



Universidad Autónoma del Estado de México



Facultad de Contaduría y Administración

**Tesis**

Personalidad y Estilos de Liderazgo en Estudiantes de la Licenciatura en Administración:  
Diagnóstico y propuestas

**Que para obtener el título de:**

Licenciada en Administración

**Presenta:**

Jazmin Sánchez Munguía

**No. de cuenta:**

1410827

**Asesor:**

Dr. en A. Daniel Arturo Cernas Ortiz

**Revisoras:**

Dra. en C.E.A. María del Rocío Gómez Díaz

M. en Ed. Elizabeth Urrutia Sanabria

Toluca, México, agosto 2022

## **Resumen**

Está más que claro que el liderazgo es un fenómeno mundial que atrae la atención de múltiples estudiantes, emprendedores, profesionistas y por supuesto, de organizaciones. Lo que se busca frecuentemente en las personas es que posean la habilidad de liderazgo que, combinada con otras habilidades, así como factores internos y externos, lleven al éxito a cualquier empresa u organización.

Para efectos de este trabajo de investigación, se analiza, desde la perspectiva de la personalidad, por qué el liderazgo se manifiesta de una manera en algunas personas y de otra en las demás. También estudia cómo es que ciertos rasgos de personalidad predisponen a los estudiantes de la Licenciatura en Administración de cuarto y sexto semestre a uno u otro estilo de liderazgo y, por lo tanto, a una configuración de perfil en específico. Los hallazgos descritos en esta tesis muestran tres configuraciones de perfiles de personalidad en la muestra de estudiantes que ayudan al lector a entender la relación entre personalidad y estilo de liderazgo en los alumnos de la Licenciatura en Administración de la UAEMex.

## **Abstract**

It is crystal clear that leadership is a worldwide phenomenon that attracts the attention of multiple students, entrepreneurs, professionals and, of course, organizations. Something that is frequently sought in people is that they possess leadership skills that, combined with other skills, as well as internal and external factors, can lead any company or organization to success.

From a personality-based perspective, the main purpose of this research work is to analyze why leadership seems to flow in one way in some people and different in others. Also, how is it that certain personality traits predispose fourth and sixth semester Bachelor of Administration (BA) students to one or another leadership style and, therefore, to a specific profile configuration. The findings described in this thesis show three personality profile configurations among the students in the sample. This helps the reader to understand the relationship between personality and leadership style in BA students in UAEMex.

A Dios, a la vida, al destino y al universo...

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I: LIDERAZGO EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN</b> .....	11
1.1. <i>La licenciatura en administración y el liderazgo</i> .....	11
1.2. <i>La importancia de ser líder en el siglo XXI</i> .....	13
1.3. <i>Necesidad de identificar los rasgos de personalidad en los estudiantes de la Licenciatura en Administración</i> .....	15
1.4. <i>Planteamiento del problema</i> .....	17
<b>CAPÍTULO II: LIDERAZGO Y PERSONALIDAD</b> .....	19
2.1. <i>Liderazgo y poder</i> .....	19
2.2. <i>Principales enfoques del liderazgo en organizaciones</i> .....	23
2.3. <i>Estilos de liderazgo</i> .....	28
2.4. <i>Consecuencias del liderazgo</i> .....	33
2.5. <i>La personalidad y el liderazgo</i> .....	37
2.6. <i>El Modelo de los Cinco Grandes de la Personalidad</i> .....	40
2.7. <i>Modelo teórico de esta investigación</i> .....	42
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	45
3.1. <i>Hipótesis</i> .....	45
3.2. <i>Diseño de investigación</i> .....	45
3.3. <i>Participantes</i> .....	46
3.4. <i>Procedimiento</i> .....	48
3.5. <i>Medición de variables</i> .....	49
3.6. <i>Técnica de análisis de datos</i> .....	52
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	53
4.1. <i>Resultados descriptivos</i> .....	53
4.2. <i>Identificación de clústeres o perfiles</i> .....	56
4.3. <i>Identificación de los estilos de liderazgo en la muestra</i> .....	59
4.4. <i>Prueba de hipótesis</i> .....	60
4.5. <i>Breve diagnóstico de la situación</i> .....	62
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTAS</b> .....	63
5.1. <i>Propuestas para la enseñanza del liderazgo</i> .....	63
5.1.1. <i>Diagnóstico preliminar</i> .....	64
5.1.2. <i>Dinámicas en el salón de clases</i> .....	64
5.1.3 <i>Taller de formación de líderes democráticos</i> .....	66

5.2. <i>Plan de acción</i> .....	66
5.3. <i>Beneficios del plan de acción.</i> .....	70
<b>DISCUSIÓN</b> .....	72
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	74
<b>REFERENCIAS</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	85

## Índice de tablas

<b>TABLA 1.</b> <i>CORRESPONDENCIA DE PREGUNTAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO.</i> .....	50
<b>TABLA 2.</b> <i>ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA Y CORRELACIONES.</i> .....	53
<b>TABLA 3.</b> <i>PERFILES DE PERSONALIDAD ENCONTRADOS EN LA MUESTRA.</i> .....	57
<b>TABLA 4.</b> <i>FRECUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO ENCONTRADOS EN LA MUESTRA.</i> .....	59
<b>TABLA 5.</b> <i>ESTILOS DOMINANTES EN LA MUESTRA.</i> .....	60
<b>TABLA 6.</b> <i>MEDIAS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.</i> .....	61
<b>TABLA 7.</b> <i>DIFERENCIAS EN ESTILO DE LIDERAZGO POR SEMESTRE.</i> .....	61

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1. MODELO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>FIGURA 2.CÓDIGO QR.....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 3.GRÁFICAS DE NORMALIDAD DE LAS VARIABLES DE PERSONALIDAD.....</b>	<b>54</b>
<b>FIGURA 3. GRÁFICAS DE NORMALIDAD DE LAS VARIABLES DE PERSONALIDAD (CONTINUACIÓN).....</b>	<b>55</b>
<b>FIGURA 4.DENDOGRAMA .....</b>	<b>56</b>
<b>FIGURA 5.PROPUUESTAS PARA EL AULA DE CLASES .....</b>	<b>63</b>
<b>FIGURA 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....</b>	<b>69</b>

## Índice de gráficas

<b>GRÁFICA 1. GÉNERO DE LA MUESTRA.</b> .....	46
<b>GRÁFICA 2. DISTRIBUCIÓN DE EDADES EN LA MUESTRA.</b> .....	47
<b>GRÁFICA 3. SITUACIÓN LABORAL DE LA MUESTRA.</b> .....	47
<b>GRÁFICA 4. PERFILES DE PERSONALIDAD EN LA MUESTRA.</b> .....	58



## Introducción

Resulta muy común la expectativa de que los administradores sean vistos como líderes debido al rol que desempeñan en las organizaciones. Eurich (2022) menciona que aquellos dirigentes que saben quiénes son, y que están conscientes de cómo son vistos por los demás, son más efectivos, confiados, respetados y con mayores posibilidades de ser promovidos. En este sentido, cobra importancia que los alumnos de la Licenciatura en Administración puedan formarse durante su etapa universitaria en un estilo de liderazgo que los ayude a sobresalir en el ámbito profesional (y en la vida). Merece la pena reconocer que son diversos los elementos que influyen en el estilo de liderazgo de cada individuo (por ejemplo, los demográficos y los sociales); pero, sin duda alguna, la personalidad juega un papel fundamental en la predisposición a cierto estilo de liderazgo predominante en cada quién.

Fernández (2011) define la personalidad como un patrón de características psicológicas que se expresan en conductas constantes a lo largo del tiempo y que nos diferencian de los demás. Pero, además, la personalidad también se compone por lo genético, las etapas de desarrollo y la evolución de la especie (Montaño, Palacios y Gantiva, 2009). La personalidad predispone a las personas a actuar de determinada manera según la circunstancia y, por ello, ha sido motivo del estudio de la dirigencia. La teoría de los rasgos fue la primera teoría formal de liderazgo que postuló que los dirigentes “nacen” con un perfil de características apropiadas para ello. En este sentido, estudiar los rasgos y los perfiles de personalidad de los estudiantes de administración ayudaría a fomentar esquemas educativos y estilos de enseñanza que fomentaran entre los estudiantes el desarrollo de un mejor estilo de liderazgo, que es una tarea relevante en la teoría, pero, sobre todo en la práctica.

Por lo anterior, el objetivo de esta tesis es identificar la relación entre los perfiles de personalidad de los estudiantes de la Licenciatura en Administración y su estilo dominante de liderazgo. Este objetivo se logró a través de la búsqueda documental en temas relacionados a la administración, la personalidad y el liderazgo, tratando, además, de encontrar teorías y modelos que enlazaran estos dos últimos conceptos. Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta con 117 alumnos de la Licenciatura en Administración de cuarto y sexto semestre de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Con los datos recolectados se

procedió a ejecutar una serie de análisis que llevaron a concluir que existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo y los perfiles de personalidad de los estudiantes.

El resto de este trabajo queda dividido en cinco capítulos. En el primer capítulo se introduce al lector en el contexto de la administración y la enseñanza del liderazgo, además de plantear el problema a investigar. En el segundo capítulo se expone qué es el liderazgo visto desde diferentes enfoques y estilos, se analiza su relación con el poder, se aborda a la personalidad y el modelo de los Cinco Grandes para, finalmente, introducir el modelo teórico de esta tesis. En el capítulo tres, que describe la metodología empleada, se dan los detalles de la investigación de campo que se realizó y se presentan las escalas de medición de las variables; también se habla de la técnica de análisis de los datos. El cuarto capítulo corresponde a la presentación de los resultados, la prueba de la hipótesis y el diagnóstico de la situación. El último capítulo se compone de una serie de propuestas y recomendaciones. Finalmente, esta tesis culmina con la discusión y conclusiones; ambas secciones tienen como propósito dar una visión más amplia del aprendizaje logrado a lo largo de este trabajo de investigación.

## CAPÍTULO I: LIDERAZGO EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN

### 1.1. La licenciatura en administración y el liderazgo

La administración, considerada por muchos como una ciencia, un arte y una técnica, tiene un origen prehistórico, desde que el hombre comenzó a vivir en sociedad y rudimentariamente trabajaba en equipo coordinando los recursos con los que contaba y asignando tareas a los miembros de su tribu (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007).

Con el asentamiento del hombre y el surgimiento de culturas como la egipcia, china, romana, babilónica, etc., la importancia de las organizaciones sociales tomó mayor fuerza puesto que se necesitaba establecer divisiones de poder en los aspectos económicos y sociales; al mismo tiempo que se establecían normas de comportamiento, por ejemplo, las que dictaba la iglesia o los principios del código Hammurabi (Universidad de San Martín de Porres USMP, 2018; Villareal, 2022).

Si bien la historia de la administración es extensa, se podría resumir mencionando que, a lo largo de los siglos, las sociedades han trabajado en conjunto para crear organizaciones. Y que a su vez las organizaciones han desarrollado determinadas formas de dirección y control en la ejecución de sus tareas correspondientes (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016). Ya sea formales o informales, las organizaciones fueron relacionadas en los últimos años al giro industrial.

A finales del siglo XIX, durante la revolución industrial, cuando las máquinas empezaron a sustituir a los obreros, surgió la necesidad de contar con personas capaces de dirigir las fábricas. Por consiguiente, los dueños de algunas compañías como Joseph Warthon y Edward Tuck hicieron donaciones a universidades para fundar las carreras en administración; buscaban la manera de formar profesionales orientados a los negocios y la adquisición de habilidades directivas (MBA Central, 2022).

En el ámbito de los negocios, una de las escuelas más antiguas de la que se tiene conocimiento es la École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Business School), fundada en 1819 y ubicada en el continente europeo, seguida por la Escuela de Negocios de Normandía (ESCP, 2020). Para 1881, en Pennsylvania, se funda la primera escuela de negocios, la Wharton School, seguida por

The Haas School of Business en la universidad de California, Berkeley. Le siguen otras escuelas como The Tuck School of Business en el colegio Dartmouth ofreciendo una maestría en Ciencias de Comercio. La universidad de Harvard, en Cambridge, fue la primera en ofertar un MBA (Master Business Administration); esa escuela es conocida hoy en día como Harvard Business School. El MIT Sloan School of Management, una escuela privada del Massachusetts Institution of Technology, estableció el programa educativo de administración y liderazgo para ejecutivos y el primer MBA para profesionales fue ofertado en la Universidad de Chicago en 1940. Muchas otras escuelas y universidades en América del Norte y otros continentes continuaron con la creación e implementación de estudios administrativos en los años subsecuentes; evolucionando en cursos más especializados, interactivos e incluso en modalidades virtuales (MBA Central, 2022).

Ahora bien, los primeros acercamientos de México a la enseñanza de administración tienen orígenes en el año 1845, cuando se estableció la primera escuela de estudios comerciales. Más tarde, en 1854, Antonio López de Santa Ana fundó la Escuela Superior de Comercio. Durante el gobierno de Benito Juárez se inauguró la Escuela Superior de Comercio y Administración (Torres, 2014).

Fue el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el que inició cursos profesionales de administración, en 1943. Cuatro años después, el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) adicionó la carrera de administración a sus planes de estudio. Para el año 1957, la Universidad Iberoamericana y la Universidad Nacional Autónoma de México comenzaban a impartir la Licenciatura en Administración. Así mismo, universidades privadas encabezaron sus propios programas de Licenciatura en Administración (Facultad de Contaduría y Administración, 2005).

Para la actual Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex), la Licenciatura en Administración tiene sus inicios en el año 1881, cuando se establece la carrera en Comercio y Teneduría de libros con duración de tres años y que se cursaba en el Instituto Literario de Toluca. Consiguientemente, de 1896 a 1898 se ofrecían las carreras de Agente de Negocios, Corredor de Comercio y Administrador de Fincas Agrícolas (Facultad de Contaduría y Administración, 2017).

Tras varias reestructuraciones a los planes de estudio, y al Instituto, comprendidos de 1926 a 1955; fue hasta el 13 de marzo de 1956 cuando la Escuela de Comercio y Administración inició formalmente con la carrera de Contador Público Auditor. Para el 21 de junio de 1957 se aprobó la

carrera de Licenciado en Administración de Empresas, misma que cambiaría de nombre a Licenciatura en Administración en el año de 1992, representando de mejor manera su naturaleza (Facultad de Contaduría y Administración, 2017)

Considerando justamente la naturaleza de la administración, un tópico importante en la licenciatura es el liderazgo. La importancia del liderazgo para la instrucción académica en administración tiene antecedentes antiguos y modernos. Por ejemplo, Williams (2022) destaca que, en la antigua Roma, el emperador Diocleciano implementó la delegación de autoridad como forma de gestión efectiva del imperio. Más tarde, Tomás Moro y Nicolás Maquiavelo enfatizaron las características de los líderes y la importancia que estos tienen en la calidad de la gestión de organizaciones y gobiernos. Hasta la fecha, la asignatura de liderazgo se sigue impartiendo en universidades alrededor del mundo, pues si bien la administración y el liderazgo no son lo mismo, una administración efectiva necesita de líderes efectivos.

Actualmente, el programa de la Licenciatura en Administración de la UAEMex incluye varias unidades de aprendizaje que tienen que ver con la enseñanza del liderazgo y algunos de los fenómenos asociados. El programa en cuestión inició en el año 2018, e incluye temas de liderazgo en varias asignaturas, por ejemplo, en Administración II, Comportamiento Humano en la Organización y Habilidades Directivas. El tema también es de importancia tangencial en asignaturas como Administración Estratégica. Al menos en teoría, el liderazgo se imparte a modo de tema general en Administración II, como conocimiento teórico específico en Comportamiento Humano en la Organización y como una habilidad práctica a desarrollar en Habilidades Directivas. Sin lugar a duda, el liderazgo es un tema de máxima relevancia en los estudios profesionales en administración.

## 1.2. La importancia de ser líder en el siglo XXI

En la actualidad, con una sociedad globalizada y fluctuante es común inquietarse por el porvenir, por lo tanto, algunas organizaciones apuestan por contar con líderes en sus equipos capaces de influir en los demás para lograr la consecución de sus metas. Pero ¿Cuál es la importancia de ser un líder?

Existen diferentes perspectivas que abordan la importancia de ser líder. Por un lado, John Kotter (1990) explica que los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos. Por otro lado, Nájera, Santiago y Pérez (2018), que a su vez citan a Stogdill (1974), mencionan que un líder emerge en el grado en que los otros individuos lo miran como tal, mientras que el rendimiento de un líder depende de la efectividad que tiene éste en influenciar y guiar las actividades de sus seguidores a la consecución de resultados; por lo tanto, la efectividad del líder debe ser medida en función del éxito del grupo. Cualquiera que fuera la manera en la que una persona adquiere el reconocimiento de líder, se necesitará de una constante interacción entre los miembros.

Para Robbins y Judge (2017, p. 383) “Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización a que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.” Mintzberg (2010) argumenta que no existe un líder para todo, sino que hay un líder de acuerdo con el momento, el contexto y la situación. De igual manera, Barahona et al. (2011), recuperan de Peters (2000) que los líderes no pueden estar en todos los momentos que se viven en el interior de la empresa, sino que el líder acogerá y trabajará en los contextos donde su experiencia, sus conocimientos y sus habilidades se lo demanden. Si un líder depende en gran parte del contexto, las experiencias y los conocimientos, se puede inferir que las escuelas juegan un papel importante para instruir a sus estudiantes en los escenarios más comunes que demanden la iniciativa de liderazgo.

Vale la pena mencionar la definición de liderazgo de Robbins y Judge (2017). Ésta dice que un líder es un individuo capaz de influir en un grupo para lograr una visión o conjunto de metas. Sin embargo, en el mundo dinámico del siglo XXI no basta con que los administradores sean líderes por el simple hecho de influenciar a los demás. A continuación, se exponen al menos otros dos motivos; la necesidad de dirigir equipos y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.

