilitada por el estadístico Shapiro Wilk. Según Rahman y Govindarajulu (1997), establece que este test se basa en las desviaciones que presentan las estadísticas de orden de la muestra, respecto a los valores esperados de los estadísticos de orden de la normal y estándar. Del mismo modo, señala que este valor, proporciona la mejor prueba de normalidad actualmente, y que, aunque anteriormente se había encontrado limitada hasta 50 personas, en la actualidad se ha extendido ese límite a 500, permitiendo su utilización a todo nivel.

Teniendo en cuenta también la distribución paramétrica o no paramétrica del estudio, se procedió a realizar la determinación de los índices de correlación entre los constructos estudiados, para poder alcanzar los objetivos correspondientes a esta parte del diseño. Para Molina, Rodríguez, De Celis, Rodríguez, Ávila y Ruiz (2006), existen cinco rangos, donde los índices obtenidos, pueden ser comparados, y de tal modo determinar si poseen correlaciones muy bajas si sus puntajes son menores a 0.30, bajas si fluctúan entre 0.31 y 0.50, moderadas si se encuentra entre 0.51 y 0.70, altas si puntúan entre 0.71 y el 0.90 o excelentes si superan el 0.90. Para ello, se hizo necesaria la utilización de los estadísticos de correlación de Spearman, para datos no paramétricos, recordando que la prueba de Shapiro Wilk indicó que se trataba de ese tipo de distribución (tabla 9).

Adicionalmente, se hizo necesario considerar el nivel de significación, muy aparte del valor del coeficiente, en donde valores iguales a .000, se consideran como altamente significativos, entre los .001 y .005, significativos, y valores que sobrepasen

los .005 se tomarán como no significativos. Es decir, de puntuar como no significativos, los índices de correlación deberán ser interpretados como ilusiones estadísticas y no tomados en cuenta para discutir los resultados, al compararlos con otros estudios.

En relación con la hipótesis investigativa 1, se obtuvo una correlación altamente significativa y negativa entre el liderazgo transformacional y el rasgo de Neuroticismo. Lo que puede interpretarse como que en esta población, las personas que presentan constantes cambios emocionales y muestras afectivas de lo mismo, no se identifican a sí mismos como líderes transformacionales, quizá se sientan mucho mejor con otro estilo de liderazgo que les permita una expresión algo más desordenada que los líderes transformacionales, donde precisamente ganan esa característica debido a que el aspecto emocional es algo que trabajan constantemente, tanto en ellos mismos como en los miembros de su equipo.

En relación con la hipótesis 2, se halló una correlación altamente significativa entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de extraversión. Es decir, aquellos individuos de la muestra que se identifican como líderes transformacionales, tienen una mayor predisposición a ser considerados como extrovertidos y muestran conductas relacionadas. Asimismo, el mismo proceso de liderazgo implica la expresión constante de los contenidos psicológicos, para poder guiar al equipo por lo que quizá, aquellas personas que no se consideran extrovertidos, tampoco logren identificarse como líderes transformacionales, y puede constituir la razón principal, por la cual se están encontrando, resultados de este tipo.

En relación con la hipótesis 3, se halló una correlación altamente significativa entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de apertura a la experiencia. Esto

puede encontrarse articulado desde la orientación al cambio del líder transformacional, es decir, si se trata de un tipo de gestión que lo que busca es transformar a los individuos en algo totalmente nuevo y diferente, es esperable que la apertura a la experiencia también sea un rasgo esencial de la persona, de otro modo, llevaría todos los procesos transformacionales al fracaso y a la falta de resultados. Por ello aquellos individuos que se dirigen a sus subordinados con un estilo transformacional, también se autoperciben como personas que están abiertos a tener nuevas experiencias de vida, de trabajo, e incluso, emocionales.

En relación con la hipótesis 4, se halló una correlación significativa entre el Liderazgo Transformacional con el rasgo de amabilidad. Esto puede encontrarse relacionado, con el hecho de la amabilidad, es un rasgo psicológico muy demandado durante la selección de personal y que se incluye dentro de los programas de formación empresarial, con la finalidad, de capacitar a la persona de un modo global. E incluso, es el rasgo que se ha vinculado con mayor frecuencia con el carisma, una característica central en los líderes transformacionales.

En relación con la hipótesis 5, no se encontró una correlación significativa entre el Liderazgo Transformacional y el rasgo de Conciencia. Esto puede deberse, a que generalmente mucho más allá que, tener desarrolladas o exacerbadadas, las tendencias a la responsabilidad un líder transformacional se orienta a que cada miembro del equipo se vuelva responsable por sí mismo y por su labor. Por lo tanto, estos resultados pueden significar que el rasgo de Conciencia o responsabilidad, no se relaciona exclusiva o directamente con el Liderazgo Transformacional, al constituir un rasgo que lo poseen las personas que utilizan otros estilos de liderazgo.

Estos resultados se corroboran con algunos de los resultados de Judge y Bono (2000), quienes evaluaron 14 muestras de 2000 organizaciones, encontrando que el Liderazgo Transformacional, correlaciona de modo positivo y altamente significativo con las dimensiones de Extraversión ($R=0.22^{**}$), Agradabilidad ($R=0.20^{**}$) y Apertura a la experiencia ($R=0.27^{**}$). Del mismo modo, se parecen un poco a los resultados que estos mismos autores obtuvieron años más tarde (Bono y Judge, 2004), en un estudio en 384 participantes, donde el Liderazgo Transformacional, correlacionó de modo positivo y altamente significativo con la Extraversión ($R=.24^{**}$), de modo negativo y significativo con el Neuroticismo ($R=-.17^*$) y de modo significativo y positivo pero muy bajo, con la Apertura a la experiencia ($R=.14^*$), la Agradabilidad ($R=.14^*$) y la Conciencia ($R=.13^*$).