Dirigir equipos es una capacidad administrativa crucial. Un equipo de trabajo es un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las

aportaciones individuales (Robbins y Judge, 2017). Para ser equipos exitosos, los grupos requieren una adecuada coordinación y dirección. Pérez (2013) habla sobre elementos necesarios para formar equipos efectivos, los cuales son: Establecer una cultura de trabajo, seleccionar a las personas adecuadas, capacitar a las personas seleccionadas y provocar un ambiente motivacional en el equipo de trabajo.

Continuando con lo anterior, aquellos equipos que tengan una dirección de apoyo con énfasis en los objetivos y que además faciliten el trabajo de adentro hacia afuera y viceversa, mostrarán mayor desempeño (Romero, 2014). Si además mencionamos que, con la dirección de equipos se centraliza la autoridad en una sola persona y se promueve la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos y en especial el esfuerzo humano, luego entonces, dirigir equipos se convierte en una habilidad deseable en los líderes del siglo XXI. Por ende, el liderazgo es una característica deseable en los estudiantes y egresados de la Licenciatura en Administración.

En cuanto a la toma de decisiones, ésta se da en el momento en que se elige una alternativa sobre otras (Robbins y Judge, 2017). Así mismo, Román et al. (2018), quienes a su vez citan a Mercado (2013), hablan de la importancia de la responsabilidad en la toma de decisiones al considerar los perfiles de puestos y los manuales organizacionales, pues el deber ser de los diferentes roles debe considerar factores fundamentales como las circunstancias en que se toman las decisiones, los involucrados en la decisión, el procedimiento, etc. Así mismo, la toma de decisiones es un proceso complejo que depende en gran parte de las características personales de quién sea el responsable de tomar la decisión, además de las características de la situación y la forma en la que se percibe el contexto (Román et al. 2018). Es así que, enseñar a los estudiantes de administración técnicas y modelos para la toma de decisiones basados en sus rasgos de personalidad sería benéfico para los futuros líderes.

### 1.3. Necesidad de identificar los rasgos de personalidad en los estudiantes de la Licenciatura en Administración

De acuerdo con Robbins y Judge (2009, p. 386) “Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales.” Los estudios sobre el liderazgo, bajo el enfoque de los rasgos de la

personalidad, se remontan a la época de Platón, quien en su obra *La República* hablaba de cualidades y rasgos distintivos en la personalidad (Hernández, 2013). Aristóteles, por su parte, hizo una clasificación de temperamentos y en su obra *Política* afirmaba que algunos hombres nacen para mandar y otros para obedecer (Nájera, Santiago y Pérez, 2018).

Con base en lo anterior, se puede decir que la identificación de las características de personalidad que hacen a unos individuos más propicios a convertirse en líderes que a otros, es una tarea importante y laudable para los gestores de la educación en administración. Robbins y Judge (2017) definen a la personalidad como la suma total de los modos en que un individuo reacciona e interactúa con otros. Y aunque existen varias tipologías y clasificaciones de la personalidad, lo importante es identificar las fortalezas y debilidades en la personalidad de los estudiantes para adecuar la instrucción de las unidades de aprendizaje relacionadas con el liderazgo a fin de lograr una mejor preparación teórica y práctica en el tema. Notablemente, y aun cuando existe controversia con respecto a si el liderazgo es una cualidad innata o aprendida, no se puede dejar de lado la instrucción formal a los estudiantes con miras a desarrollar (su mucho o poco) potencial de dirigencia.

Williams (2022) indica que la motivación para dirigir es una de las principales características que las empresas de clase mundial buscan en sus empleados. Esta motivación se refiere a qué tan entusiastas se muestran los empleados para gestionar el trabajo de otros, decirles qué hacer, recompensar la buena conducta organizacional e interactuar con superiores y otros participantes en la organización. Siendo así, resulta de máxima importancia identificar los rasgos y los perfiles de personalidad de los estudiantes en administración para que la instrucción resulte más efectiva y los egresados de la licenciatura promuevan, en las empresas que trabajen o incluso en proyectos personales, una ventaja competitiva a través de las personas (capital humano). Estudiar perfiles de personalidad (que son configuraciones de rasgos) sería más relevante que estudiar rasgos separados ya que explican mejor la predisposición a ciertas conductas en las organizaciones. Esta posición tiene eco en los múltiples estudios del efecto de las diferencias individuales (como la personalidad) en estados afectivos, cognitivos y conductas varias (véase McKay et al., 2016).

En suma, al llevar a cabo investigaciones sobre los rasgos y perfiles de personalidad predominantes en los alumnos de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, se podría determinar si es que los alumnos tienen esa tendencia a ser líderes o no, y de



esta manera poder implementar en el plan de estudios temas y estrategias didácticas más enfocados al desarrollo de habilidades de liderazgo y sus implicaciones para las organizaciones.

#### 1.4. Planteamiento del problema

Con frecuencia se escucha que las empresas buscan capital humano con habilidades directivas y de liderazgo, aunque no siempre para posiciones gerenciales. En todas las organizaciones hay centros de influencia, pero no siempre emanan de una posición de poder (Hedges, 2022). Si bien, los alumnos y egresados de la licenciatura en administración no tienen asegurado que su primer empleo involucre liderar personas, las escuelas sí tienen una participación importante en la formación y desarrollo de sus habilidades, sobre todo en potencializar el estilo de liderazgo característico de cada estudiante para hacer de ellos líderes efectivos, capaces de emerger desde cualquier nivel de la organización.

Sucintamente, los objetivos de la tesis que se propone son los siguientes:

**General:** Identificar la relación entre los perfiles de personalidad de los estudiantes de la Licenciatura en Administración y su estilo de liderazgo.

**Particulares:**

- Identificar los perfiles de personalidad de los estudiantes de la Licenciatura en Administración.
- Identificar el estilo de liderazgo de los estudiantes de la Licenciatura en Administración.
- Conocer la relación entre perfiles de personalidad y estilos de liderazgo entre los estudiantes de la Licenciatura en Administración.
- Proponer cursos de acción para desarrollar un liderazgo más efectivo en los estudiantes de la Licenciatura en Administración.

Tomando en cuenta los objetivos anteriores, las preguntas que guían este trabajo de tesis son:

- ¿Cuáles son los perfiles de personalidad de los estudiantes de la Licenciatura en Administración?

- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo preponderantes entre los estudiantes de la Licenciatura en Administración?
- ¿Cuál es la relación entre los perfiles de personalidad y los estilos de liderazgo de los estudiantes de la Licenciatura en Administración?
- ¿Cuáles son los cursos de acción para desarrollar un liderazgo más efectivo en los estudiantes de la Licenciatura en Administración?

Este trabajo se justifica por las siguientes razones: La primera de ellas es que los alumnos de la Licenciatura en Administración cuya educación fue orientada hacia el liderazgo encontrarían más sencillo adaptarse a los requerimientos de las organizaciones actuales. De acuerdo con un artículo publicado por el banco Santander (2022), los recién egresados deben explotar las habilidades blandas o también llamadas *soft skills*, ya que éstas serán la clave para conseguir el éxito profesional. Entre las más importantes, de tales habilidades, se distingue la capacidad para resolver problemas. A través del liderazgo los estudiantes serán capaces de evaluar, resolver y decidir sobre lo más adecuado en el trabajo y la vida en general. Además, un líder es capaz de comprender las metas y objetivos de las compañías, saben motivar e inspirar a sus compañeros sin dejar de lado su capacidad para resolver problemas y reconocer las consecuencias a largo plazo y asumir la responsabilidad sobre ellas. Es importante notar que aun cuando se iniciara el empleo en una posición operativa, los conocimientos y habilidades desarrolladas durante la formación universitaria facilitarían a los estudiantes y egresados ascender a posiciones directivas. En consecuencia, sus ingresos incrementarían, lo que se vería reflejado en una mejor calidad de vida para ellos y quienes dependen a su vez de dichos ingresos.

Otra razón por la cual es conveniente proponer cursos de acción efectivos de liderazgo para los estudiantes de la Licenciatura en Administración es que existiría una mayor posibilidad de trabajar para empresas transnacionales cuya filosofía y valores están orientados al trabajo en equipo, responsabilidad, calidad, mejora continua e innovación. Tal es el caso, por ejemplo, de McDonald's, Apple, Coca Cola y Ford (Misión Visión Valores, 2020). Incluso se podría hablar de movilidad laboral internacional no sólo en el continente americano sino en los demás continentes donde algunos países experimentan crecimiento económico y demandan profesionistas experimentados y competentes con características y habilidades de liderazgo.

## CAPÍTULO II: LIDERAZGO Y PERSONALIDAD

### 2.1. Liderazgo y poder

El liderazgo ha sido la característica insignia de diversos personajes históricos: Reyes, sacerdotes, generales de ejércitos, gerentes de compañías o activistas. Aquellos quienes han sido llamados “líderes” forjaron los destinos de grupos, comunidades o incluso de naciones, aunque no siempre por el mismo camino ya que existe una constante evolución de acciones (Acosta, 2018). Este mismo autor (Acosta, 2018), que a su vez cita a Soupios (2000) y Yarce (2016), menciona algunos antecedentes del liderazgo; un ejemplo de ello son los sacerdotes de Sumeria (siglos L y XLIX a.c.) quienes no sólo estaban a cargo del registro y control de actividades, sino que además tenían la encomienda de decirle a los demás cómo comportarse. Por su parte, los capataces del antiguo Egipto supervisaban a los constructores de las obras monumentales. De igual manera, Estrada (2007) habla sobre el libro de instrucciones de Ptaht-hopet, donde este personaje orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder. Estrada (2007) también destaca el código Hammurabi y la importancia de controlar personas y procesos, a Nabucodonosor II (famoso por su liderazgo en las conquistas), a la constitución de Chow en China (que hablaba de la conformación de equipos y del proceso de comunicación), al manual sobre gobierno y administración de Confucio, al tratado militar de Sun Tzu (una guía para los jefes militares y administrativos), entre otros.

En cuanto a la edad media, el modelo de liderazgo se centró en los terratenientes, quienes tenían a su cargo la planificación y organización de individuos y de territorios. Asimismo, en ese periodo histórico estaba muy arraigada la figura de los reyes como el epítome de la autoridad, a quienes se debía sumisión y obediencia ya fuera por afiliación o por miedo (Acosta, 2018). Más tarde, a mediados del siglo XV, con la abolición del feudalismo, surgieron nuevos sistemas de industria casera y para el siglo XVII el sistema fabril comenzaba a adquirir la forma de industria (Estrada, 2007).

Al igual que con la historia de la administración, el periodo comprendido en la revolución industrial centró la mirada de los investigadores y dueños de compañías en los encargados de dirigir y supervisar a los trabajadores. La revolución industrial se caracterizó por los avances científicos y tecnológicos que resultaron en un liderazgo orientado al cumplimiento de logros y

desarrollo de actividades que garantizaran la eficiencia, productividad y gestión del tiempo; asociando como líderes principalmente a los gerentes, administradores y supervisores que estaban a cargo del personal (Acosta, 2018).

Repasar la historia permite identificar entre los personajes influyentes ciertas cualidades que tendrían que ser tomadas en cuenta por los líderes, tanto políticos como sociales y organizacionales, para impactar positivamente en sus seguidores (Estrada, 2007). En la actualidad, el concepto de liderazgo está asociado principalmente con la capacidad de influir en un grupo y dirigirlo hasta lograr una visión o conjunto de metas (Robbins y Judge, 2017). Por su parte, Acosta (2018) atribuye a los líderes representación en las organizaciones sociales y características relevantes para la división de tareas, el trabajo en equipo, capacidad de dirección, exigencia, entre otros.

Continuando con la relevancia del liderazgo, Gómez (2018) establece que el liderazgo constituye un tema de interés en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. En gran parte, esto es porque al liderazgo se le asigna una relación con el desarrollo organizacional y con la productividad. Asimismo, Lapo y Jácome (2015) reconocen que cualquiera que sea el proceso estratégico empresarial, se necesitará de liderazgo por parte de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva y comprometida con el cambio.

Ahora bien, el liderazgo no es un concepto aislado, sino que a menudo se aborda su relación con el tema de poder. Contreras y Castro (2013) explican que los estilos y prácticas directivas derivadas de los estilos de liderazgo involucran el ejercicio del poder, es decir, la influencia entre individuos. Montbrunt (2010) habla sobre la vigencia de este término en el lenguaje científico desde las antiguas reflexiones de los griegos hasta la actualidad. García (2009) cita a Rusell (1968, p. 28), quién indica que “un individuo puede ser influido por el poder físico directo sobre su cuerpo, por las recompensas y los castigos utilizados como alicientes, y por la influencia en la opinión”. Por otro lado, García (2009) también cita la definición de poder de Weber (1997, p. 180), quien concibe al poder como una habilidad de los grupos o individuos para “cumplir su voluntad en una acción común aun contra la resistencia de otros que están participando en esa acción”. Así pues, Sánchez y Rodríguez (2010) citan a Hersey, Blanchard y Natemeyer (1979), quienes argumentaron que tanto el liderazgo como el poder son inseparables, pues mientras que el liderazgo es un proceso de

influir en el comportamiento de los demás, el poder es el medio por el cual el líder consigue la obediencia de los seguidores.

Rubio y Sánchez (2013), rescatan de Cardona y Rey (2012), que el poder hace referencia a la capacidad de tomar decisiones en los diferentes niveles de una empresa y el liderazgo se refiere a la capacidad de influir en las creencias, valores y motivaciones de las personas. Además, Rubio y Sánchez (2013) mencionan que la delegación de responsabilidades supone la aceptación y el reconocimiento del desarrollo de herramientas de liderazgo de los que están bajo su mando. Complementando lo anterior, Contreras y Castro (2013) conciben al liderazgo como un fenómeno social y relacional resultante de la interacción entre las personas, cuyos propósitos deben orientarse hacía lo siguiente:

- Facilitar la interpretación de las visiones y expectativas colectivas de los agentes que participan directa e indirectamente en las organizaciones.
- Promover la adaptación del sistema a su entorno a través de la movilización del poder entre sus miembros.
- Potenciar la diversidad personal a través del reconocimiento de las habilidades particulares.
- Generar, a través de la comunicación, contextos propicios para la creatividad e innovación, en donde la virtud más importante sea la confianza.

Resulta notable que las organizaciones, como sistemas funcionales, permanezcan unidas mediante relaciones de poder que se ejercen y aceptan; el poder fluye a través de las relaciones verticales ascendentes o descendentes, o bien, horizontales. A su vez, estas relaciones de poder se manifiestan interna y externamente siendo una relación de fuerzas incluyentes y complementarias. Dependiendo del tipo de organización, la aceptación del poder legítimo ya sea por derecho o por convicción, se dará en todos los niveles jerárquicos (Álvarez, 2011). Gómez (2018) argumenta que la forma de poder predominante en las organizaciones se considera de tipo legal debido a que se deriva de normas existentes en la organización, mismas que condicionan la forma de actuar de las personas. De esta manera, se estaría dando una relación de trabajo que nace del marco de una relación de poder y no necesariamente de una relación de liderazgo.

Laswell y Kaplan (1950 p. 75), citados por Montbrunt (2010), hablan del poder como la participación en la toma de decisiones y, a su vez, de la toma de decisiones como constitutiva de

un proceso interpersonal, por lo tanto, el poder representa una relación que involucra a más de una persona. García (2009) menciona que las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo se pueden considerar un punto de partida para abordar el ejercicio del poder en las organizaciones, pues éstas buscan un objetivo común, mientras que en el campo organizacional las diversas relaciones se manifiestan dependiendo del estatus, roles y procesos. Para Murillo (2009), el poder puede convertirse en un elemento de cohesión o dominación, además menciona cómo, para Pfeffer (2000), el poder no proviene exclusivamente del puesto o jerarquía, sino también de la confianza resultante de las interacciones que surgen en la organización. Luego entonces, el poder se convierte en un elemento en los procesos de demarcación y control que se llevan a cabo en las organizaciones (García, 2009).

García (2009) también sostiene que el poder implica la existencia de subordinación, prohibición y restricción de los integrantes de un grupo frente a las normas que emanan de un elemento superior (o inferior) a quién se le atribuye protección o esperanza para el grupo. Aunado a lo anterior, Gómez (2018) menciona que el poder tiene un efecto de carácter temporal siempre que exista una condición de dependencia y/o subordinación<sup>1</sup>.

Finalmente, en este apartado, Contreras y Castro (2013) indican que el liderazgo y el poder implican comprender la influencia que tienen los seguidores o colaboradores sobre los líderes o sobre los procesos de liderazgo; ello, dado que el liderazgo es un fenómeno relacional en el que influyen las características de los seguidores y las características de las interacciones en los diferentes niveles de la organización, además de las contingencias resultantes del ambiente interno y externo. Gómez (2018) enfatiza a la “influencia” como eje central para entender el liderazgo y el poder; igualmente, desde el marco social ambos son mecanismos de cambio en el comportamiento de otros. Continuando con el mismo autor, se infiere que aun cuando a una figura como la de un jefe se le confiera poder derivado de la estructura organizacional, un líder no depende del cargo que ocupe sino de sus capacidades para influir sobre los demás y que estos, a su vez, estén de acuerdo con su líder. Cabe resaltar que el poder implica una influencia generalmente vertical mientras que el liderazgo fluye en distintas direcciones y, por lo tanto, no

---

<sup>1</sup> En reflexión, si los estudiantes y egresados de la Licenciatura en Administración no necesariamente inician en un puesto jerárquico al que se le atribuya de inmediato poder, las habilidades interpersonales que puedan potencializar durante su formación les permitirán participar activamente en la toma de decisiones, o bien, influir en los demás para lograr los objetivos planteados.

depende tanto de la estructura organizacional. En conclusión, resulta imperante comprender las similitudes y diferencias entre los conceptos de liderazgo y poder, y cómo estos pueden ser aprovechados al interior de las organizaciones sin importar el cargo o nivel jerárquico en el que se encuentren las personas.

## 2.2. Principales enfoques del liderazgo en organizaciones

Estudiar el fenómeno del liderazgo resulta necesario y atractivo en la medida que el éxito de las organizaciones depende de las competencias de los miembros que ejercen funciones directivas (Ganga y Navarrete, 2014). Para Bonifaz (2012), las teorías de liderazgo son explicaciones de aspectos relacionados con el fenómeno, que han servido para analizar, estudiar y predecir la conducta de los líderes. A lo largo de los años han surgido múltiples enfoques de liderazgo que han servido para explicar los fenómenos y/o elementos que participan directa o indirectamente en la formación de los líderes. García (2015) explica que los estudios de liderazgo han sido divididos en categorías de análisis a partir de las cuales los teóricos han establecido modelos, teorías o enfoques que permitieron evaluar de mejor manera el papel de los dirigentes en las organizaciones.

Gómez (2018) recupera de algunos autores las teorías que han surgido a lo largo de los años. Esto, desde las teorías centradas en los rasgos, a comienzos del siglo XX, seguidas por las teorías conductuales de la Segunda Guerra Mundial, las teorías situacionales o de contingencia de los años sesenta, hasta las teorías más modernas cómo lo son la del liderazgo carismático, atribucional, transaccional y transformacional. A continuación, lo que se pretende es describir brevemente en qué consisten los enfoques anteriormente descritos; esto, con el fin de tener un panorama más completo de lo que proponen los autores con respecto a cada una de las teorías.

Para comenzar, la teoría de los rasgos o de las características, está centrada en identificar ciertas características o cualidades personales que dan lugar a los líderes. Esta búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales se remonta a los inicios de las investigaciones sobre el liderazgo (García, 2015; Robbins y Judge, 2017). Gómez (2016) menciona que el precursor de este enfoque es Thomas Carlyle, quien a mediados del siglo XIX expuso una teoría llamada “Gran Hombre”, señalando que, a lo largo de la historia, diversos hombres habían nacido con ciertas

cualidades que los convirtieron en líderes. En otras palabras, la premisa era que el “líder nace, no se hace”. Sobre esta misma teoría, autores como Bass (1990) y Northouse (1997) continuaron desarrollando investigaciones centradas en identificar aquellas características diferenciales de los que son líderes y los que no. Robbins y Judge (2009) también mencionan que, durante la década de los setenta, se realizaron numerosos estudios en los cuales se identificaron aproximadamente 80 rasgos del liderazgo que más tarde serían agrupados en cinco características principales dando origen al modelo de los Cinco Grandes.

Las teorías conductuales, o del comportamiento, surgieron a partir de los resultados poco precisos obtenidos en las investigaciones sobre la teoría de los rasgos. El auge de este enfoque se dio principalmente en el periodo comprendido de 1940 a 1960, cuando los investigadores comenzaron a observar los comportamientos de los líderes y la relación con el liderazgo efectivo. Este enfoque se centra en el qué hacer de los líderes y cómo actúan, incluyendo sus actos con los seguidores en varios contextos. Una de las principales propuestas de esta teoría es que, si los estudios conductistas encontraran los determinantes del comportamiento para el liderazgo, sería posible capacitar o enseñar a las personas para convertirlas en líderes. Los estudios sobre este enfoque determinaron que hay dos tipos generales de comportamiento: el orientado a la tarea (se facilita el cumplimiento de las metas u objetivos), y el orientado a las relaciones (se ayuda a los seguidores a sentirse cómodos entre ellos y ante la situación en la que se encuentren). En otras palabras, las teorías del comportamiento intentan explicar cómo se combinan estos dos tipos de comportamientos para influir en los esfuerzos de los seguidores para alcanzar los objetivos (Lupano y Castro, 2006; Northouse, 2019; Robbins y Judge, 2017).

Con relación a las teorías de contingencia o situacionales, según Gómez (2016), el fundamento de estas teorías es establecer patrones de conducta ante distintas situaciones con el fin de mejorar el desempeño de los líderes, revelando que el estilo de liderazgo es diferente en función del contexto y entorno. Yukl (2013) expresa que este tipo de teorías describen cómo las características de la situación afectan la influencia y eficacia de los líderes. También se explica cómo es que las primeras teorías de contingencia se basaban en la influencia sobre el grupo (no sobre la influencia de los líderes en un solo subordinado), mientras que unas cuantas incluían la influencia del líder en los procesos grupales. Continuando con Yukl (2013), se describen los tipos de variables que intervienen en el liderazgo de contingencia:



- Independientes: Usualmente se describen en términos del tipo de tarea, relaciones y comportamiento.
- Dependientes: Se relacionan con la satisfacción de los seguidores o con el desempeño, grupal e individual.
- Situacionales: Incluyen las características del trabajo, como la estructura de la tarea o la independencia del puesto; las características de los subordinados (necesidades, valores, etc.), las características del líder (experiencia, estrés) y las características de la posición de liderazgo (autoridad, políticas, etc.).

Northouse (2019) menciona que el liderazgo situacional se compone de dos dimensiones: Una directiva y otra de soporte, y que cada una de ellas debe ser aplicada apropiadamente dependiendo de la situación. Para determinar adecuadamente cuál de las dos dimensiones empleará, un líder debe evaluar a sus seguidores en cuanto a competencias para que, de este modo, puedan cumplir sus metas. En medida que el tiempo transcurre, las habilidades y motivación de los seguidores varían, por lo tanto, los líderes deben reconocer y adaptarse a sus necesidades.

Siguiendo con los enfoques del liderazgo, nos encontramos con el liderazgo transformacional. Para Bracho y García (2013), el liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores para que sean parte de los cambios del ambiente interno, para lo cual sensibiliza a los miembros para que se empoderen de la misión y visión y trabajen en llevarlas a cabo dentro de un clima laboral sano en el que, además, trabajen con entusiasmo, responsabilidad, productividad y alto sentido de compromiso. El liderazgo transformacional es ir más allá y generar conciencia y aceptación de la misión, permitiendo, además, a los empleados ver más allá de sus propias necesidades e intereses en beneficio del grupo (Williams, 2017). Los líderes transformacionales son agentes de cambio, son visionarios, van más allá de las tareas, son efectivos, flexibles, proactivos, dinámicos y persuasivos; transforman sus creencias, actitudes y motivaciones, empoderan a los seguidores para que cumplan con sus objetivos, o incluso sobrepasen sus expectativas porque en medida que la organización prospere ellos también lo harán. Los líderes transformacionales inspiran y hacen sentir a sus seguidores como una parte vital de organización creando un efecto profundo y extraordinario de éxito (Bracho y García, 2013; Contreras y Barbosa, 2013; Lapo y Jácome, 2015; Robbins y Judge, 2017; Williams, 2017).

Este enfoque de liderazgo tiene cuatro componentes o dimensiones que, de acuerdo con Williams (2017), Ganga y Navarrete (2014), Robbins y Judge (2017) y Cavazzotte, Moreno y Bernardo (2013), son:

- **Carisma o influencia idealizada:** Se basa en los atributos como poder, seguridad, valores, creencias e ideales que los seguidores ven en los líderes y que los inspiran a salir de su zona de confort en pro de la organización. El carisma proporciona visión, da sentido a la misión, genera orgullo, confianza y respeto. Ganga y Navarrete (2014) distinguen dos características que les permiten a los líderes ganar la confianza de los seguidores: Las conductuales, que se refieren al comportamiento específico que el líder tiene frente a sus seguidores, y la atribución, que contempla las actitudes que provocan admiración en los seguidores.
- **Estimulación intelectual:** Es la manera en que los líderes se cuestionan el porqué de las cosas o situaciones. Promueven la inteligencia y racionalidad e incitan a los seguidores a proponer ideas nuevas, solucionar problemas y tomar decisiones creativas e innovadoras (Robbins y Judge, 2017).
- **Consideración individualizada:** Se basa en el soporte socio-emocional que el líder brinda a los seguidores en respuesta a necesidades específicas, dirige, asesora y trata a cada uno de los empleados de manera individualizada además de promover el desarrollo y empoderamiento.
- **Inspiración motivacional o motivación inspiradora:** Se refiere a los comportamientos del líder que inspiran y motivan a los seguidores a alcanzar metas ambiciosas y retadoras, se centra en los esfuerzos y plantea los propósitos de manera que los seguidores puedan entenderlos proporcionando, además, un significado a su trabajo.

Bracho y García (2013) indican que los líderes transformacionales pueden ser de tres tipos: directivos visionarios, transformadores y creadores de ambientes. Mientras que las características de un líder transformacional, o transformador son: carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia. Además, el mismo autor, que a su vez cita a Bass y Avolio (2006), describe un quinto factor o componente, la tolerancia psicológica; que se refiere al grado en el que se estimula a los miembros de un grupo a expresar de forma abierta los problemas a los que se enfrentan y estimular la solución de los problemas a través del sentido del humor.

También resulta conveniente mencionar que, para los últimos dos autores mencionados, Bass y Avolio (2006), el desempeño de un líder puede ser evaluado tomando como referencia tres aspectos: La satisfacción, el esfuerzo extra y la efectividad. De acuerdo con Bracho y García (2013) y Ganga y Navarrete (2014), bajo un enfoque transformacional, el líder convierte a los seguidores en socios estratégicos y mostrará diferentes patrones de dirección de acuerdo con las circunstancias. Ello, ya que el líder se enfoca en motivar a los seguidores para que se desempeñen mejor y logren sus objetivos y metas grupales.

Por otro lado, se encuentran los líderes transaccionales. Estos estarían más acorde a los modelos tradicionales de cambio planificado. Para ello, un estilo instruccional y directivo sería funcional, pues se reconocen y premian los comportamientos deseados; los líderes se basan en un proceso de intercambio explícito o una negociación implícita, es decir, los seguidores serán recompensados por el buen desempeño y castigados por su ausencia. Si los líderes administran las recompensas de manera justa y acertada a lo que los seguidores requieren, los seguidores, en reciprocidad, se esforzarán (Contreras y Barbosa, 2013; Williams, 2017).

Robbins y Judge (2017) recuperan de Bass (1990) algunas de las características de los líderes transaccionales:

- Recompensa contingente: Intercambia recompensas a cambio del esfuerzo y buen desempeño, reconoce los logros.
- Administración por excepción (activa): Observa y busca desviaciones en las reglas y estándares para después ejecutar acciones correctivas.
- Administración por excepción (pasiva): Solamente interviene cuando no se cumplen los estándares.
- Dejar hacer: Abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones.

Algunas teorías basadas en el liderazgo transaccional son, por ejemplo, los estudios de la teoría situacional, el modelo de Fiedler y la teoría del camino-meta (Robbins y Judge, 2017). El lado negativo de este enfoque es que, en ocasiones, los líderes dependen de una estricta disciplina o de amenazas para mantener óptimos los estándares. En un inicio, estas medidas pueden funcionar, pero con el paso del tiempo se vuelven menos efectivas (Williams, 2017).

Finalmente, en esta sección, se habla de la teoría del intercambio líder-miembro la cual plantea que el liderazgo es un proceso centrado en las interacciones entre los líderes y cada uno de los seguidores, y que, derivado del tiempo, los líderes establecen una relación especial con un número reducido de seguidores constituyendo un grupo interno al cual se le da más confianza, atención y privilegios (Robbins 2019). Las primeras investigaciones describían las relaciones como vínculos verticales; más tarde, la relación de un líder con la unidad de trabajo como “un todo”, sería llamada diádica vertical que se basaba en dos tipos de relaciones, las que expandían y negociaban las responsabilidades del rol, llamados grupos internos y las que se basaban en el contrato del empleado que se refiere a los grupos externos. Las implicaciones de esta teoría en las organizaciones pueden ser explicadas con el siguiente ejemplo: Aquellos seguidores del grupo interno que hagan más por el líder, en reciprocidad, el líder hará lo mismo por ellos; a diferencia de aquellos miembros identificados con los grupos externos, quienes se limitan a hacer solo su trabajo, teniendo en cuenta que la calidad del intercambio líder-miembro produce menos rotación de personal, mejores actitudes hacía el trabajo mayor atención y apoyo por parte del líder y crecimiento laboral (Northouse, 2019).

### 2.3. Estilos de liderazgo

En esta sección se describen los principales estilos de liderazgo que han surgido a través de los años, en diferentes modelos, así como sus efectos en las organizaciones. Está ampliamente aceptado que hay tantos estilos de liderazgo como necesidades de líderes auténticos con un estilo propio que se adapte a su personalidad y a las personas con las que trabajan (Chartered Management Institute, 2013). Para Estrada (2007), los estilos de liderazgo deben relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades.

Kippenberger (2002) y Solarte (2015) mencionan que uno de los primeros estudios sobre estilo de liderazgo fue llevado a cabo en 1930 en la Universidad de Iowa, por Kurt Lewin y Ronald Lippitt, quienes realizaron un estudio clásico de tres estilos de liderazgo: Autocrático, democrático y dejar hacer, dejar pasar (liberal), con el argumento de que estos surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad. El estilo autocrático se caracteriza por el estricto control de las actividades, así como

por el hecho de que todas las decisiones son tomadas por el líder. Para Chukwusa (2018), un líder autocrático toma las decisiones basado en sus propias ideas y juicios, determina sus propios métodos de trabajo y raramente acepta los consejos de los seguidores. Uno de los efectos de este estilo para las organizaciones es la falta de creatividad en la solución de problemas, no obstante, puede ser benéfico cuando las decisiones deben ser tomadas con rapidez y sin necesidad de consultar a un numeroso grupo de personas. Además, este estilo permite a los miembros centrarse en actividades específicas sin preocuparse por tomar decisiones complejas (Chukwusa, 2018).

Billig (2014), cita a Lewin et al. (1999), y explica que, un líder democrático es aquel que les permite a los miembros del grupo ser libres de elegir con quién trabajar, la división de tareas se deja a consideración del grupo y todas las políticas son objeto de discusión grupal para poder tomar una decisión. Normalmente, los líderes democráticos deciden qué asuntos serán discutidos en el grupo y cuáles no. Por su parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), amplifican el concepto diciendo que un líder democrático, o participativo, fomenta la participación desde la concurrencia con los subordinados, hasta que se toma la o las decisiones, no sin antes haberlas consultado con el grupo.

Por último, está el estilo de liderazgo liberal o concesivo, mejor conocido como *laissez-faire* *laissez-passer* o dejar hacer, dejar pasar. En este estilo, el líder utiliza muy poco su poder y otorga a los subordinados un alto grado de independencia. Estos líderes, generalmente, dependen de sus subordinados para establecer metas y los medios para alcanzarlas, son facilitadores y actúan como intermediarios entre el contexto externo y los miembros del grupo; asimismo, permiten actuar a los subordinados cómo mejor les convenga, dotándolos de confianza (Bonifaz, 2012 y Koontz, 2012).

En otro esquema, como estilo de dirigencia, el liderazgo carismático fue analizado por primera vez por Max Weber, quien definía el carisma como un “regalo” o cualidad de la personalidad que hacía que ciertos individuos sobresalieran del resto, además señaló que el liderazgo carismático era uno de los tipos ideales de autoridad (Robbins y Judge, 2009). Para García (2020), el liderazgo carismático se trata de un conjunto de características y atributos que las personas asignan a otros; facilitando el desarrollo de su potencial para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre algunas de las características del líder carismático propuestas por Robert House, están las siguientes: tener visión, estar dispuesto a correr riesgos personales, ser sensibles ante las

necesidades de los seguidores y exhibir un comportamiento no convencional (Robbins y Judge, 2017).

Dicho lo anterior, algunas de las teorías de liderazgo expuestas en el subtítulo precedente proponen estilos de ideales que, al menos en teoría, deberían maximizar la satisfacción y desempeño de los empleados. Para Robbins y Judge (2017), Yukl (2013) y Northouse (2019), algunos de los estilos (embebidos en teorías) con mayor reconocimiento en la literatura son los siguientes:

El modelo camino-meta; de él se desprenden cuatro comportamientos (estilos) de liderazgo: El directivo (caracterizado por dar a los seguidores instrucciones claras sobre sus tareas y desempeño esperado, evitando la ambigüedad), el apoyador (es amigable, está consciente de las necesidades de los seguidores, además de dotarlos de seguridad y confianza a través de un trato igualitario), el participativo (invita a los seguidores a participar en la toma de decisiones y a compartir sus ideas y opiniones) y el orientado al grupo (el líder reta a sus seguidores a desempeñarse más allá de los estándares establecidos, buscando la mejora continua y mostrando un alto grado de confianza en las capacidades de los subalternos para cumplir con los objetivos).

El modelo camino-meta también propone que el efecto del comportamiento (estilo) del líder en los esfuerzos y satisfacción de los subordinados dependerá de los aspectos de la situación; incluyendo características de la tarea y de los subordinados. Las principales variables de contingencia que se proponen son las que están fuera del control del empleado y las que son parte de las características personales del trabajador (Yukl, 2013).

A diferencia del modelo camino-meta, el modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la coincidencia entre la situación y el estilo de líder. Partiendo de esta premisa, el modelo de contingencia propone dos estilos básicos: El orientado hacia las relaciones interpersonales y el orientado al cumplimiento de las tareas. El modelo de Fiedler se acompañó de la escala Least Preferred Coworker (LPC), cuyos resultados han tenido diferentes interpretaciones a lo largo de los años. No obstante, las interpretaciones que surgieron en 1978 indican que un puntaje alto en la escala significa que el líder tiene un estilo orientado a las relaciones interpersonales y a actuar considerada y solidariamente si las relaciones así lo demandan (Yukl, 2013). El cumplimiento de las tareas pasa a ser importante sólo si la afiliación primaria con los subordinados está completada con éxito. En cambio, un bajo resultado en el LPC indicaría que el líder tiene un estilo orientado al cumplimiento de las tareas, siendo el

establecimiento de relaciones con los subordinados relevante sólo si el desempeño del grupo es adecuado a los objetivos y no se presentan problemas relacionados con las tareas (Yukl, 2013).