Recientemente Frieder, Wang y Oh (2018) correlacionaron al Liderazgo Transformacional con los rasgos de personalidad, obteniendo correlaciones significativas del primero con dimensiones como la de Conciencia ($R=.21^*$), de Extraversión ($R=.15^*$) y de Apertura a la experiencia ($R=.11^*$). Estos contrastes pueden deberse a que en general, un líder que genera impacto, crecimiento personal e intelectual en sus seguidores, es aquel que ha nacido o desarrollado, conductas que se pueden catalogar como extrovertidas, se percata de los sentimientos propios y de los demás y no teme o posee algún tipo de aversión a vivir nuevas experiencias.

Adicionalmente se realizaron análisis correlacionales, controlando la influencia de determinadas variables de control, con la finalidad de nutrir el análisis de los datos. En primer lugar, se compararon las correlaciones de acuerdo a la variable del género obteniéndose que, el género masculino mantuvo la misma cantidad de correlaciones que las correlaciones generales, mientras que las mujeres, solamente puntuaron

altamente significativo en su relación con los rasgos de Neuroticismo, Extraversión y Apertura a la Experiencia, es decir, no correlacionaron del mismo modo que los varones en la dimensión de Conciencia. Esto se contrasta con los resultados obtenidos por Wingate, Lee y Bourdage (2019), quienes en un estudio realizado encontraron que solamente en la muestra de mujeres, mas no la de hombres, el Liderazgo Transformacional correlaciona de un modo significativo con el Neuroticismo o Emocionalidad ($R=.14^*$) y de manera altamente significativa con la Extraversión ($R=.39^{**}$), la Agradabilidad ($R=.30^{**}$) y con la Conciencia ($R=.27^{**}$). Esto podría deberse a que las mujeres en general se encuentran en mucho mayor contacto con sus emociones que los hombres, por lo tanto, muchas de sus características del liderazgo se pueden ver manifestadas a través de sus rasgos de personalidad, excepto por el rasgo de conciencia, que parece ser un mecanismo ligado al liderazgo en los varones de la muestra.

Al controlar la variable de cargo ejercido, se obtuvieron algunas variaciones de los resultados originales. Por ejemplo, los asistentes obtuvieron una buena correlación, positiva y significativa del Liderazgo Transformacional y la dimensión de extraversión; esto significa que en los asistentes el rasgo que más se relaciona con el liderazgo transformacional es el de extraversión, esto puede estar ocurriendo debido a que, al tratarse de la parte más operativa de la línea organizacional, usualmente se trata de personas que están en mucho contacto con otras personas, dentro del centro laboral, por ese motivo, en ellos, una muestra de Liderazgo Transformacional se puede apreciar a través de sus manifestaciones extrovertidas.

Para los analistas se mantiene el principio de la correlación significativa y positiva, sin embargo, esta relación disminuye y llega a clasificarse como baja. Esto

podría ocurrir, porque en general, al adoptar el puesto de analista, el mismo ritmo laboral y funciones podrían estar generando que tanto las manifestaciones de conductas extrovertidas disminuyan, así como que el Liderazgo Transformacional de estas personas, se encuentren relacionadas con otras variables que no se están considerando aquí. Por su parte los coordinadores, alcanzaron una correlación negativa pero altamente significativa y baja entre el Liderazgo Transformacional y el Neuroticismo, una correlación altamente significativa, positiva y baja con la Extraversión, y otra correlación, altamente significativa, positiva pero muy baja entre el Liderazgo Transformacional y la Apertura a la Experiencia.

Esto podría interpretarse de que, a nivel de Coordinador, el papel de Líder Transformacional se ejerce con mayor frecuencia y solidez, y se sostiene en tres rasgos de su personalidad, como lo son sus conductas de extroversión y de apertura a la experiencia, mientras que no se apreciará mucho en personas con alto grado de Neuroticismo, no es congruente tratar de transformar personas, cuando uno mismo no se ha transformado. Con los jefes ocurre algo similar, sin embargo, la relación con el neuroticismo disminuyó en significancia y en valor, convirtiéndose en una relación muy baja, significativa y negativa, es decir, este tipo de colaboradores pueden verse en la posibilidad de mostrar conductas de neuroticismo, y que eso no influya mucho en su Liderazgo Transformacional. En su relación con la variable de extraversión se mantuvo el nivel de correlación baja, altamente significativo y positivo, guardando la misma relación que con el analista, mientras que, en la correlación con la Apertura, se pudo hallar que, a diferencia de analistas, estos disminuyeron en significación; esto quiere decir que quizá la apertura a la experiencia en este grupo no permita explicar en gran medida al Liderazgo Transformacional que posee.

En el grupo de los Gerentes, la relación solamente se mantuvo a nivel del Neuroticismo y de la Extraversión, donde primero, se tiene una correlación negativa, altamente significativa y baja con del Neuroticismo y el Liderazgo Transformacional, mientras que, por otro lado, se obtuvo una correlación positiva, altamente significativa y baja entre este último y la Extraversión. Esto podría deberse a que usualmente, los Gerentes realizan una labor que suele considerársele como solo de gestión, y por lo tanto rasgos como los Neuróticos se encuentran disminuidos o poco reforzados regularmente y los rasgos extrovertidos, por el contrario, son más promovidos, visibles y más frecuentes que otros, razón por la cual se les asocia positivamente con el Liderazgo Transformacional.