Alternativamente, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard indica que el éxito del líder depende de la selección del estilo correcto en diferentes situaciones, y que éste, a su vez, depende de la disponibilidad de los seguidores. Con respecto a esta teoría, Gómez (2016) explica que se basa en dos factores: El comportamiento directivo y el comportamiento de apoyo. El manejo y la interacción de estos dos factores determinarían cuatro estilos de liderazgo:

- Participativo: Adecuado cuando los seguidores tienen la capacidad de realizar la tarea, pero no tienen disposición. El líder incrementa la motivación a través de la participación en la toma de decisiones con respecto a la tarea.
- Persuasivo: Ofrece dirección para la ejecución de la tarea y apoya a las personas con dificultades para asumir su responsabilidad, pero con la disposición de hacerlo.
- Delegativo: Es apto para individuos con alta preparación y experiencia, que requieren muy poco apoyo para ejecutar sus tareas.
- Directivo o de instructor: Es útil cuando la preparación de los seguidores es baja y no tienen interés por asumir sus responsabilidades; el líder define las acciones a realizar y elimina la inseguridad acerca de lo que los seguidores deben realizar.

Adicionalmente, esta teoría indica que, para un subordinado con baja madurez, el líder debería tener un comportamiento orientado a las tareas; esto, para clarificar asuntos relacionados con los roles, estándares y procedimientos, mientras dirige y monitorea el trabajo. Por otro lado, conforme la madurez del subordinado incrementa, el comportamiento del líder puede ir orientándose hacia las relaciones. En contraparte, si la madurez del subordinado es alta, el líder no requerirá intervenir tanto. Hersey y Blanchard reconocían que la madurez de los subordinados podría reducirse, lo cual requeriría flexibilidad por parte del líder para adaptar su estilo a las necesidades imperantes (Yukl, 2013).

Por otro lado, Robbins y Judge (2017), hablan acerca del modelo de participación del líder, mismo que ofrece un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de decisiones que se toman en conjunto ante diversas situaciones y que estas puedan ser aceptadas por los subordinados. Victor Vroom y Phillip Yetton plantearon que el comportamiento (estilo) del líder debe ajustarse de tal

forma que refleje la estructura de la tarea. Una de las características de este modelo es su normatividad para determinar la forma y participación en la toma de decisiones, según los distintos tipos de situaciones. CEREM Business School (2020), describe los cinco estilos de liderazgo del modelo:

- Liderazgo de mayorías: Las decisiones son dialogadas, todas las posturas u opiniones son escuchadas y se busca un consenso para tomar una decisión final.
- Liderazgo colaborativo: Antes de tomar una decisión se escuchan las posibles alternativas o cualquier tipo de aportación en materia de información, compromiso o iniciativa.
- Liderazgo adaptable: Este liderazgo oscila entre distintas metodologías para tomar decisiones en función de la naturaleza del tema a tratar.
- Liderazgo inercial o pasivo: Los colaboradores tienen poca relevancia en la toma de decisiones.
- Liderazgo jerárquico o de autoridad: Es un liderazgo fuertemente marcado por el organigrama empresarial y las decisiones son tomadas conforme a la estructura de poder.

Robbins y Judge (2009) explican que este modelo fue retomado años después por Vroom y Jago, dicho modelo conservaba los cinco estilos de liderazgo, pero agregaba un conjunto de tipos de problemas y expandía a 12 las variables de contingencia:

1. La importancia de la decisión.
2. La importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión.
3. Si el líder tiene información suficiente para tomar una buena decisión.
4. Lo bien estructurado que esté el problema.
5. Si una decisión autocrática tendría el compromiso de los seguidores.
6. Si los seguidores “compran” las metas de la organización.
7. Si es probable que haya conflicto entre los seguidores por las alternativas de solución.
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.
9. Restricciones de tiempo sobre el líder que limitan el involucramiento de los seguidores.
10. Si se justifican los costos de reunir a miembros dispersos geográficamente.
11. La importancia que tiene para el líder minimizar el tiempo que requiere tomar la decisión.
12. La importancia de utilizar la participación como herramienta para desarrollar las aptitudes de decisión de los seguidores.



Dicho lo anterior, se retoma el modelo de liderazgo continuo propuesto por Tannenbaum y Schmidt (1958). Chiavenato (2017) describe que la idea central del liderazgo continuo es que éste consiste en siete etapas:

1. Imponer: El líder toma la decisión y la comunica a los subordinados.
2. Vender: El líder toma la decisión y la vende a los subordinados.
3. Escuchar: El líder expone las ideas y pide que le hagan preguntas.
4. Consultar: El líder presenta un proyecto de decisión que los subordinados pueden modificar; el líder comunica a los subordinados.
5. Participar: El líder expone el problema, recibe sugerencias y toma una decisión.
6. Atribuir: El líder define límites y pide al grupo que tome una decisión.
7. Delegar: El líder permite que el grupo decida dentro de ciertos límites.

Cada una de las etapas implica una disminución en los niveles de autoridad del líder, al tiempo que la libertad de los subordinados incrementa. Los autores en cuestión consideraron que el liderazgo incluía una gama de estilos directivos y que éstos varían en tres elementos: El gerente, el subordinado y la situación (CMI, 2013 y Gómez, 2016). Para Tannenbaum y Schmidt (1958), la tipología de estilos directivos oscila en el continuo autocrático-democrático, donde se configuran cinco estilos diferenciados: El líder que comunica la decisión, el líder que hace aceptar la decisión, el líder que consulta antes de decidir, el líder cuyas decisiones son compartidas, el líder que delega la toma de decisiones (Gómez, 2018).

Como se implica de la información anterior, diversos modelos y enfoques de liderazgo sugieren, con base en sus premisas fundamentales, diferentes estilos de liderazgo.

#### 2.4. Consecuencias del liderazgo

La esencia de este subtema radica en establecer una comparativa entre las posibles ventajas y desventajas de un liderazgo efectivo. Es importante resaltar que los líderes son necesarios porque son útiles, la mayoría de los grupos cuentan con uno y el liderazgo es un fenómeno universal porque los dirigentes son necesarios en todas partes (Castillo y Cabrera, 2012). Entre las implicaciones o consecuencias del liderazgo en las organizaciones, se puede decir que existe una

relación con diversas variables y que el desempeño de los seguidores estará determinado por el estilo de liderazgo que se adopte. La literatura ayuda a esclarecer los beneficios del liderazgo en cuanto al desempeño de los empleados, la cultura organizacional, el bienestar psicológico, la innovación, la toma de decisiones, uso de la tecnología, el crecimiento de las organizaciones, etc. (Bernal et al., 2018; Carbajo y Portal, 2019).

El desempeño se entiende cómo la capacidad de un colaborador para realizar sus actividades (Campos y Ludeña, 2019). Asimismo, Carrasco y Mesías (2019), recuperan de Chiavenato (2001), que el desempeño es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos planteados. Algunos de los factores que influyen en el desempeño laboral son: la satisfacción del trabajo, la autoestima, el trabajo en equipo, la capacitación del trabajador y la evaluación del desempeño laboral (Campos y Ludeña, 2019). El liderazgo impacta de forma positiva el desempeño laboral de los subordinados porque el dirigente actúa como una especie de guía al establecer metas claras y dar acompañamiento durante el proceso de consecución de dichas metas. La sostenibilidad en el tiempo depende de los líderes; incrementando el rendimiento laboral y la motivación para la planeación de recursos humanos y mejorar los resultados alcanzados por la empresa (Campos y Ludeña, 2019).

Por su parte, León (2001) describe que las personas que pertenecen a una cultura organizacional comparten, a través de la experiencia colectiva y de repetidas interacciones sociales a lo largo del tiempo, dos propiedades básicas: Sustancia (formada por las ideologías de los individuos hasta volverse implícitas) y formas culturales (manifestaciones concretas consistentes en entidades observables que incluyen las acciones humanas). Todas las organizaciones poseen una cultura que las distingue, identifica y las orienta hacia determinados tipos de acciones y modos de trabajar (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Por un lado, éste último punto refuerza la importancia de contar con líderes que adapten su estilo de acuerdo con la cultura organizacional. Por otro lado, si se tratara de un proceso de cambio y/o adaptación en la cultura organizacional, que implique definir nuevas metas y promover en los empleados un nuevo conjunto de creencias e ideales, el líder (queriéndolo o no) es fundamental porque transmite una serie de valores culturales de la organización durante el desempeño diario de sus funciones (León, 2001).

Cuando se habla del bienestar psicológico en el ámbito laboral, se entiende como el sentido que la persona le da a su trabajo y si éste satisface sus necesidades y aspiraciones; si estimula su deseo

de crecer profesionalmente y desarrollar su potencial (Guerrón y Mera, 2018). Uno de los factores que influyen en el bienestar de los empleados es la motivación y, por esta razón, es preciso que en las organizaciones existan líderes capaces de motivar a sus seguidores al logro de metas y al desarrollo personal (Guerrón y Mera, 2018). Con un adecuado estilo de liderazgo, los seguidores pueden alcanzar el equilibrio entre las demandas del puesto y sus intereses personales.

En cuanto a la innovación, para Magellan y Vehar (2015), es un proceso de creación e implementación de algo novedoso que además crea valor. A partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente a los cambios en los escenarios sociales, comerciales y tecnológicos; implican entre ellos cambios estructurales y en sus procesos, es ahí donde la innovación surge para que las empresas se mantengan competitivas y, por ello, la necesidad de un liderazgo que conduzca a las organizaciones hacia dicho estado (Turbay, 2013). En este sentido, la relación del liderazgo con la innovación requerirá de personas que trabajen en conjunto hacia un objetivo común para entender y clarificar los desafíos, generar y refinar ideas, desarrollar planes y soluciones y poner en práctica la innovación para obtener beneficios cuantificables (Magellan y Vehar, 2015).

La toma de decisiones ocurre cuando hay una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable eligiendo entre dos o más alternativas (Robbins y Judge, 2017). El poder y la autoridad para la toma de decisiones les dan a los individuos una mayor capacidad de influir en otros para lograr los resultados deseados; en consecuencia, los estilos de liderazgo de quienes dirigen la organización desempeñan un rol de suma importancia (Zapata, Sigala y Mirabal 2016). No obstante, Robbins y Judge (2009), mencionan que tomar decisiones no es exclusivo del personal directivo, los empleados toman decisiones que afectan su trabajo y a sus organizaciones. Los estudios de administración y gestión de las organizaciones han reconocido que las empresas exitosas son aquellas que pueden identificar a los individuos con las capacidades, las habilidades personales, las actitudes y la visión global para llevar a cabo las acciones y decisiones individuales y colectivas más eficientes (Zapata, Sigala y Mirabal 2016). En otras palabras, es necesario identificar líderes que influyan en la toma de decisiones efectivas.

En un entorno globalizado y fluctuante, las tendencias del internet, Big Data, Internet de las cosas (IoT), Inteligencia Artificial (AI), Internet 3.0, realidad virtual (VR), etc. dejan en claro que la tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones, tanto a nivel operativo como directivo. La clave para una organización exitosa es tener líderes empoderados y efectivos en todos

los niveles (González, 2015). Por su parte, la Comisión Europea (2017), habla del fomento de las capacidades de liderazgo para la alta tecnología; esto debido a que su impacto transformador en la economía y sociedad durante los próximos años incrementará la demanda de nuevas capacidades, especialmente de las capacidades de liderazgo que en consecuencia propiciarán la creación de nuevos puestos de trabajo que generen valor a las organizaciones.

Además de lo anterior, se habla del impacto del liderazgo en el crecimiento en las organizaciones. Espinoza y Prado (2017) describen el crecimiento de las empresas como un conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. Algunos de los indicadores para medir el crecimiento empresarial son: El entorno, las estrategias, los recursos, la motivación, el tamaño de la organización, la localización, el mercado, etc. (Cruz, Pérez y Hernández, 2013). Para Chavarro (2015), las organizaciones dependen del liderazgo de sus dirigentes para mantenerse en crecimiento y estables. Por ello, un líder que fomente el crecimiento debe reunir cuatro condiciones: Compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad. Bajo el supuesto en el que el líder reúne las condiciones (cualidades) antes mencionadas, y que además comprende el funcionamiento de los indicadores de crecimiento, se puede inferir el líder será una pieza clave para guiar a los seguidores en el proceso de crecimiento en el que se encuentre la organización.

Por otro lado, existen puntos desfavorables en cuanto a la ausencia de un liderazgo efectivo. De entre tales, se destaca la dificultad para la solución de conflictos, así como la falta de atención a los problemas y necesidades de los empleados, los problemas relacionados al poder y, en casos extremos, hasta asuntos de carácter jurídico, laboral y penal (Baquero, 2011). El líder es fundamental porque él es quien debe considerar las dimensiones psicológicas, que son propias de un sujeto, y que pueden generar, en casos de un liderazgo inefectivo, efectos negativos como el *síndrome de burnout*<sup>2</sup> y la intención de rotación (Arango, 2017). Una organización debería tener líderes cuyo estilo reduzca los posibles conflictos psicosociales a través de una mejora en la comunicación entre los mandos superiores e inferiores (Carbajo y Portal, 2019).

En conclusión, el liderazgo juega un papel importante para comprender el comportamiento de los grupos, debido a que el líder es quién generalmente establece la dirección hacia el logro de las

---

<sup>2</sup> Burnout: Enfermedad que surge como una respuesta prolongada a estresores crónicos que afectan a nivel personal y laboral a los trabajadores (Martínez y Figueroa, 2022).

metas (Robbins y Judge, 2017). El liderazgo, incluso, es una herramienta fundamental en el desarrollo y crecimiento de las Pymes (Carbajo y Portal, 2019). Entre mayor sea la influencia del líder para mejorar el desempeño de los seguidores, mejor será el desarrollo de una visión compartida entre los colaboradores de una organización; ejercer un liderazgo efectivo no es una tarea fácil pues demanda responsabilidad y disponibilidad para afrontar los retos que se presenten con sabiduría, instinto, visión y responsabilidad (Bernal, Lucio y Pedraza, 2018; Baquero, 2011).

## 2.5. La personalidad y el liderazgo

Con relación entre la personalidad y el liderazgo, se retoma el enfoque de los rasgos, cuyos estudios derivados antes, y ahora, se basan en las características de los líderes tanto físicas como sociales, laborales y de personalidad (Bonifaz, 2012). Fayol (1986), citado por García (2015), planteó que un líder eficiente depende de sus características físicas y personales. Por su parte, Lussier y Achua (2011) explican que los rasgos son características distintivas de las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Ter (1996) hablaba de la personalidad como un conjunto de componentes que formaban un sistema, y de los rasgos o las disposiciones, como un conjunto de componentes para describir las diferencias individuales. La personalidad, definida por Robbins y Judge (2017), se entiende como la suma de las formas en que un individuo reacciona e interacciona con otros; describiendo, además, que el crecimiento y desarrollo psicológico de una persona constituye un todo mayor que la suma de las partes.

Así mismo, la personalidad está determinada por factores hereditarios y ambientales; los primeros tienen que ver con la información genética con la que nacemos, incluyendo aspectos biológicos, fisiológicos y psicológicos. En cuanto a los factores ambientales, se refiere a todo lo que aprendemos e incorporamos a lo largo de nuestra vida; estas experiencias de aprendizaje controlan y modifican de forma progresiva y gradual las características mentales heredadas, como los instintos (Chiavenato, 2011). Numerosas investigaciones han demostrado que los rasgos de personalidad tienen una profunda influencia en las motivaciones, conductas y percepciones de los individuos, incluyendo sus valores y comportamiento social (Manosalvas et al., 2017). En el contexto de liderazgo, al menos 16 características de personalidad han sido encontradas en las investigaciones, entre las que destacan: el dominio, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, el

locus de control, la estabilidad, la integridad, la inteligencia, la flexibilidad, la sensibilidad, el dinamismo, etc. (Bonifaz, 2012; Koontz y Cannice, 2012). Algunas de estas características se abordan a continuación.

El dominio es una cualidad de los líderes que desean serlo y que están dispuestos a asumir grandes responsabilidades, pero sin intimidar a los seguidores, con lo cual trabajan para desarrollar las habilidades de su equipo (Bonifaz, 2012).

El entusiasmo, o la “energía”, es un rasgo que caracteriza a los individuos que trabajan arduamente en la consecución de sus metas, se enfocan en lo positivo y manejan bien el estrés. Además, esta característica de la personalidad distingue a los líderes para tomar la iniciativa sin que sean considerados insistentes (Lussier y Achua, 2011).

Yáñez, Ahumada y Cova (2006) explican que la confianza representa una intención, deseo o voluntad para tomar un riesgo o para comprometerse en tomar un riesgo con quien se va a confiar. Además, la confianza se da a lo largo del tiempo, los líderes eficaces deberán mostrarse íntegros, benevolentes y hábiles en ciertas situaciones (Robbins y Judge, 2017). Enfocada al liderazgo, la confianza y la confiabilidad propician al líder conocimiento y cooperación puesto que los seguidores estarán dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de éste porque confían en que no abusará de sus derechos e intereses. En caso contrario, la pérdida de confianza se asocia con efectos adversos en el desempeño de los grupos (Robbins y Judge, 2009). Continuando con este rasgo, ahora se habla de la confianza personal o confianza en sí mismo; principalmente se asocia con la eficacia y la estabilidad emocional; los líderes con esta característica también fomentan la confianza entre los seguidores (Lussier y Achua, 2011).

Con un rasgo como la estabilidad, los líderes efectivos son capaces de conocer sus fortalezas y debilidades para que, posteriormente, orienten sus esfuerzos a mejorar (Bonifaz, 2001). Los líderes estables controlan sus emociones; los líderes efectivos reconocen cuándo es conveniente liderar y cuando es preferible ser un seguidor (Lussier y Achua, 2011).

La integridad se refiere a un comportamiento honesto y ético; sin el afán de buscar un interés personal a costa de los demás. Los líderes, a su vez, deben respaldar a sus seguidores siendo un ejemplo de rectitud y valores (Bonifaz, 2012; Lussier y Achua, 2011).

Aquellos individuos con flexibilidad poseen la capacidad para adaptarse a diversas situaciones (Lussier y Achua, 2011). Ser un líder flexible implica apertura y disponibilidad al cambio, así como la habilidad de persuasión y comunicación; sobre todo en la resolución de conflictos originados por la resistencia al cambio o problemas interpersonales (Northouse, 2019).

La característica denominada locus de control describe la confianza del líder en sus conocimientos, destrezas, astucia, habilidad para lograr los objetivos planteados, así como capacidad para asumir la responsabilidad de lo que pueda suceder (Bonifaz, 2012). El locus de control interno implica que los líderes tomen una actitud proactiva y traten de manipular a su favor las situaciones (Robbins y Judge, 2017).

En cuanto a la inteligencia, ésta es una capacidad cognitiva de pensamiento crítico para resolver problemas y tomar decisiones; se considera un predictor del desempeño laboral (Lussier y Achua, 2011). Ahora bien, la inteligencia emocional (IE) es otro término que se asocia positivamente con los líderes, ésta consiste en la capacidad que tienen los individuos para reconocer sus propias emociones y detectar las de los demás; con esta habilidad para interpretar las emociones (propias y ajenas) el trabajo se vuelve más eficaz (Robbins y Judge, 2017).

La sensibilidad hacia los demás se entiende como la preocupación y el interés que el líder muestra y tiene porque sus seguidores crezcan profesionalmente; a cambio, los seguidores le brindan lealtad y obediencia (Bonifaz, 2012).

Por su parte, Robbins y Judge (2009) destacan otros rasgos relacionados con la emergencia de los líderes; éstos son:

- Extroversión: Los líderes, a menudo, se muestran sociables, dominantes y con seguridad en sí mismos cuando se encuentran en situaciones grupales. No obstante, un estudio reveló que ser demasiado asertivo disminuía la eficacia.
- Apertura: Los líderes se caracterizan por ser creativos, sensibles, curiosos y flexibles. Este rasgo demuestra una relación fuerte y consistente con el liderazgo.
- Consciencia: Los líderes son disciplinados y hacen que los compromisos se cumplan.
- Empatía: Aquellos líderes con este rasgo de personalidad se distinguen por sentir las necesidades de los demás, escuchan a sus seguidores y son capaces de entender las reacciones de los seguidores.

- Narcisismo: Algunos líderes muestran una tendencia a centrarse en sí mismos y a tener una imagen de grandiosidad. Lo irónico es que, pese a que el narcisismo se asocia con el liderazgo eficaz, los seguidores no siempre perciben como efectivos a los líderes narcisistas.

En adición a lo anterior, se mencionan los rasgos de responsabilidad y la amabilidad como fundamentales para un liderazgo efectivo. Remacha (2016) define la responsabilidad como un acto de cumplir con determinados deberes y compromisos voluntariamente adquiridos, y de los cuales uno se hace responsable por las decisiones que tome o los actos que realice. El autor también menciona que los dos parámetros de la responsabilidad en los líderes son: Las acciones de las que son responsables y los grupos ante los cuales lo son. En cuanto a la amabilidad, Torres (2015), habla de la personalidad como una característica del comportamiento individual que se asocia con el cooperativismo y armonía social.

Para Koontz y Cannice (2012), que citan a Stogdill (1974), los estudios sobre las características determinaron que tanto los conocimientos como las actitudes, las habilidades o los rasgos de la personalidad, se encuentran en distintos grados y, además, que interactúan entre ellas. Dicho esto, una razón importante para conocer la manera en la que la personalidad puede ser medida es que las investigaciones han descubierto que las pruebas de personalidad son útiles para tomar decisiones de contratación. El medio más común para realizar pruebas de personalidad es a través de cuestionarios, ya sean autocalificados o calificados por un observador, siendo estos últimos más acertados para pronosticar el éxito en el trabajo. Dependiendo de las calificaciones que se obtengan en las pruebas de personalidad, los gerentes y líderes podrán pronosticar quién es el más apto para realizar un trabajo. Conocer las características de un líder eficaz mediante el análisis de los resultados de estas pruebas de personalidad ayudarían a mejorar el desempeño de los grupos de trabajo (Robbins y Judge, 2017).

## 2.6. El Modelo de los Cinco Grandes de la Personalidad

Para Genise et. al (2020, p. 325) “El Modelo de los Cinco Factores de la personalidad (FFM) predomina en la literatura científica y el Inventario de los Cinco Grandes (BFI) constituye una de



sus principales evaluaciones.” Este modelo agrupa la mayoría de la variación significativa acerca de la personalidad (Robbis y Judge, 2017).

Genise et. al (2020), documentan que los antecedentes del modelo en cuestión datan del año 1936, cuando Allport y Odbert llevaron a cabo un estudio lexicográfico sobre la personalidad; años más tarde, Cattell (1943) retomó las investigaciones y utilizó como procedimiento de selección de términos el enfoque semántico y empírico, llegando a 12 dimensiones de la personalidad que más tarde serían incluidas en su cuestionario de 16 factores de personalidad. Durante el siglo XX, diversos autores debatían sobre la estructura y características de la personalidad, aun cuando parecía imposible encontrar un modelo universal, en los años 80, cinco factores fueron encontrados suficientes para explicar y abarcar la mayoría de las diferencias individuales, aunque en un inicio se distinguieron sólo tres: Neuroticismo, extroversión y apertura a la experiencia (Costa y McCrae, 2013; Genise et al., 2020). En este contexto, la aparición del instrumento NEO Personality Inventory (NEO-PI), construido por Costa y McCrae (1985), representó un hecho histórico importante, pues tomaba como punto de partida los 16 factores de personalidad de Cattell y consideraba 180 ítems con seis escalas por cada uno de los siguientes rasgos: Neuroticismo (N), extroversión (E), apertura a la experiencia (O), afabilidad (A) y escrupulosidad (C) (Costa y McCrae, 2013). Inicialmente, el modelo fue diseñado para adultos, sin embargo, se determinó que los estudiantes también podrían usarlo, pero con ciertas normas (McCrae, Costa y Martín, 2005).

Costa y McCrae (1991) argumentaron que los patrones de puntaje en las cinco grandes dimensiones pueden tener sentido al analizar las escalas del trastorno de personalidad. Los problemas relacionados a la personalidad en las áreas interpersonal, experiencial, actitudinal y motivacional pueden describirse y comprenderse mejor con ayuda de los patrones de puntajes en las cinco grandes dimensiones. No obstante, tales puntajes no constituyen una evaluación psicológica completa, más bien actúan como una guía para detectar posibles problemas (Costa y McCrae, 2013; Ter, 1996). A continuación, se mencionan las cinco dimensiones con más detalle. De acuerdo con Costa y McCrae (2013) y con Zambrano (2011), las dimensiones de la personalidad siguientes ayudan a entender de mejor manera a las personas:

- Neuroticismo: Evalúa la estabilidad emocional e identifica a los individuos propensos a la frustración, el estrés y la ansiedad, que son emotivos y que no suelen adaptarse fácilmente.

No obstante, una puntuación baja en este factor caracteriza a los individuos seguros y generalmente relajados.

- Extroversión: Mide la intensidad de la interacción entre las personas. Las personas extrovertidas son abiertas, activas y energéticas, disfrutan estar rodeados de otros individuos y mantenerse ocupados. En caso de tener una puntuación baja, el sujeto se caracteriza por ser introvertido, serio y que prefiere estar solo.
- Apertura a la experiencia: Los individuos con puntuaciones altas en este factor presentan tolerancia y exploración por lo desconocido; normalmente se caracterizan por su curiosidad, imaginación y por disfrutar de actividades nuevas.
- Afabilidad: Evalúa la propia orientación, desde la compasión hasta la rivalidad de pensamientos, acciones y sentimientos. Las puntuaciones altas caracterizan a los individuos compasivos, sensibles y dispuestos a cooperar para evitar tensiones, mientras que las puntuaciones bajas describen a personas realistas, competitivas y escépticas.
- Escrupulosidad: Se refiere al grado de organización que posee un individuo, la responsabilidad, la perseverancia y la motivación en la conducta para alcanzar un objetivo y tomar decisiones racionales.

En resumen, aun cuando existen más versiones del NEO-PI (1985), como el NEO-PI-R (1989), NEO-PI-3 y el NEO-FFI-3 (estos últimos del año 2010), se puede inferir que el trabajo de investigación y el perfeccionamiento del instrumento sigue siendo la base de investigaciones en materia de personalidad. Robbins y Judge (2017), abordan la relación de las dimensiones de la personalidad y el desempeño en el trabajo reportando correlaciones importantes entre éste y las cinco dimensiones del Modelo de los Cinco Grandes. Los resultados que se han obtenido de la medición de este modelo aportan una evidencia razonable de su uso y los resultados de las investigaciones que las utilizan son válidos y confiables (Costa y McCrae, 2013; Zambrano, 2011).

## 2.7. Modelo teórico de esta investigación

Dicho lo anterior, hay que tomar en cuenta que la investigación del liderazgo ha hecho uso extensivo del Modelo de los Cinco Grandes para analizar los rasgos de la personalidad que más se asocian con la emergencia del liderazgo. Robbins y Judge (2017) indican que la extroversión es

un fuerte predictor del liderazgo porque los extrovertidos suelen ser socialmente dominantes. También la escrupulosidad y la apertura a la experiencia han aparecido como fuertes predictores de la emergencia de liderazgo, aunque no tanto como la extroversión. Por su lado, los rasgos de afabilidad y neuroticismo han mostrado correlaciones bajas con la aparición del liderazgo en los individuos. En suma, Robbins y Judge (2017) sugieren que las personas extrovertidas (sociables y asertivas), abiertas a la experiencia (que les gusta hacer cosas nuevas y se muestran entusiastas por ello) y escrupulosas (responsables y diligentes) parecen tener una ventaja en lo concerniente a su potencial de liderazgo; ello apunta a que los individuos que se convierten en líderes sí parecen tener algunas características de personalidad en común. Investigaciones más recientes apoyan las relaciones previamente encontradas entre las dimensiones del Modelo de los Cinco Grandes y el liderazgo (véase Yuval y Gil, 2021).

Sin embargo, una cosa es que las dimensiones del Modelo de los Cinco Grandes y la emergencia del liderazgo estén relacionadas, y otra cómo es que esas dimensiones se relacionan con los distintos estilos de liderazgo que las personas puedan tener. En otras palabras, algunos rasgos de personalidad se podrían asociar más con el estilo autocrático, y otras con el democrático o con el dejar hacer, dejar pasar (liberal). Esto es importante de conocer pues, partiendo de la premisa del liderazgo situacional de que todos somos líderes en potencia siempre y cuando estemos en la situación correcta, identificar los rasgos de personalidad individual y cómo estos se asocian a los estilos de liderazgo, ayudaría a conocer las situaciones que serían más favorables para que cada uno, dependiendo de su estilo, pudiera ser, eventualmente, un líder efectivo. En suma, en este trabajo de tesis, se pretende conocer la relación que las dimensiones del Modelo de los Cinco Grandes tienen con los estilos clásicos de liderazgo identificados por Kurt Lewin y Ronald Lippitt: Autocrático, democrático y dejar hacer, dejar pasar (liberal). El uso de este esquema de estilos de liderazgo se justifica en esta tesis debido a que es sencillo de evaluar y, por ello, apropiado para un contexto estudiantil donde los individuos (estudiantes de la Licenciatura en Administración) han tenido poca experiencia (si es que alguna) en el ejercicio del liderazgo en organizaciones.

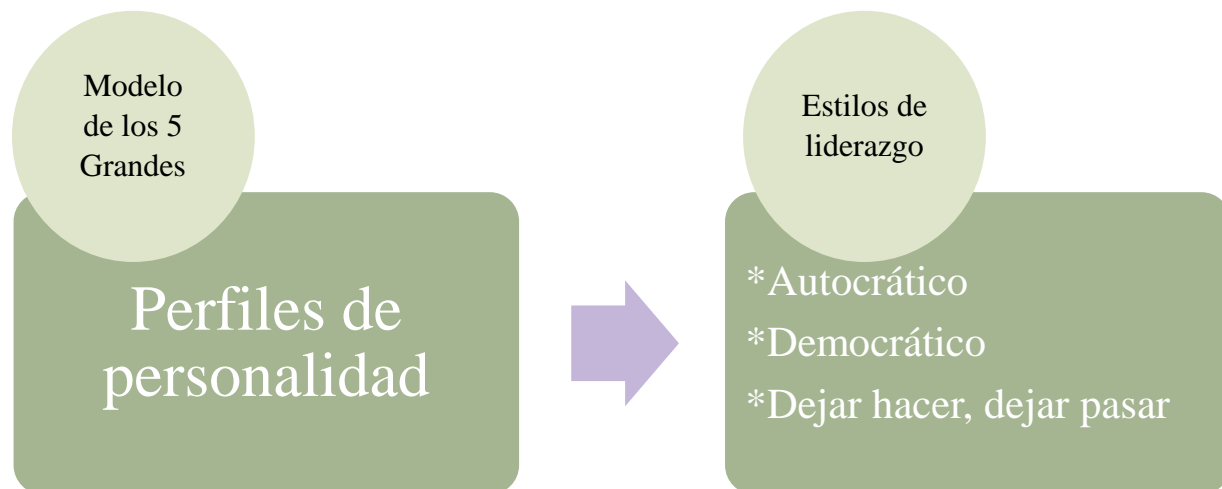
Dicho lo anterior, es importante resaltar que esta tesis se enfoca más en configuraciones de rasgos de personalidad que en dimensiones separadas del mismo concepto. En la investigación en diferencias individuales está más que claro que es la configuración (o perfil) de rasgos quién determina más la conducta, el afecto y el pensamiento que dimensiones separadas (véase McKay

et al. 2016). Por ejemplo, una persona cuyo perfil de personalidad se caracterice por una alta extroversión y un alto neuroticismo sería muy probablemente agresiva y hasta peligrosa. Por otro lado, una persona con una alta extroversión y un neuroticismo bajo sería una persona sociable y, quizá, confiable y agradable. Las diferentes configuraciones dicen más de las personas que las dimensiones separadas.

La Figura 1 muestra el modelo de investigación empleado en esta tesis. En la figura, se observa la relación hipotética entre los perfiles de personalidad que pueden resultar del Modelo de los Cinco Grandes y los estilos de liderazgo antes indicados.

**Figura 1.**

*Modelo de investigación.*



*Fuente: Elaboración propia.*

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Hipótesis

A partir del marco teórico anterior, la hipótesis central de esta tesis es:

Los perfiles de personalidad de los alumnos de la Licenciatura en Administración están relacionados con su estilo predominante de liderazgo.

### 3.2. Diseño de investigación

En esta tesis, el método de investigación es cuantitativo, no experimental y transversal. Es cuantitativo porque se codificaron variables de forma numérica y se analizaron con métodos estadísticos. De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014), este enfoque utiliza la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para posteriormente establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Continuando con Hernández, Fernández, y Baptista (2014), ellos explican que en las investigaciones no experimentales los estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural. Por lo tanto, la investigación que se realizó para efectos de esta tesis es no experimental ya que no se manipularon variables, sino que sólo se observaron las correlaciones en el contexto de los estudiantes de cuarto y sexto semestre de la Licenciatura en Administración.

Finalmente, este estudio es transversal porque la medición se hizo una sola vez en el tiempo. Hernández, Fernández, y Baptista (2014), describen que los diseños de investigaciones transversales o transeccionales recopilan datos en un momento único.

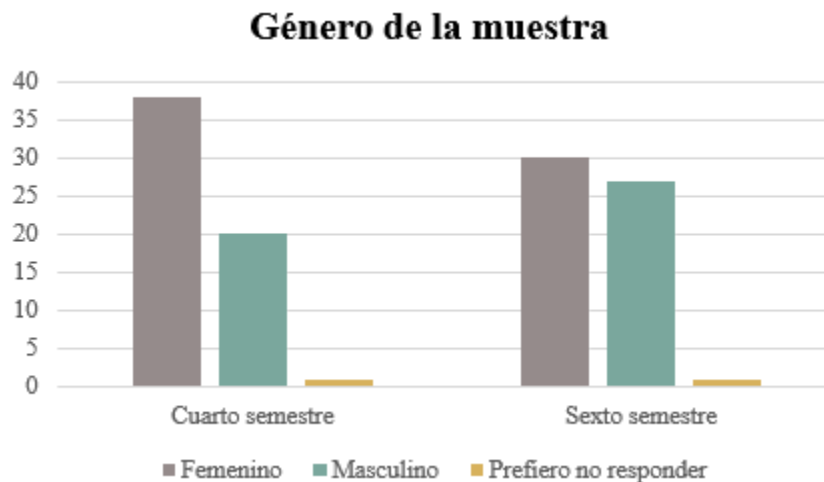
### 3.3. Participantes

Los sujetos participantes fueron los alumnos de cuarto y sexto semestre de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Se eligieron esos semestres debido a que los alumnos están mayormente familiarizados con los conceptos básicos de la licenciatura y, en el caso de los alumnos de cuarto semestre, se encuentran a tiempo de decidir con mayor racionalidad las materias optativas que cursarán a partir del sexto semestre. Por su parte, los alumnos que ya están cursando el sexto semestre podrán evaluar con más detenimiento la oferta de materias optativas y al mismo tiempo decidir si la materia de Habilidades Directivas, ofertada en séptimo semestre, es una opción viable o no para ellos con respecto a su estilo de liderazgo.

Dicho lo anterior, un total de 117 personas participaron en la investigación: 59 alumnos de cuarto semestre (50.43% de la muestra) y 58 alumnos de sexto semestre (49.57% de la muestra). Con respecto a la demografía por sexo, en la Gráfica 1 se puede notar que los alumnos de sexo femenino de cuarto semestre rebasan en cantidad a los alumnos de sexo masculino con un 30.50% de diferencia, mientras que, en el caso de los alumnos de sexto semestre, aunque sigue existiendo una discrepancia entre el número de alumnos de sexo femenino y masculino, la diferencia de este grupo solo fue del 5.17%.