Estos hallazgos se relacionan mucho con los resultados de un estudio realizado en 350 trabajadores en China por Cheung, Yeung y Wu (2018), donde llegaron a la conclusión de que a medida que los líderes envejecen en el puesto de trabajo y por ende a medida que cambian de roles y puestos en la empresa, aumentan las características como adaptabilidad y salud, la relación positiva con los demás, el crecimiento ocupacional y la seguridad personal, las mismas que son percibidas de modo positivo por sus compañeros de equipo y subordinados.

Al controlar la variable de personal a cargo, los resultados adoptaron diferentes configuraciones al compararse con las iniciales. Resaltando la disminución en la cantidad de correlaciones encontradas en el análisis general, en total 4, el cual se vio reducido a 3 en aquellas personas que tenían de 2 a 5 personas a cargo. Eso quiere decir que cuando se maneja un grupo pequeño, el liderazgo transformacional depende de mucho grado de la ausencia de conductas neuróticas y en un grado algo menor, de las conductas extrovertidas y de apertura a la experiencia que pueda presentar el líder.

Por ese motivo, Lunenburg (2011) señala que no es lo mismo desempeñar el papel de un líder que tener personas a cargo y manejarlas. En el primero hay todo un papel de involucramiento, de cambio y de transformación, en el segundo solamente hay supervisión. No obstante, estos resultados también muestran cómo el liderazgo de grupos reducidos genera que las personas se muestran poco emocionales y por el contrario tienden a ser más comunicadoras, atentas, a expresar sus ideas prontamente, mostrándose siempre abiertas a nuevas ideas y experiencias.

Hecho que no varía mucho cuando se trata de un grupo más grande que el anterior, en donde se obtienen un mismo número de correlaciones con un nivel de significancia menor para el rasgo de conciencia; sin embargo, en estos individuos las conductas neuróticas parecen afectar su liderazgo transformacional, lo que también puede interpretarse que en el manejo de grupos grandes la presencia de emocionalidad, no permitiría saber si la persona es un buen líder transformacional o no, más bien habrá que guiarse por los otros rasgos antes mencionados. En cambio, cuando se tiene a cargo grupos de más de 11 personas, el neuroticismo vuelve a cobrar influencia en la disminución del liderazgo transformacional, en contraste con la extraversión que funcionaría como un factor que favorece su aparición, aunque en menor grado que el rasgo de conciencia, aquí el factor principal es la notoriedad de la conducta. A diferencia de la apertura a la experiencia y la agradabilidad, los rasgos de extraversión, conciencia y neuroticismo se refieren a grupos de conductas que son mucho más visibles que las otras. Específicamente en grupos numerosos, es difícil poner atención a ciertos detalles, como por ejemplo, darse cuenta si el jefe está siendo responsable de la planificación y dirección, y, por lo tanto, pueden ser objeto a un número mayor de interpretaciones y evaluaciones, a veces negativas, de las conductas observables. Por ese motivo, Agbim (2013) señala que la estructura organizacional, el

tipo de función y la carga de labores, son aspectos que impactan en el estilo de liderazgo a utilizar, donde muchas veces, los individuos ingresan a un centro de trabajo, utilizando un estilo determinado, pero las mismas condiciones, cultura organizacional y clima, funcionan como una variable contextual que genera un cambio en el estilo utilizado. Por ejemplo, se puede estar acostumbrado a utilizar un estilo correctivo de gestión, ingresar a una empresa donde se promueve el liderazgo transformacional, y proceder con el aprendizaje y la utilización de esta nueva tendencia. Por lo tanto, se deben tener en cuenta variables como el número de personal a cargo, para evaluar la conducta de los líderes y la tendencia a manifestar o no, determinados rasgos de su personalidad.

Por último, se realizaron análisis de frecuencias, que incluyeron la definición de los puntajes promedios, los rangos en los que fluctúan, y por supuesto, desviación estándar. Se consideró, el 5% de error sugerido por Castro y Martini (2014), y que también se le conoce como nivel de confianza con alfa de 0.05.

A partir de aquí ya se trabajó la determinación del nivel de rasgos de personalidad, se procedió a obtener los baremos propios de la población evaluada y se optó por la separación de frecuencias en 5 grupos iguales, de tal modo las categorías bajo, medio bajo, promedio, medio alto y alto puedan ser obtenidas. Los resultados señalan que, para la muestra en cuestión, sus niveles de neuroticismo y conciencia son mayores que sus niveles de extraversión, apertura y amabilidad. Esto contrasta con los resultados obtenidos por D'Alessio (2008), quien encontró que su muestra de alumnos pertenecientes a diversos programas de Maestría en Lima (N=500), había obtenido puntuaciones que los clasificaban en los niveles medio alto en rasgos de personalidad como la extroversión, la apertura y la conciencia.

Esto quiere decir que estas personas suelen invertir tiempo en definir sus estrategias de control de sus impulsos, de planificación y organización de sus acciones. Al mismo tiempo, que señala que la mayor parte de la muestra se encuentra atravesando por algún tipo de inconveniente emocional que los hace actuar de un modo neurótico, o muy emocional, factor que puede estar ejerciendo un impacto negativo en otros procesos psicológicos (Diener, Oishi & Lucas, 2003), impidiendo que la extraversión, la apertura a la experiencia y la amabilidad se muestren en la misma magnitud que los demás rasgos. O por el contrario, que la falta de conductas orientadas hacia el exterior (extraversión), falta de apertura a nuevas experiencias y la carencia de amabilidad, podría constituir aquellos elementos que los tenga con mayor conciencia de lo que ocurre en su entorno, así como los puede tener en episodios emocionales de los que les sea difícil salir (Fox, Henderson, Marshall, Nichols & Ghera, 2005).

Por lo tanto, se puede decir, que la muestra de este estudio posee un perfil mixto, donde por un lado la gente es medianamente conciente de sus actos, de su actuar dentro de la organización y de la planificación de sus respuestas ante las actitudes de los demás. Además, suelen presentar conductas que se pueden considerar como muy emocionales o neuróticas, con oportunidades de mejora al atender áreas como la orientación hacia los demás, la apertura a la experiencia y el ser amable con todos por igual. Lo mismo ocurre en relación al nivel de Liderazgo Transformacional de la muestra, el mismo que alcanzó un nivel promedio y que coincide con los resultados de las investigaciones de los norteamericanos Bono y Judge (2004), quienes también hallaron resultados de liderazgo transformacional al mismo nivel, luego de evaluar a una muestra de 384 participantes en 26 estudios independientes en Estados Unidos. Esto podría deberse a que se trata de un tipo de liderazgo deseable, que permite la

potenciación de la productividad empresarial y el desarrollo personal individual de cada miembro del equipo; sin embargo, al mismo tiempo se trata de un conjunto de características que no todos poseen por igual, por lo tanto, los resultados se verán interferidos por los bajos puntajes de aquellas personas que naturalmente poseen otros estilos como el Transaccional, Laissez-Faire y otros.

Finalmente, los resultados demuestran que la relación entre el liderazgo transformacional y los rasgos de personalidad se encuentran en mayor medida en las personas que cuentan con personal a cargo; debido a que son ellas que tienen la oportunidad en su día a día de ejercer las competencias del liderazgo, consolidando a su vez sus rasgos de personalidad en el transcurso del tiempo, permitiendo establecer una relación entre ambas variables.

Del mismo modo observamos que, la extraversión guarda mayor relación con el liderazgo transformacional a medida que las personas a cargo aumenta, debido a que para poder ejercer los 4 niveles del liderazgo transformacional se requiere, un alto nivel de interacción con los colaboradores, debido a que la esencia del liderazgo transformacional es precisamente la capacidad de líder de motivar, inspirar, establecer una visión y contribuir a la formación intelectual y profesional de su equipo.

Capítulo VII. Conclusiones

1. Se determinaron los índices de correlación entre los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional en una muestra de estudiantes de posgrado, confirmándose correlaciones altamente significativas entre el liderazgo transformacional, y los rasgos de neuroticismo, extraversión, agradabilidad y apertura a la experiencia, a excepción del rasgo de conciencia con el que no se hallaron correlaciones significativas. De este modo, se obtuvo la evidencia suficiente para respaldar la hipótesis investigativa
2. Se encontraron correlaciones altamente significativas y negativas entre el liderazgo transformacional y el rasgo de neuroticismo mostrando evidencia suficiente para respaldar la hipótesis investigativa, contribuyendo a confirmar estudios previos.
3. Se hallaron correlaciones altamente significativas entre el liderazgo transformacional y el rasgo de extraversión, mostrando evidencia suficiente para respaldar la hipótesis investigativa, contribuyendo a confirmar estudios previos.
4. Se encontraron correlaciones altamente significativas entre el liderazgo transformacional, y el rasgo de apertura a la experiencia mostrando evidencia suficiente para respaldar la hipótesis investigativa, contribuyendo a confirmar estudios previos.
5. Se confirmaron correlaciones altamente significativas entre el liderazgo transformacional, y el rasgo de amabilidad mostrando evidencia suficiente para respaldar la hipótesis investigativa, contribuyendo a confirmar estudios previos.

6. No se hallaron correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional, y el rasgo de conciencia mostrando evidencia suficiente para respaldar la hipótesis investigativa, contribuyendo a confirmar estudios previos.
7. La relación del liderazgo entre el liderazgo transformacional y los rasgos de personalidad se demuestran en mayor medida en las personas que cuentan con personal a cargo.
8. Se demuestra que a medida que aumenta el número de personas a cargo, aumenta la relación entre el liderazgo transformacional y la extraversión.
9. Los comportamientos del liderazgo transformacional, demuestran tener relación con la extraversión, independientemente del grupo ocupacional.
10. Se demuestra que las personas que manejan equipos de trabajo entre 6 a 10 integrantes, desarrollan en mayor medida la relación entre el liderazgo transformacional y los rasgos de personalidad.

Capítulo VIII. Recomendaciones

Se recomienda a futuros investigadores cuidar muchos aspectos como la coordinación de evaluaciones grupales dentro de las empresas, de tal modo se pueda contar con un mayor número de participantes en una menor cantidad de tiempo. Esto podría también contribuir a una mejor y mayor disponibilidad de los mismos para completar adecuadamente los cuestionarios y escalas, deviniendo en una mayor confiabilidad y mejores evidencias de validez vinculadas a la estructura interna de los datos que de los instrumentos se desprenden.

Otra recomendación se orienta a los aspectos metodológicos, durante el desarrollo de este estudio y el testeo de los instrumentos utilizados para el diagnóstico, se eliminaron ciertos ítems en cada una de las escalas. Se recomienda observar detenidamente el comportamiento de tales reactivos en otras poblaciones, o por el contrario, utilizar el sustento de esta investigación para aplicar los instrumentos eliminándolos de tal modo, se cuente con una herramienta algo más reducida, que podría contribuir también a una mejor disposición para completar la batería de pruebas, al tratarse de instrumentos con pocos ítems.