#### Gráfica 1.

*Género de la muestra.*

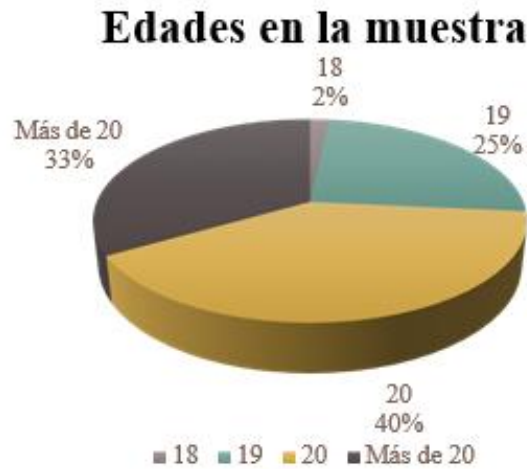


*Fuente: Elaboración propia.*

La mayoría de los encuestados (65%) se encuentran entre los 19 y 20 años, seguidos por aquellos estudiantes que dijeron tener más de 20 años (33%). Ello se observa en la Gráfica 2. Con respecto a la situación laboral de los estudiantes, se pudo observar que la mayoría de ellos no trabaja. Es decir que, de 117 encuestados, 82 dijeron no laborar (véase Gráfica 3).

**Gráfica 2.**

*Distribución de edades en la muestra.*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica 3.**

*Situación laboral de la muestra.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Vale la pena mencionar que de la población de alumnos que se encontraba activamente laborando, el 45.71% (16 personas) lo hacían en un puesto administrativo; mientras que el 54.28% (19

alumnos) lo hacían en un puesto operativo. Finalmente, en cuanto a estado civil, ser soltero o soltera fue la respuesta con mayor frecuencia (114 respuestas), seguido por la opción casado o casada (2 respuestas) y, por último, la opción de divorciado o divorciada (1 respuesta).

#### 3.4. Procedimiento

El instrumento utilizado para la investigación fue un cuestionario electrónico. La ventaja de este tipo de cuestionarios es que los datos obtenidos quedan respaldados en la nube y se puede acceder a ellos en tiempo real, además de facilitar el análisis de los mismos. Previo a la aplicación del cuestionario, se contactó a algunos profesores en los semestres indicados y se les explicó el propósito de la investigación de campo. Con su anuencia, el cuestionario se aplicó de manera directa a cuatro grupos de alumnos de cuarto semestre y tres grupos de sexto semestre del turno matutino y vespertino, en las aulas de la Unidad Los Uribe, los días 20 y 26 de abril del presente año.

El día de la aplicación de las encuestas se generó un código QR escaneable, mismo que fue impreso, fotocopiado y distribuido entre los alumnos. Con este código, desde su dispositivo móvil, los alumnos accedieron al cuestionario de Google Forms. Mientras las personas escaneaban el código QR (Figura 2) se explicó el objetivo de la encuesta y las secciones del cuestionario, así como las instrucciones. Los alumnos respondieron la encuesta en un tiempo promedio de entre 10 y 15 minutos. Al final de la encuesta se agradeció el tiempo prestado a los profesores y a los alumnos.

El octavo grupo fue de sexto semestre, las indicaciones para responder el cuestionario se dieron de manera presencial, sin embargo, por motivos de tiempo no pudo ser respondido en el horario de clase, no obstante, el profesor del grupo accedió a asignar como tarea la encuesta en su grupo de Teams para que los alumnos lo respondieran en los días siguientes. El jueves 5 de mayo, a las 15:00 horas, fue la fecha y hora en la que la encuesta cerró y por lo tanto dejó de recibir respuestas.



### 3.5. Medición de variables

Las variables de este estudio son los rasgos de personalidad y el estilo de liderazgo. Para medir personalidad se utilizó el Cuestionario Breve de Personalidad (Torreblanca, 2017). Esta escala consistió en un test de 20 afirmaciones divididas en cinco grupos que corresponden a los Cinco Grandes (Apertura a la experiencia, Meticulosidad, Extroversión, Amabilidad y Neuroticismo). Las afirmaciones se midieron con una escala de tipo Likert con cinco opciones de respuesta:

- Completamente falso
- Falso
- Ni falso ni verdadero
- Verdadero
- Completamente verdadero

Cada una de las respuestas equivale a una puntuación, donde la opción “Completamente verdadero” equivale a 5 puntos, “Verdadero” es igual a 4 puntos, “Ni falso ni verdadero” es equivalente a 3 puntos, “Falso” es igual a 2 puntos y “Completamente falso” equivale a 1 punto.

No todas las preguntas se midieron con la misma escala, en la encuesta existieron algunas afirmaciones que requirieron ser evaluadas a la inversa, es decir “Completamente verdadero” equivale a 1 puntos, “Verdadero” es igual a 2 puntos, “Ni falso ni verdadero” es equivalente a 3 puntos, “Falso” es igual a 4 puntos y “Completamente falso” equivale a 5 puntos.

#### **Figura 2.**

*Código QR.*



*Fuente: Elaboración propia utilizando QR Code Generator.*

Por otro lado, para medir el estilo de liderazgo se utilizó el Test de Liderazgo de Kurt Lewin, adaptado y aplicado en diversas investigaciones como la de Pérez (2014) y Zuzama (2015). Dicha prueba mide los tres estilos básicos de liderazgo: Democrático, autocrático y dejar hacer, dejar pasar. Esta prueba consta de 30 enunciados con dos opciones de respuesta: “De acuerdo” o “En desacuerdo”. Los números de las preguntas (enunciados) se dividen en tres columnas que representan los tres estilos de liderazgo; a continuación, se explica esta división en la Tabla 1.

Posteriormente, se asignó el valor de 1 a aquellas preguntas en las cuales los alumnos respondieron estar de acuerdo y 0 a las que respondieron en desacuerdo. Finalmente, se sumó el total de puntos por cada conjunto de preguntas de cada uno de los estilos de liderazgo. Aquella columna con mayor número de puntos fue el estilo de liderazgo predominante en cada uno de los encuestados.

**Tabla 1.**

Correspondencia de preguntas y estilos de liderazgo.

<b>Autoritario</b>	<b>Democrático</b>	<b>Dejar hacer, dejar pasar</b>
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30

*Fuente: Elaboración propia con base en Pérez (2014).*

Además de las preguntas propias de cada una de las pruebas mencionadas anteriormente, el cuestionario incluía una sección destinada a recabar información demográfica que se conformaba por las siguientes preguntas y opciones de respuestas:

¿Cuántos años tienes?

- 17
- 18
- 19
- 20
- Más de 20

¿Con qué género te identificas más?

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

¿Cuál es tu estado civil actual?

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a
- En unión libre

¿Trabajas actualmente?

- Sí
- No

Si respondiste que sí a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de puesto tienes?

- Administrativo
- Operativo

### 3.6. Técnica de análisis de datos

Los datos de esta investigación se analizaron utilizando la estadística descriptiva (media y desviación estándar). La estadística descriptiva se orienta a presentación de datos mediante tablas y gráficas que permiten resumir o describir el comportamiento de los datos, sin realizar inferencias sobre ellos debido a que son obtenidos de una parte de la población (Posada, 2016). La media (o promedio) es una medida que describe la tendencia central de los datos, y es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos; esta medida solo se aplica a mediciones en escalas de intervalo o de razón (Hernández et al., 2014).

Por su parte, la desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media que se expresa en las unidades originales de medición de la distribución; entre mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. Se simboliza como “s” o la sigma minúscula, o bien mediante la abreviatura DE (Hernández et al., 2014). También se utilizó la correlación de Pearson que, de acuerdo con Restrepo y González (2007), es un coeficiente que mide el grado de relación o asociación existente entre dos variables aleatorias. La correlación de Pearson es un coeficiente que se utiliza comúnmente para definir las propiedades psicométricas de escalas, inventarios o pruebas (Hernández et al., 2018). También se utilizó el análisis de conglomerados (clústeres) y el análisis de varianza.

Todos los análisis que se muestran en el capítulo siguiente se realizaron en el software estadístico MINITAB, versión 21.1.1.0.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Resultados descriptivos

En la Tabla 2 se pueden observar los estadísticos descriptivos, las correlaciones y los estimados de confiabilidad de los datos. En dicha tabla se aprecia que la media más alta corresponde al rasgo de la responsabilidad, mientras que la media más baja pertenece al rasgo de neuroticismo. En cuanto a las variables de estilo de liderazgo, la media más alta fue la del estilo democrático (el cual se distingue por fomentar la participación de los miembros del grupo en la toma de decisiones) y la más baja fue la del estilo autocrático (caracterizado por la centralización en la toma de decisiones y por el estricto control sobre el entorno). Por su parte, las correlaciones de los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo demostraron que la amabilidad se relaciona negativamente con el estilo autocrático (es decir que, entre más se presente este rasgo de personalidad en los alumnos, ellos tendrán mayores tendencias a comportarse de manera colaborativa y armoniosa con los demás dejando de lado el autoritarismo y control).

De la misma manera, la variable de apertura a la experiencia se relaciona negativamente con el estilo autocrático; lo cual tiene sentido, puesto que una persona con apertura a la experiencia se caracteriza por ser flexible, curiosa por aprender nuevas cosas y por estar dispuesta al cambio.

**Tabla 2.**

Estadística descriptiva y correlaciones.

Variables	Media	DE	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7
1 Amabilidad	3.51	0.74	0.41							
2 Extroversión	3.29	0.67	0.31	0.36*						
3 Apertura	3.68	0.61	0.23	0.22*	0.11					
4 Neuroticismo	2.87	0.67	0.32	0.12	0.09	-0.20*				
5 Responsabilidad	3.75	0.77	0.66	0.10	0.15	0.20*	-0.31*			
6 Autocrático	4.93	2.38		-0.24*	-0.05	-0.19*	-0.15	-0.11		
7 Democrático	8.12	1.69		0.24	0.10	0.10	-0.01	0.03	0.08	
8 Liberal	6.33	2.09		-0.01	0.04	-0.17	-0.11	0.00	0.53*	0.39*

\* =  $p < 0.05$

*Fuente: Elaboración propia.*

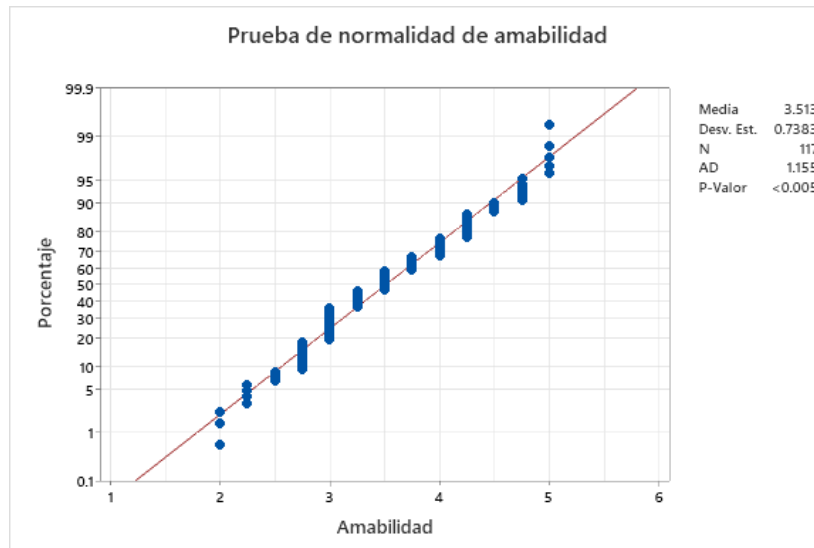
En la Tabla 2 también se observan los estimados de confiabilidad ( $\alpha$ ). Como se expone en la misma tabla, los estimados de confiabilidad están por debajo del límite convencional de 0.70; lo

cual indica áreas de oportunidad con relación a la medición de la personalidad con el instrumento utilizado en esta tesis. Para ahondar un poco más en la calidad métrica del instrumento de personalidad, en la Figura 3 se presentan las gráficas de normalidad de las variables expuestas en la Tabla 2. Como se observa, las variables difieren de la distribución normal en todos los casos, aunque algunas distribuciones se acercan a la normal.

No obstante los problemas de medición encontrados con relación a la medición de la personalidad, para esta tesis no se consideran limitativos debido a que como se explica en la sección posterior, estas variables se aglomeran en perfiles (o grupos) siendo estos mismos perfiles las verdaderas variables con las que se pone a prueba la hipótesis de este documento.

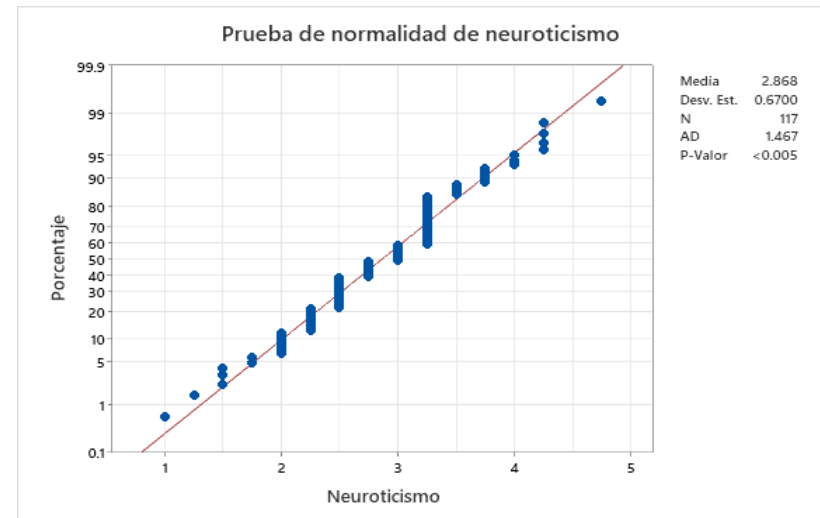
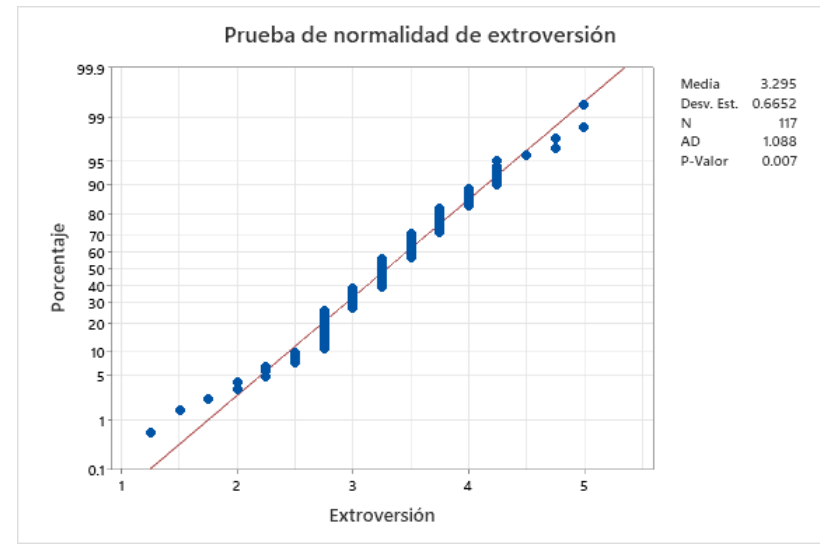
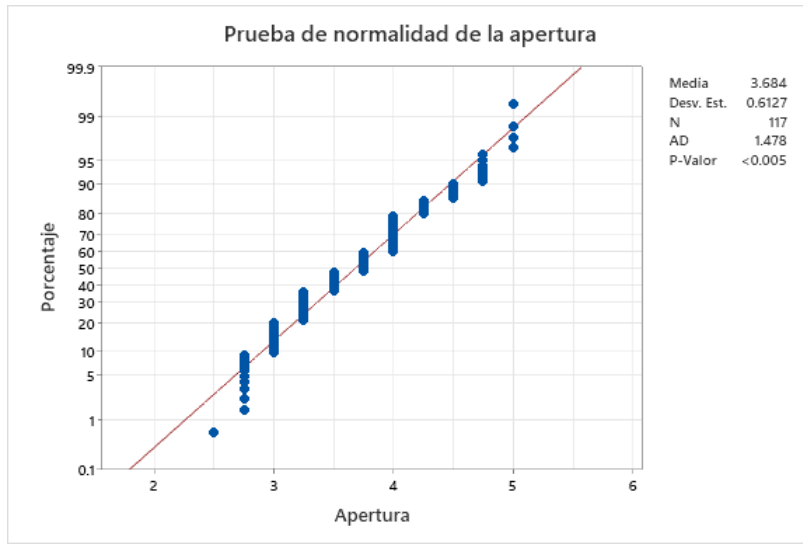
**Figura 3.**

*Gráficas de normalidad de las variables de personalidad.*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 3.** Gráficas de normalidad de las variables de personalidad (continuación).



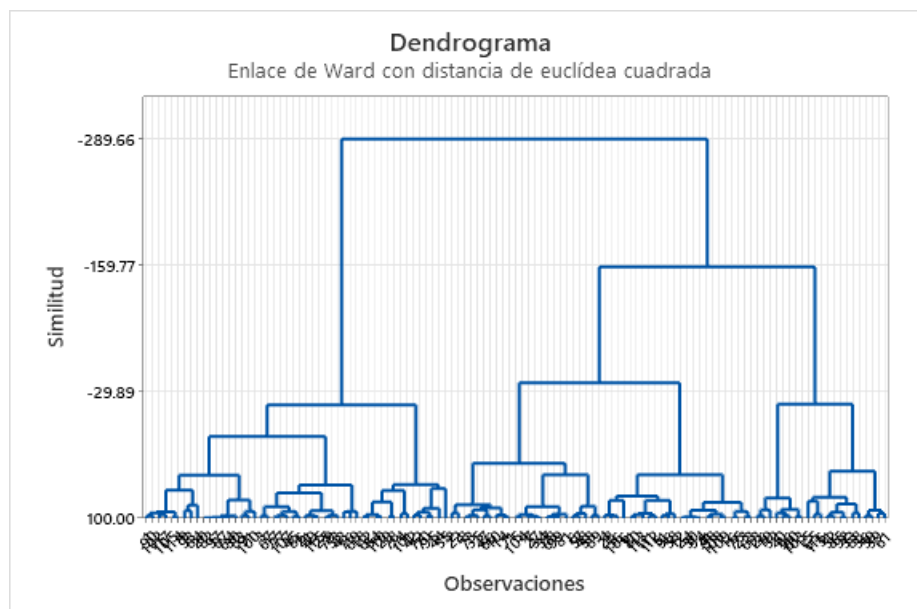
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2. Identificación de clústeres o perfiles

Para obtener los perfiles de personalidad, en primera instancia se llevó a cabo un análisis de conglomerados jerárquicos con el algoritmo de Ward, con base en la distancia euclídea cuadrada como medida de similitud. Con ello se calculó el dendrograma correspondiente, mismo que se muestra en la Figura 4.

#### Figura 4.

*Dendrograma.*



*Fuente: Elaboración propia.*

En el dendrograma (en la parte inferior) se aprecia la existencia de cinco agrupaciones principales de individuos; aunque también se observan soluciones alternativas de cuatro y tres grupos dependiendo de la distancia que se considere del piso de la gráfica hacia arriba. Para determinar con mayor certeza cuántos grupos existen en la muestra, se corrieron las reglas de parada de *Duda-Hart* y *Calinski-Harabasz*. Estas pruebas indicaron que la solución de tres grupos es superior a la de cinco y cuatro. Con esto en mente, a continuación, se corrió la prueba de clústeres *K-means* para optimizar la asignación de observaciones a tres grupos.



La Tabla 3 muestra la distribución de casos en los grupos identificados y las medias (promedios) de las dimensiones de la personalidad en cada uno de ellos.

**Tabla 3.**

Perfiles de personalidad encontrados en la muestra.

Perfil	Frecuencia	%	Amabilidad	Extroversión	Apertura	Neuroticismo	Responsabilidad
1	43	36.75	2.91	2.90	3.52	2.90	3.38
2	38	32.48	3.71	3.39	3.96	2.36	4.53
3	36	30.77	4.02	3.67	3.58	3.37	3.36
F			40.48*	17.81*	6.38*	32.13*	55.25*

\* =  $p < 0.05$

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la Tabla 3, en el primer perfil domina la dimensión de apertura a la experiencia, seguida de la responsabilidad. En el segundo perfil domina la responsabilidad seguida de la apertura a la experiencia y la amabilidad. En el tercer perfil domina la amabilidad seguida de la extroversión y la apertura a la experiencia. Nótese que el perfil 1 es el más numeroso de la muestra.

Dicho lo anterior, en este punto se recupera que el objetivo particular número uno de este trabajo fue: Identificar los perfiles de personalidad de los estudiantes de la Licenciatura en Administración. Para ello, y a partir de los resultados de la tabla anterior, se elaboró la Gráfica 4. En esta gráfica se muestran los tres perfiles de personalidad encontrados entre los estudiantes.

El perfil 1 será llamado curiosos; se elige este nombre porque se caracteriza por tener un dominio en el rasgo de apertura a la experiencia seguido por la responsabilidad; los alumnos con esta configuración de perfil se muestran interesados en adquirir nuevos conocimientos y experiencias, pero sin dejar de lado sus compromisos formales, además se mantienen polivalentes en el resto de los rasgos (amabilidad, extroversión y neuroticismo).

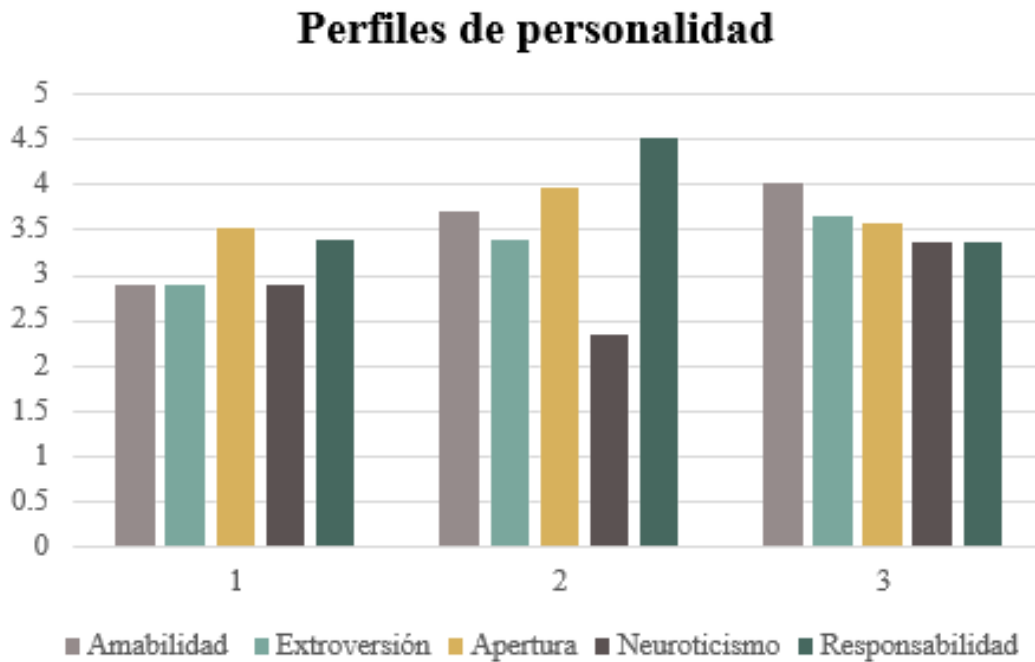
El perfil 2 corresponde a los sensatos; se le asignó este nombre porque se identifican fuertemente con el rasgo de la responsabilidad, seguido por la apertura a la experiencia y posteriormente la amabilidad. Ellos tienen un bajo nivel de neuroticismo (el más bajo de todos). La configuración del perfil revela que los alumnos están orientados al cumplimiento de sus tareas, buscando y/o

aceptando en el proceso formas innovadoras para realizar sus actividades, pero sin estresarse por aquello que no pueden controlar.

El perfil 3 es el de los sociables; este grupo resultó ser el más contrastante de los tres, pues en la configuración del perfil, los alumnos mostraron un dominio en el rasgo de la amabilidad seguido por la extroversión, la apertura y finalmente un nivel de neuroticismo y responsabilidad casi empatados. Lo que proyectan los alumnos de este grupo es que son personas que disfrutan rodearse de otros individuos, que están dispuestos a colaborar con los demás para que las relaciones interpersonales fluyan de una manera enérgica (porque es una característica del rasgo de extroversión) pero armoniosa al mismo tiempo, aunque esto los podría distraer de sus compromisos.

#### Gráfica 4.

*Perfiles de personalidad en la muestra.*



*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.3. Identificación de los estilos de liderazgo en la muestra

El segundo objetivo particular de este trabajo fue: Identificar el estilo de liderazgo de los estudiantes de la Licenciatura en Administración. En la Tabla 4 se muestra la frecuencia de los estilos de liderazgo encontrados en la muestra. Para obtener el estilo dominante de cada alumno se tomó en cuenta sus puntajes a los tres estilos de liderazgo medidos en la encuesta (Autocrático, democrático y dejar hacer, dejar pasar). Obviamente el estilo dominante fue el que tuviera un puntaje mayor.

**Tabla 4.**

Frecuencia de los estilos de liderazgo encontrados en la muestra.

<b>Estilo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Autocrático	6	5.13
Democrático	77	65.81
Dejar hacer, dejar pasar	9	7.69
Bivalentes	17	14.53
Trivalentes	8	6.84

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se aprecia en la tabla anterior, el estilo de liderazgo dominante en la muestra fue el democrático (y por mucho). El segundo estilo dominante es el que para efectos de este trabajo se llama bivalente y que no es otra cosa que cuando un alumno en particular muestra el mismo puntaje en más de un estilo a la vez. Muy atrás se quedan los estilos dejar hacer, dejar pasar, autocrático y trivalente (cuando un alumno en particular tuvo el mismo puntaje en los tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y dejar hacer, dejar pasar). A continuación, la Tabla 5 muestra la distribución de los estilos dominantes de liderazgo de acuerdo con los perfiles de personalidad descritos con anticipación.

#### 4.4. Prueba de hipótesis

La Tabla 5 indica que en el estilo autocrático el perfil dominante es el de los curiosos. El estilo democrático es el dominante en el perfil de los sociables. El estilo dejar hacer, dejar pasar no es dominante en ninguno de los perfiles. Los bivalentes tienen una frecuencia similar en el grupo de los sensatos y los curiosos, mientras que los trivalentes tienen una frecuencia mayor en el perfil de los curiosos, pero no son dominantes ahí. Sin embargo, y aunque estas diferencias son ilustrativas, el valor de la prueba  $X^2$  no fue significativo (quizá porque la muestra no fue suficientemente grande y, por lo tanto, poderosa).

**Tabla 5.**

Estilos dominantes en la muestra.

	<b>Curiosos</b>	<b>Sensatos</b>	<b>Sociables</b>	<b>Total</b>
Autocrático	5	1	0	6
Democrático	24	25	28	77
Dejar hacer, dejar pasar	3	3	3	9
Bivalentes	7	7	3	17
Trivalentes	4	2	2	8
Total	43	38	36	117

$$X^2 = 9.38; p > 0.05$$

*Fuente: Elaboración propia.*

Ahora, nótese que los tres grupos comparten una similitud en la configuración del estilo de liderazgo ya que tienen un alto índice de estilo democrático, seguido por el estilo dejar hacer, dejar pasar y, en último lugar, el estilo autocrático. En la Tabla 6 se presentan las medias de los estilos de liderazgo de acuerdo con los perfiles de personalidad identificados en la muestra.

**Tabla 6.**

Medias de los estilos de liderazgo.

<b>Perfil</b>	<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Dejar hacer dejar pasar</b>
Curiosos	5.44	7.58	6.07
Sensatos	4.74	8.11	6.24
Sociables	4.53	8.78	6.72
F	1.66	5.26*	1.01

\* =  $p < 0.05$

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se observa en la Tabla 6, sólo el estilo de liderazgo democrático presenta diferencias significativas entre los perfiles de personalidad, ubicándose la media mayor en el perfil de los sociables. En otras palabras, el estilo de liderazgo dominante encontrado en la muestra es el democrático y éste es una característica distintiva del perfil de personalidad sociable. A partir de esta evidencia, se acepta la hipótesis planteada en este trabajo. Para terminar esta sección, a continuación, se presenta la *prueba t* de diferencias significativas entre los estilos de liderazgo por semestre. Como se observa, no se detectan diferencias significativas.

**Tabla 7.**

Diferencias en estilo de liderazgo por semestre.

<b>Semestre</b>	<b>N</b>	<b>Autocrático</b>			<b>Democrático</b>			<b>Dejar hacer dejar pasar</b>		
		<b>Media</b>	<b>DE</b>	<b>t</b>	<b>Media</b>	<b>DE</b>	<b>t</b>	<b>Media</b>	<b>DE</b>	<b>t</b>
Cuarto	59	5.07	2.36	0.62	8.24	1.66	0.76	6.24	1.93	-0.46
Sexto	58	4.79	2.4		8	1.73		6.41	2.25	

\* =  $p < 0.05$

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.5. Breve diagnóstico de la situación

Con base en los resultados anteriores, se detecta que la mayoría de los estudiantes encuestados tienen una personalidad que se identifica mayormente con el perfil de los curiosos. Por otro lado, el estilo de liderazgo dominante es el democrático. De los resultados, se encuentra, no obstante, que son las personas del perfil de los sociables los que mayormente se identifican con el estilo democrático. Ahora, si el estilo democrático es uno de los que se consideran más deseables por tener mejor efectividad en diversas circunstancias, resulta pertinente ayudarles a las personas que se identifiquen con los perfiles de sensatos y curiosos a desarrollar más un estilo democrático. Es con esto en mente que en el capítulo siguiente se presentan algunas propuestas de mejora.

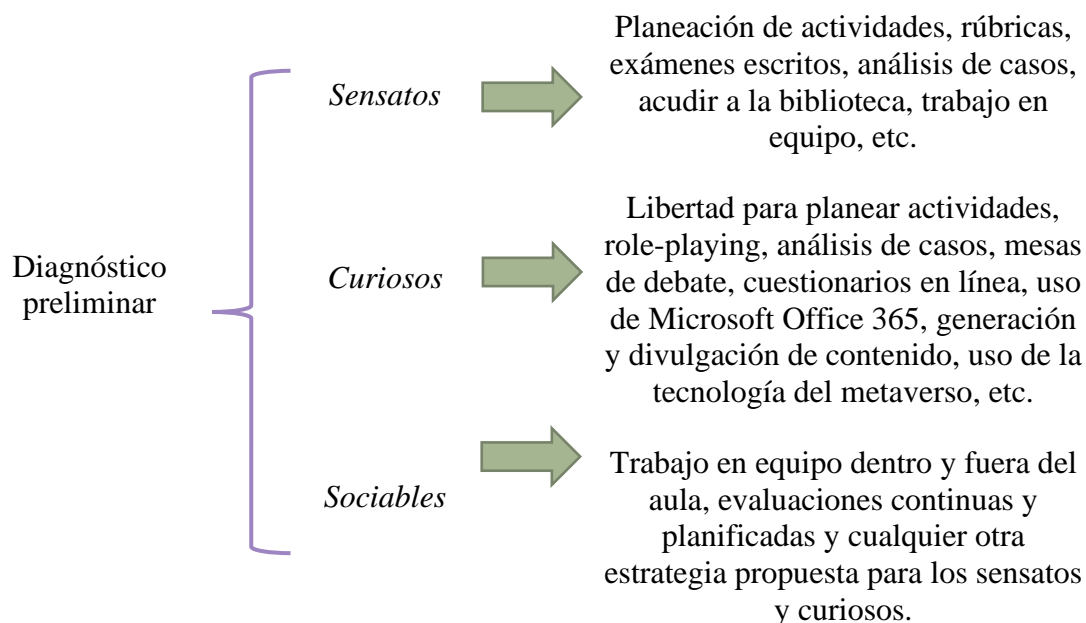
## CAPÍTULO V: PROPUESTAS

### 5.1. Propuestas para la enseñanza del liderazgo

En el capítulo anterior se explicó en qué consistía cada uno de los perfiles encontrados en la investigación (curiosos, sensatos y sociables) de modo que en este capítulo se exponen algunas alternativas para la enseñanza del estilo de liderazgo democrático orientadas a cada uno de los perfiles en las aulas de la Facultad de Contaduría y Administración. A continuación, en la Figura 5, se exponen de manera gráfica las propuestas para aplicar en el salón de clases derivadas de este trabajo de investigación.

#### Figura 5.

*Propuestas para el aula de clases.*



*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.1.1. Diagnóstico preliminar

La primera propuesta consiste en la aplicación de un instrumento para determinar los rasgos de personalidad predominantes en los estudiantes. Así mismo, se aplicaría un cuestionario para encontrar el estilo de liderazgo que caracterice a cada uno de los alumnos. Una vez analizados los resultados, los docentes podrán tener una imagen panorámica del grupo y de los perfiles de estudiantes. De este modo sería más sencillo orientar sus clases a cada perfil, en específico a aquellos alumnos cuyo estilo de liderazgo está más orientado hacia lo autocrático y lo liberal (dejar hacer, dejar pasar) para que puedan adaptarse y aprender a ser líderes democráticos que, en palabras de Jiménez y Villanueva (2018), tienen un sentido auténtico de responsabilidad y compromiso personal por satisfacer las necesidades de la organización en la que se encuentra. Esto, debido a su carácter consultativo y orientador, que además, es considerado adecuado para empresas del sector tecnológico y que influye en el clima organizacional, el estrés laboral, la motivación personal y la resolución de conflictos en el trabajo.

### 5.1.2. Dinámicas en el salón de clases

A continuación, se enuncian algunas de las propuestas para mejorar la enseñanza del liderazgo en los alumnos. Para comenzar, se explican aquellas dinámicas o técnicas que mejor se adaptarían a los alumnos con un perfil sensato, bajo el supuesto de que las personas sensatas buscan la consecución de sus tareas de manera responsable, son abiertas a ideas nuevas y tienen un bajo nivel de neuroticismo. Para estas personas se sugiere un ritmo un tanto tradicional de enseñanza, es decir, que los alumnos cumplan con tiempos de entrega (planear actividades diarias, semanales y mensuales). Se espera que dicha planeación mantenga autodirigidos a los alumnos y que permanezcan con los niveles de neuroticismo bajo. Además de la planeación, se podría compartir con ellos rúbricas detalladas para la evaluación de los trabajos, mantener la evaluación con exámenes, enseñar a través de análisis de casos, exposiciones individuales y en equipo y con la creación de contenido en diversos formatos (auditivos, visuales, audiovisuales, interactivos, etc.). Hay que tener en cuenta que el segundo rasgo de personalidad dominante en los sensatos es la apertura a la experiencia, por lo que los medios y recursos que usarán para el aprendizaje y la



entrega de trabajos tienen que ser variados. También se sugiere que estos alumnos puedan acudir a la biblioteca escolar una o dos veces por semana y dedicar un tiempo para la investigación bibliográfica, el trabajo en equipo y la lectura en un ambiente relajado y distinto al habitual en el salón de clases.

Para el perfil de los curiosos (alumnos con dominio en el rasgo de apertura a la experiencia y la responsabilidad y que también tienen una tendencia al estilo autocrático), entiéndase que ellos y ellas se interesan en aprender nuevas cosas o hacerlas de diferente manera, son flexibles al cambio, disfrutan resolver problemas, son automotivados y mantienen un compromiso por cumplir con sus obligaciones. Dicho lo anterior, las propuestas de enseñanza de liderazgo tendrán que ser más creativas e innovadoras; la primera propuesta consiste en hacer del conocimiento de los alumnos el cronograma de actividades del semestre para que tengan una noción de lo que estará ocurriendo los meses siguientes y tengan cierta libertad para planear sus actividades. Otra alternativa de enseñanza consiste en el *role-playing*, una actividad en la que los alumnos actúan como otras personas bajo circunstancias determinadas, ya sea en parejas o en grupos reducidos e intentan resolver una discrepancia o llegar a un acuerdo. Otra técnica de enseñanza sería el análisis de casos, mesas de debate, dramatización, cuestionarios en el aula donde los alumnos a través de sus dispositivos móviles puedan conectarse en tiempo real a una plataforma donde responderán preguntas, verán las respuestas correctas y el pódium de los ganadores por ejemplo Kahoot, Quizizz o Time to climb.