Del mismo modo, se identificó la existencia de un vacío en la cantidad de investigaciones que relacionan estos constructos, en poblaciones hispanohablantes, razón por la cual, la cantidad y disponibilidad de información para realizar comparaciones y discusión de resultados, fue ciertamente reducida. En especial, debido a que se trató de considerar investigaciones con una investigación rigurosa e internacional. Por ello, para futuras investigaciones, se recomienda su réplica con la inclusión de otros tipos de Liderazgo, inclusive aquellos provenientes de diferentes perspectivas a la utilizada por el presente estudio. Esto podría brindar muestras de validez externa y permitir amplias comparaciones entre diversas medidas de

constructos que pretenden evaluarlos. Respecto a la personalidad, se recomienda otras mediciones que además de cinco, consideren más aspectos y rasgos de la personalidad.

Los próximos pasos para realizar, se orientan a la determinación del índice de regresión o influencia de los rasgos de personalidad sobre el estilo de liderazgo transformacional, el cual permitirá conocer a detalle el nivel de influencia de cada rasgo independientemente, ejerce sobre el liderazgo transformacional. Así mismo, se plantea el diseño de un programa de desarrollo de habilidades relacionadas con el liderazgo, el cual podrá ser adquirido por cualquier empresa que quiera desarrollar estos aspectos en sus miembros, y en el que se planteará incrementar aquellas áreas donde la muestra tenía puntajes medio bajo.

Por último, se recomienda a la comunidad educativa encargada de la formación de profesionales y futuros líderes, a incluir dentro de sus programas formativos, materias, talleres obligatorios y otras herramientas, científicamente comprobadas, que permitan el desarrollo de aspectos emocionales, habilidades sociales y del liderazgo transformacional en los profesionales que asisten a alguna formación académica especializada, al tratarse de dimensiones que son susceptibles de cambio y entrenamiento (Kois, King, LaDuke & Cook, 2016), y que impactan positivamente en diversas áreas del quehacer organizacional (Mullen & Kelloway, 2009).

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, M. y Correa, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 276-288. doi:10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae
- Aliakbari, M., & Darabi, R. (2013). On the relationship between efficacy of classroom management, transformational leadership style, and teachers' personality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1716-1721. doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.105
- Allport, G. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/1938-01964-000>
- Allport, G. (1961). *Pattern and Growth in personality*. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/1962-04728-000>
- Alonso, F., Saboya, P. y Guirado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. Recuperado de <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3758>
- Alonso, F., Saboya, P. y Guirado, I. (2010). Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=52425087&lang=es&site=ehost-live>
- Aparicio, G. M. E. (2005). *Evaluación de la personalidad mediante el modelo de theodore millon en el ámbito laboral*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Recuperado de <http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=3528>
- Arredondo, F. y Maldonado, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-75. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=51496559&lang=es&site=ehost-live>
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). The impact of an MBA on graduate careers. *Human Resource Management Journal*, 10(2), 69-90. doi: 10.1111/j.1748-8583.2000.tb00021.x
- Berlanga, V., y Rubio, J. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Como aplicarlas en SPSS. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 2012, 5(2), 101-113. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/45283>
- Blatt, S. (2003). El Rorschach en el siglo XXI: La evaluación de la representación mental. *Revista Persona*, 6(1) 23-51. Recuperado de [http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/.../\\$file/02-PERSONA6-blatt.pdf](http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bdfde.nsf/OtrosWeb/.../$file/02-PERSONA6-blatt.pdf)
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bono, J. y Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901. Recuperado de

- <http://www.timothy-judge.com/Judge%20and%20Bono%20personality-TF--JAP%20published.pdf>.
- Bracho, O. y García, J., (2013) Algunas consideraciones teóricas sobre el Liderazgo Transformacional. *Telos*, 15(2), 165-77. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4451074>
- Brandt, T., & Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44-66. doi.org/10.1108/01437731311289965
- Bush, A. & Lucas, G. (2006). Personality profiles of marketing vs r&d managers. *The British Psychology Society*, 5(1), 1-69. doi: 10.1002/mar.4220050103
- Bustamante S., Kawakami, R. y Reategui, S. (2010). *Inteligencia emocional y Liderazgo en los Gerentes Bancarios del Perú* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1675>
- Cabaleiro, G., Jiménez, A., Miles, J. y Horta, R. (2016). Liderazgo e Innovación para un Mundo más Sostenible. *Journal Of Technology Management & Innovation*, 11(1), 2-5. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=115134750&lang=es&site=ehost-live>
- Campoy A. y Gomes A. (2009) Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3958499>
- Carmona, F. (2014). Un ejemplo de ACP paso a paso. *Apuntes, Departamento de estadística. Universidad de Barcelona. [sitio web]. [Consulta: 15/11/2015]*. Recuperado de <http://www.ub.edu/stat/docencia/Mates/ejemploACP.PDF>
- Castro, M. y Martini, H. (2014). Statistical Power and Effect Size Calculating in g* Power: Complementary Analysis of Statistical Significance Testing and Its Application in Psychology. *Salud & Sociedad*, 5, 210-224. Recuperado de <https://bit.ly/2mrQtDK>
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la Investigación*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.magisterio.co/libro/los-elementos-de-la-investigaci-n>
- Cerny, C.A., & Kaiser, H.F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate Behavioral Research*, 12(1), 43-47. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26804143>
- Cheung, F., Yeung, D. Y., & Wu, A. M. (2018). Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace. *Journal of Career Development*, 45(6), 610-624. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0894845317727617>
- Ciampa, E. J., Hunt, A. A., Arneson, K. O., Mordes, D. A., Oldham, W. M., Vin Woo, K., ... & Dermody, T. S. (2011). A workshop on leadership for MD/PhD students. *Medical education online*, 16(1), 7075. doi.org/10.3402/meo.v16i0.7075
- Coleman, M. (1996), Management style of female headteachers, *Educational Management and Administration*, 24(2), 163-74.
- Congreso del Perú (2016). Definen perfil sobre el tipo de directivos para el Estado. Diario Oficial "El Peruano". Lima: Autor, 1 de setiembre. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-definen-perfil-sobre-tipo-directivos-para-estado-45196.aspx>
- Contreras, F. y Barbosa, D., (2010) Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales Implicaciones para la formación

- de líderes. *Diversitas*, 6(1), 65-79. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67916261006.pdf>
- Coon, D. y Mitterer, J. (2016). *Personalidad. En Introducción a la psicología: el acceso a la mente y la conducta*. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/coon_issuu
- Cronbach, L.J. & Shavelson, R.J. (2004). My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures *Educational and Psychological Measurement*, 64 (3), 391-418. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164404266386>
- Cruz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo Transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad y Empresa*, 15 (25), 13-32. Recuperado de [http:// https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871](http://https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871)
- Cupani, M., Vaiman, M., Font, M., Pizzichini, F. y Saretti, B., (2012) Análisis factorial confirmatorio del NEO-FFI utilizando parcelización de ítems y método bootstrap. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 159-68. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a02.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). The Influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Managers' Leadership Styles: An Initial Study. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(1), 13-33. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228118744_The_Influence_of_Personality_Domains_and_Working_Experience_in_Peruvian_Managers'_Leadership_Styles_An_Initial_Study
- De Oliveira, A. y Ferreira, M. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20(3), 493-504. doi:10.1590/1413-82712015200311
- De Parra, R. y Vásquez, X. (2006). Gestión humana y Liderazgo Transformacional en los nuevos tiempos. *Folletos Gerenciales*, 10(10), 15-28. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=25591189&lang=es&site=ehost-live>
- De Souza, F. y De Oliveira, M. (2018). Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Revista Psicologia. Organizações E Trabalho*, 18(3), 441-448. doi:10.17652/rpot/2018.3.13731
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425. doi.10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Djapo, N., Kolenovic, J., Djokic, R. y Fako, I. (2011). Relationship between Cattell's 16PF and fluid and crystallized intelligence. *Personality & Individual Differences*, 51(1), 63-67. doi:10.1016/j.paid.2011.03.014
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1996). *La Nueva Direccion de Empresas: De la teoría a la práctica*. Colombia: McGraw Hill.
- Emery, C., Calvard, T. S., & Pierce, M. E. (2013). Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 28-45. doi.org/10.1177/1368430212461835
- Fazio R. & Olson M. (2003). Implicit Measures in Social Cognition Research: Their Meaning and Use *Annual Review of Psychology* 54(1), 297-327. doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145225
- Fox, N. A., Henderson, H. A., Marshall, P. J., Nichols, K. E., & Ghera, M. M. (2005). Behavioral inhibition: linking biology and behavior within a developmental

- framework. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 235-262.
doi.10.1146/annurev.psych.55.090902.141532
- Frieder, R., Wang, G., & Oh, I. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324-333. <http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/apl0000274>
- García, M. (2011) Liderazgo Transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- García, M. (2015). Formulation of a leadership model based on organizational theories. *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- García, M., Salas, L. y Gaviria, É. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *Ad-Minister*, (31), 25-46. doi:10.17230/ad-minister.31.2
- Gibson J.L, Ivancevich John M., & Donnelly James H. (1996). *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Giraldo, J. (1961). *Los Tipos Psicológicos de Jung*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4895228.pdf>
- Guerrero, M. (2014). ¿Influye la Personalidad de las Personas en el Estilo de Liderazgo que Desarrolla?. *Revista FENopina*, 66(1), 2-5. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283489182_Influye_la_personalidad_de_las_personas_en_el_estilo_de_liderazgo_que_desarrolla
- Hautala, T. M. (2006). The relationship between personality and transformational leadership. *Journal of Management Development*, 25(8), 777-794. doi.org/10.1108/02621710610684259
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999) *Comportamiento organizacional*. México, México: Thomson.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo Transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 135-43. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de: <http://goo.gl/dlj2ks>
- Hoffmann, A., Stover, J., De la Iglesia, G. y Liporace, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2), 151-164. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=92743217&lang=es&site=ehost-live>
- Hofmann, D. A., & Jones, L. M. (2005). Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 509-522. <http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/0021-9010.90.3.509>
- Hogedts, R. (1992). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw Hill, México.
- Hoyos, C. (2015). Personalidad y Liderazgo. *Deusdedit*, 1(1), 1-15. doi.10.13140/2.1.1352.7847.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). *Análisis estructural de las empresas de Lima Metropolitana (tomo IV)*. Consultado el 17 de julio de 2018. Recuperado de

- https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap04.pdf
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751-765.
<http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Kailasapathy, P., & Jayakody, J. A. S. K. (2018). Does leadership matter? Leadership styles, family supportive supervisor behaviour and work interference with family conflict. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(21), 3033-3067. doi.org/10.1080/09585192.2016.1276091
- Kaiser, H. 1974. An index of factor simplicity. *Psychometrika, 39*(1), 31–36. Recuperado de https://www.psychometricsociety.org/sites/default/files/kaiser_citation_classic_factor_simplicity.pdf
- Kearney, E. (2008). Age differences between leader and followers as a moderator of the relationship between transformational leadership and team performance. *Journal of occupational and Organizational Psychology, 81*(4), 803-811.
doi.org/10.1348/096317907X256717
- Kois, L., King, C., LaDuke, C., & Cook, A. (2016). Cultivating student leadership in professional psychology. *Training and Education in Professional Psychology, 10*(1), 29. doi.org/10.1037/tep0000100
- Lara, M., Rosa, M., Moreno Jiménez, B., García, L. F., Palomera Chávez, A., & Mariscal de Santiago, M. V. (2015). Validez factorial del NEO-FFI en una muestra mexicana: propuesta de una versión reducida. *Revista Mexicana de Psicología*. Recuperado de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/676521>
- Lee, W. J., Koenigsberg, M. R., Davidson, C., & Beto, D. R. (2010). A pilot survey linking personality, leadership style, and leadership success among probation directors in the US. *Fed. Probation, 74*, 34.
- León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyenechea, Á., Rojas, P., Meza, J. y Burga, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal Of Economics, Finance & Administrative Science, 22*(43), 154-167. doi:10.1108/JEFAS-03-2017-0058
- León, R. (2009). La contribución de Reynaldo Alarcón al desarrollo y fortalecimiento de la psicometría en el Perú. *Revista de Investigación en Psicología, 12*(2), 239-250. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3768>
- Lin, K. J., Hsieh, Y. H., & Lian, W. S. (2018). Knowledge sharing and personality traits moderated by transformational leadership. *Human Systems Management, 37*(1), 67-80. doi.10.3233/HSM-171615
- Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos, 31*, p9-28.
- López, E., Pulido, M., Berrios, P. y Augusto, J. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? / ¿Es el Liderazgo Transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales?. *Revista De Psicología Social, 32*(3), 513-538.
doi:10.1080/02134748.2017.1352170
- Lorenzo, U., Timmerman, M. y Kiers, H. (2011). The Hull Method for Selecting the Number of Common Factors. *Multivariate Behavioral Research, 46*(2), 340-364.
doi:10.1080/00273171.2011.564527

- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus management: A key distinction—at least in theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1-4.
https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf
- Lussier, R & Achua, Ch. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/264311660_The_Relationship_between_Emotional_Intelligence_and_Transformational_Leadership_An_Investigation_and_Review_of_Competing_Claims_in_the_Literature
- Martínez, P. y Cassaretto, M. (2011). Validación del Inventario de los Cinco Factores NEO-FFI en español en estudiantes universitarios peruanos. *Revista Mexicana de Psicología*, 28(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2430/243029630006/>
- Martínez, P. y Cassaretto, M. (2011). Validación del Inventario de los Cinco Factores NEO-FFI (McCrae y Costa) en español en estudiantes universitarios peruanos. *Revista Mexicana de Psicología*, 28(1) 63-74. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/2430/243029630006.pdf
- Meda, R., Moreno, B., García, F., Palomera, A. y Mariscal, M. (2015). Validez factorial del NEO-FFI en una muestra mexicana: propuesta de una versión reducida. *Revista Mexicana de Psicología*, 32(1), 57-67. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2430/243045363007/>
- Mendelson, M., Alam, J., Cunningham, C., Totton, A., & Smith, C. (2019). Are leaders with postgraduate degrees perceived to be more transformational? A quasi-experimental field study. *Leadership & Organization Development Journal*, (2)1, 259-273 doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0239
- Méndez, C., Sepúlveda, R. y Alonso, M. (2012). Introduction to Exploratory Factor Analysis (EFA). *Revista colombiana de psiquiatría*, 41(1), 197-207. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502012000100014
- Mendoza, I., Ortiz, M. y Parker, H. (2007) Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista del Centro de Investigación*, 7(27), 25-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/342/34202702.pdf>
- Molero A., Recio S. y Cuadrado G. (2010) Liderazgo Transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*. 22(3), 495-501. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/727/72714400022.pdf>
- Molina, C., Rodríguez, V., De Celis, E., Rodríguez, E., Ávila, G. y Ruiz, C. (2006). Coeficiente de correlación intraclase vs correlación de Pearson de la glucemia capilar por reflectometría y glucemia plasmática. *Medicina Interna de México*, 22(3), 165-171. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/pdfs/medintmex/mim-2006/mim063b.pdf>
- Molina, V. (2014). *Estilos de liderazgo en equipos de fútbol juveniles (16-18 años) de la provincia de Granada y su relación con los climas motivacionales generados por*

- los entrenadores* (Tesis Doctoral). Universidad de Granada, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=57958>
- Montoya Yvan (s.f.). *Sobre la corrupción en el Perú*. Congreso de la República. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/\\$FILE/Sobre_la_corrupcion_en_el_Peru._Montoya.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/98F34F32106A975A05257E0600627371/$FILE/Sobre_la_corrupcion_en_el_Peru._Montoya.pdf)
- Morán, C., Carmona, J. y Fínez, M. (2016). Tipos de personalidad, agresión y conducta antisocial en adolescentes. *Psychology, Society & Education*, 8(1), 65-80. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=115073349&lang=es&site=ehost-live>
- Morán, C., Carmona, J. y Fínez, M. (2016). Tipos de personalidad, agresión y conducta antisocial en adolescentes. *Psychology, Society & Education*, 8(1), 65-80. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=115073349&lang=es&site=ehost-live>
- Mullen, J. E., & Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(2), 253-272. doi: 10.1002/mar.4220050103
- Ordoñez, M., Bustamante, M. y Campos, R. (2017). Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. *Información tecnológica*, 28(3), 147-156. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718...
- Parsian, N., & Dunning, T. (2009). Developing and validating a questionnaire to measure spirituality: A psychometric process. *Global journal of health science*, 1(1), 2-11. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/41940657_Developing_and_Validating_a_Questionnaire_to_Measure_Spirituality_A_Psychometric_Process
- Pastor, I. (2017). Relación entre estilos de enseñanza y tipos de personalidad en docentes de nivel superior. *Perspectiva Educativa*, 56(1), 62-83. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=127000552&lang=es&site=ehost-live>
- Pérez, E. y Medrano, L. (2010). Análisis factorial exploratorio: bases conceptuales y metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3334/333427068006/>
- Perilla, L. y Gómez, 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. doi:10.1016/j.rpto.2017.02.005
- Quigley, N. R. (2013). A longitudinal, multilevel study of leadership efficacy development in MBA teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(4), 579-602. doi.org/10.5465/amle.2011.0524
- Rahman, M. y Govindarajulu, Z. (1997). A modification of the test of Shapiro and Wilk for normality. *Journal of Applied Statistics*, 24(2), 219-236. Recuperado de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02664769723828>
- Rimache, C., César, J., Espinel, C., Isabel, M. y Martensen, R. (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (Tesis de Maestría) Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

- Recuperado de
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/.../Johann_Tesis_Maestria_2016.pdf?
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *La personalidad y los valores*. Recuperado de https://issuu.com/clauidiahv24/docs/personalidad_valores_y_relacion_d
- Rodríguez, C. (2007). Evaluación de la personalidad y sus trastornos a través de los métodos proyectivos o pruebas basadas en la actuación (Performance-based). *Clínica y Salud*, 18(3), 325-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180613877005>
- Rosenzweig, S. y Fisher, S. (1997). "Idiographic" vis-a-vis "idiodynamic" in the historical perspective of personality theory: Remembering Gordon Allport, 1897-1997. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 33(4), 405-419. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=9710302025&lang=es&site=ehost-live>
- Shrout P. & Rodgers J. (2018). Psychology, Science, and Knowledge Construction: Broadening Perspectives from the Replication Crisis. *Annual Review of Psychology*, 69(2), 487-510. doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011845
- Torres, G. y Contreras, C. (2015) Factores que influyen el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 80-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/206/20625032006>
- Vallejo, P. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?. *Estadística aplicada*, 24. Recuperado de <http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/gral/taller2015/S0202EAC.pdf>
- Varela, R. y Mercado, E. (2016). Restaurantes con servicio completo en el Distrito Federal entre la productividad y competitividad. *Revista Iberoamericana De Turismo*, 6130-143. doi:10.2436/20.8070.01.18
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Estados Unidos: University of Pittsburgh Pre.
- Wechsler, S., Benson, N., De Lara, W., Bachert, C. y Gums, E. (2018). Adult temperament styles: a network analysis of their relationships with the Big Five Personality Model. *European Journal Of Education & Psychology*, 11(1), 61-75. doi:10.30552/ejep.v11i1.186
- Wingate, T. G., Lee, C. S., & Bourdage, J. S. (2019). Who helps and why? Contextualizing organizational citizenship behavior. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*. Advance online publication. <http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1037/cbs0000125>
- Zacher, H., & Johnson, E. (2015). Leadership and creativity in higher education. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1210-1225. doi.org/10.1080/03075079.2014.881340
- Ziapour, A., Khatony, A., Jafari, F. y Kianipour, N. (2018). Correlation of Personality Traits with Happiness among University Students. *Journal Of Clinical & Diagnostic Research*, 12(4), 26-29. doi:10.7860/JCDR/2018/31260.11450
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, openness and conscientiousness: The route to transformational leadership in the hotel industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 86-104. doi.org/10.1108/01437731211193133

Apéndices

Apéndice 1. Resumen de resultados generales de los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional

Estadísticos	Neuroticismo	Extraversión	Apertura	Amabilidad	Conciencia	Liderazgo Transformacional
Muestra	330	330	330	330	330	330
Media	7,95	20,90	15,72	22,45	8,76	49,55
Moda	9	21	15	22	9	51
Desviación estándar	5,183	4,731	3,640	4,140	2,904	8,029
Mínimo	0	7	5	10	1	29
Máximo	24	64	24	40	17	101
Bajo	3,00	18,00	13,00	19,00	6,00	44,00
Promedio Bajo	6,00	20,00	15,00	22,00	8,00	47,40
Promedio Alto	9,00	22,00	17,00	23,00	9,00	51,00
Alto	12,00	24,00	19,00	25,00	11,00	55,00
Alto	24,00	64,00	24,00	40,00	17,00	101,00

Nota: Encuestas procesadas a disposición.

Apéndice 2. Resumen general de datos obtenidos de la muestra

Estadísticos	Edad	Género	Programa de Postgrado	Número de personas a cargo
Muestra	330	330	330	330
Media	33,24	1,58	4,90	17,96
Moda	30	2	2	2
Desviación estándar	6,663	,495	3,757	42,299
Mínimo	23	1	1	2
Máximo	65	2	13	450

Nota: Datos obtenidos de las fichas sociodemográficas que se encuentran a disposición