La siguiente sugerencia consiste en utilizar la tecnología a favor de la educación, por ejemplo, con la cuenta de correo universitaria se tiene acceso a los programas y aplicaciones de Microsoft Office 365, de las cuales se puede aprovechar Teams, Sway, Whiteboard, Planner, Stream, Forms, etc. También se podría asignar actividades que involucren la creatividad para la generación y divulgación de contenido utilizando algunos de los recursos disponibles y gratuitos que hay en internet (Canva, Powtoon, Padlet, Mind meister, Cmap tools, Genially, entre otros). Y la última sugerencia consiste en utilizar la tecnología del metaverso<sup>3</sup>, con la cual los alumnos podrán registrarse, crear y personalizar su avatar mientras interactúan con otros usuarios en mundos virtuales para hacer exposiciones e interactuar con otros estudiantes, incluso de otras

---

<sup>3</sup> Metaverso: Es el resultado de unir *meta* y *universo* que significa “*más allá del universo*” (Bueno, 2021). Los metaversos son mundos virtuales donde los usuarios pueden dejar volar su imaginación, dentro de esta experiencia los avatares son una parte crucial de la experiencia (Anacona, Millán y Gómez, 2019).

universidades. Second life, Spatial y AltspaceVR son opciones gratuitas e intuitivas que podrían funcionar para este propósito.

Ahora bien, se habla de las sugerencias para los alumnos de perfil sociable que, si bien ya tienen una tendencia al estilo de liderazgo democrático, lo ideal sería seguir reforzando su comportamiento y aprovechando sus rasgos de personalidad dominantes como lo son la amabilidad y la extroversión. Para este perfil se sugiere que el docente fomente el trabajo en equipo dentro y fuera del aula, que las evaluaciones sean continuas y planificadas. Como el tercer rasgo de personalidad predominante en los alumnos sociables es la apertura a la experiencia, será sencillo que los alumnos adopten con entusiasmo las propuestas enunciadas con anterioridad para los otros dos perfiles.

### 5.1.3 Taller de formación de líderes democráticos

Para concluir, se presenta la propuesta de la creación de un taller que lleve por nombre “Formación de líderes democráticos para las organizaciones”. Dicho taller compartiría similitudes con los otros talleres (yoga, danza árabe, baile de salón, pintura etc.) ofertados a la comunidad de la Facultad de Contaduría y Administración, ya que sería completamente voluntario, gratuito, semanal y con valor para tutoría. El contenido de este taller sería teórico-práctico, es decir, no solo se hablaría de la historia del liderazgo, sus enfoques, estilos y las aportaciones o beneficios que, en específico tiene el estilo democrático para las organizaciones, sino que también se enseñarían algunas técnicas para fomentar el liderazgo democrático en los alumnos a través de dinámicas similares a las que se describieron anteriormente para los perfiles de los sensatos y los curiosos.

## 5.2. Plan de acción

El plan de acción está dirigido a la creación, aprobación y puesta en marcha de la prueba piloto del taller “Formación de líderes democráticos para las organizaciones”. Este plan se divide en tres fases: Inicial, de ejecución y de cierre; cada una de ellas será descrita a detalle en los siguientes

párrafos, además de ser representada gráficamente con un cronograma de actividades que se presentará en las páginas siguientes (Figura 6).

La fase inicial tiene como primera actividad agendar y tener una reunión con el director de la facultad para exponer la idea de la creación del taller, recibir retroalimentación y solicitar los permisos necesarios para comenzar a poner en marcha el resto del plan. La segunda actividad consiste en la publicación de una convocatoria dirigida a alumnos egresados y docentes interesados en participar en la integración de un grupo de trabajo que estaría a cargo de la estructuración del contenido que se impartirá en el taller. La siguiente actividad será llevar a cabo una reunión con el grupo de voluntarios para definir los objetivos (general y específicos) del taller, así como para dividir las tareas, designar al instructor del taller y elaborar la propuesta preliminar de la estructuración del contenido, tomando como base las propuestas descritas en el subtema anterior. Cabe resaltar que la persona encargada de impartir el taller debe cumplir con ciertos requisitos que aseguren el éxito de este, por ejemplo; tener una formación académica afín a la administración, tener una personalidad extrovertida y abierta al cambio, ser sociable, cuyo estilo de liderazgo predominante sea el democrático. Además, debe comprobar su experiencia trabajando con adolescentes y dirigiendo equipos, trabajar o haber trabajado en proyectos relacionados al contenido del taller y sobre todo, que se muestre entusiasmado y dispuesto a comenzar tan pronto como sea posible.

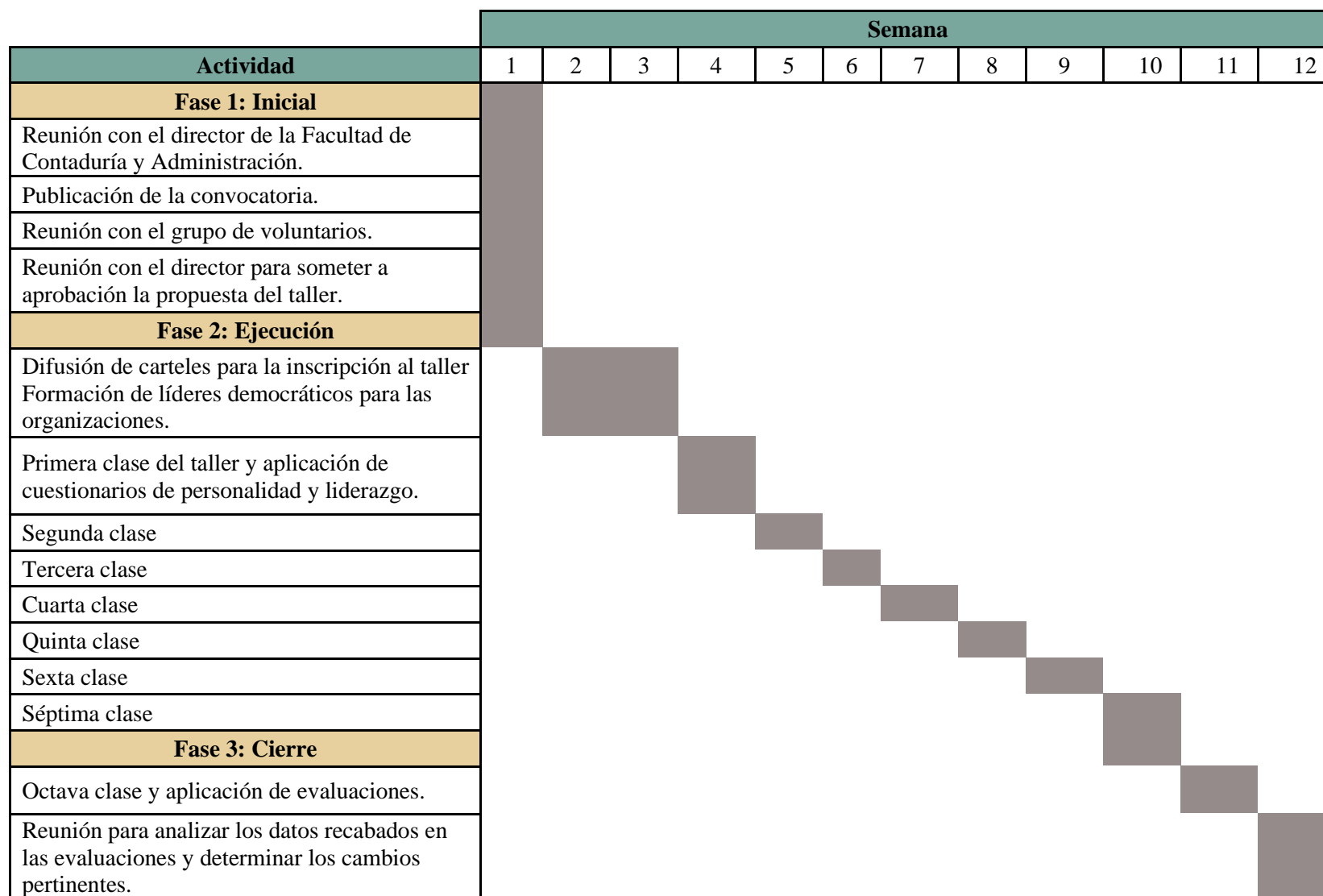
La cuarta actividad será someter a aprobación con el director de la facultad la propuesta de trabajo para el taller piloto de formación de líderes democráticos para las organizaciones y de este modo fundamentar los beneficios de la implementación del taller, explicar cada una de las fases y de las actividades a realizar a lo largo del taller. Como esto se trata de una prueba piloto, se espera que este tenga una duración de dos meses con una clase cada semana.

Después comienza la segunda fase (de ejecución), la cual tiene como primera actividad la difusión de carteles (impresos y digitales) donde se invite a los alumnos a inscribirse al taller. Asimismo se brindará información de los días, horarios y lugares donde se impartirían las clases, fecha límite de inscripción, información de contacto, fecha de inicio y fin del curso y el código de acceso a un grupo de WhatsApp que funcionaría como un canal de comunicación. Una vez transcurrido el tiempo límite de inscripción, se haría un recordatorio de la fecha de inicio del taller a través del grupo de WhatsApp. Acto seguido, estaría tomando lugar la primera clase del taller Formación de

líderes democráticos para las organizaciones, donde se aplicarían los cuestionarios para determinar el rasgo de personalidad predominante y la tendencia de estilo de liderazgo de los alumnos inscritos en el taller para posteriormente clasificarlos en alguno de los tres perfiles descritos en este trabajo escrito. El resto de las actividades para esta fase corresponderían a cada una de las sesiones planeadas en la estructuración del taller.

Por último, en la fase de cierre, se pretende que los alumnos realicen una autoevaluación y una evaluación a la persona que impartió el taller. Con los datos recabados de la evaluación se hará una reunión con el grupo de voluntarios que se formó en la fase inicial para realizar un análisis de los resultados y se determinará si se deben hacer correcciones en cuanto al contenido, dinámicas de grupo, duración, etc. De tal forma, el taller piloto serviría como una base sólida para cuando el taller se instaure formalmente pueda determinarse si debería extenderse a un semestre completo o no.

**Figura 6.** Cronograma de actividades.



Fuente: *Elaboración propia.*

### 5.3. Beneficios del plan de acción.

Entre los principales beneficios de la creación de un taller piloto dedicado a la formación de líderes democráticos para las organizaciones, se enuncian los siguientes a corto plazo: En primer lugar, los alumnos conocerían su propio estilo de liderazgo y la relación de éste con su personalidad. Si los alumnos están conscientes de ella pueden aprender técnicas para desarrollar tanto otros estilos de liderazgo como habilidades que les permitan adaptarse a diversas situaciones. También los docentes se beneficiarían de conocer con qué perfiles de alumnos están trabajando, no solo para la enseñanza de temas enfocados en el liderazgo, sino en general. Los alumnos estarían más motivados y comenzarían a poner en práctica lo que aprenden en su vida cotidiana, sobre todo en el ámbito escolar, haciéndolos más responsables y productivos. Otra de las ventajas del taller es que se hará hincapié en desarrollar las competencias de los estudiantes en cuanto a la comunicación verbal, no verbal y escrita, dejando muy en claro que es el momento adecuado para intentar lo que sea sin temor a la equivocación.

A mediano plazo, conforme los alumnos comiencen a incursionar en el mundo laboral; ya sea a través de sus prácticas profesionales, servicio social, o bien un empleo formal, recordarán lo aprendido en el taller y podrán poner en práctica lo que les resulte más adecuado. Asimismo, estos alumnos serán más aptos para identificar las necesidades de su grupo de trabajo y emerger como líderes porque tienen un perfil que los convierten en candidatos idóneos para ejercer posiciones de autoridad y responsabilidad. En cuanto a la facultad, ésta sería reconocida como uno de los espacios académicos que dan visibilidad y apoyan las propuestas e ideas de su alumnado, además, al ser considerado el liderazgo un tema vanguardista, más facultades podrían interesarse en abrir talleres que enseñen a sus alumnos a ser líderes efectivos. Cabe aclarar que entre más crezca el taller se expondrían más estilos de liderazgo y no solo se limitaría al estilo democrático.

A largo plazo, los estudiantes ya tendrían un sólido antecedente del liderazgo que les ayudaría en su vida adulta y profesional, porque tendrían confianza en sus conocimientos y aprendizajes que sólo la experiencia les ha brindado. Además, aquellos estudiantes que fueran más propensos a desempeñarse en puestos gerenciales o directivos serían tomados en cuenta en proyectos más ambiciosos y retadores, mejorarían sus niveles de estrés y satisfacción en el trabajo, controlarían los detalles y serían una fuente de inspiración y motivación para los demás. Esto, debido a que si

algo se pretende con la creación del taller de formación de líderes es despertar en los alumnos un instinto para cuestionar su entorno y un deseo por seguir aprendiendo y actualizándose en diversos ámbitos a lo largo de su vida.

## Discusión

El liderazgo es y ha sido un tema tradicional en la investigación y enseñanza de la administración. Quizá por la suposición subyacente de que los administradores también deben de formarse como líderes, es que, la gran mayoría de los programas universitarios en administración incluyen materias de liderazgo o habilidades directivas. Tales materias tienen el objetivo de ayudar a los futuros administradores a formarse como líderes a través del desarrollo de “competencias blandas” para ello.

Un común denominador de las materias o cursos de habilidades directivas es que los conocimientos y competencias de liderazgo se tratan de enseñar por igual a todos los estudiantes. Sea mediante casos prácticos a resolver, u otras dinámicas y estrategias didácticas como “role playing”, se presume que todos los alumnos (o casi todos) son una especie de “tabula rasa” en la que se puede dejar huella (casi) por igual sin importar sus predisposiciones genéticas y aprendidas (como la personalidad). No obstante, en la literatura en liderazgo se sabe, desde las tempranas teorías de los rasgos, que la personalidad y otras características individuales juegan un papel clave en la emergencia y efectividad de los líderes (Robbins y Judge, 2017).

En el contexto anterior, la principal contribución de esta tesis al conocimiento y didáctica actual del liderazgo radica en reintroducir el postulado básico de las teorías de los rasgos a la enseñanza universitaria de la dirigencia en organizaciones. Como lo indican los hallazgos de esta tesis, diferentes estudiantes tienen distintos perfiles de personalidad (por ejemplo, sensatos o sociables) y estos se asocian de forma diferente al estilo de liderazgo democrático. Ello indica que, si se quisiera fomentar el desarrollo de tal estilo entre los estudiantes de administración, primero se tendría que conocer su perfil de personalidad y luego adaptar las estrategias y dinámicas didácticas a ello. Esto es importante, pues si bien es sabido que diferentes individuos aprenden de diferente forma, aquí se pone de manifiesto que diferentes estudiantes tienen diferentes perfiles de personalidad, siendo unos más propensos a ser líderes democráticos que otros.

Dicho lo anterior, es importante reconocer las limitaciones de esta tesis. Una limitación es que la muestra sólo abarcó una porción pequeña de alumnos de cuarto y sexto semestre. Otra limitación fue la baja confiabilidad de las medidas para conocer la personalidad. Además, hubiera sido deseable controlar por otras variables demográficas que podrían haber hecho la diferencia en los



resultados obtenidos. Entre tales variables, por ejemplo, el sexo (hombre o mujer) o la edad, podrían influir junto con la personalidad en el estilo dominante de liderazgo encontrado entre los estudiantes. Pero, justo estas limitaciones representan posibilidades para futuras investigaciones, así como para el desarrollo de una didáctica más fundamentada en las características de los estudiantes. Ello, en lugar de partir de modelos generales presumiblemente invariantes entre diferentes personas.

Trabajos futuros podrían incluir muestras representativas de estudiantes de más semestres (desde primero a noveno) para conocer si a lo largo de la carrera de administración se van modificando las preferencias en cuanto a liderazgo de los alumnos. Otra posibilidad sería estudiar a detalle si los estilos de liderazgo varían entre hombres y mujeres. Esto sería importante para que, eventualmente, las formas y técnicas de enseñanza del liderazgo también se adecuaran a diferentes grupos demográficos. Quizá, dado que las mujeres son más afines a la cooperación que a la competencia (Bottino, González y Kujal, 2011), la enseñanza del liderazgo debería considerar técnicas que construyeran sobre esa tendencia femenina, más que sobre las que enfatizan al líder como un ser “ganador”, individualista y competitivo superior (generalmente un hombre). Otra área de investigación futura importante es estudiar la prevalencia de otros estilos de liderazgo entre los alumnos. Entre tales estilos, los postulados por modelos más recientes y fundamentados como el camino-meta y/o el transformacional.

## Conclusión

Derivado de este trabajo de investigación se puede inferir que los objetivos que guiaron esta tesis se alcanzaron ya que se logró identificar los perfiles de personalidad de los estudiantes de la Licenciatura en Administración (curiosos, sensatos y sociables) y su estilo de liderazgo predominante (democrático); siendo el perfil de los sociables el que obtuvo la media más alta (8.78) del estilo de liderazgo democrático, lo que llevó a enfocar las propuestas para la enseñanza del liderazgo democrático anteriormente expuestas hacía ese estilo.

Así mismo, cabe resaltar que el tema del liderazgo es extenso y complejo puesto que se trata de una capacidad influida por diferentes variables, entre ellas la personalidad. Si bien solo se tomaron ciertos atributos de personalidad y liderazgo para realizar esta tesis, cabe aclarar que, con la información recabada, se pueden hacer aún más análisis que tomen como variables las características demográficas de los estudiantes e incluso ampliar estas variables hacia los docentes. Con ello, se determinaría si los profesores tienen tendencias a una configuración de perfil (curiosos, sensatos o sociables) basados en su edad y sexo y si, además, esto influye en la manera de impartir las clases y fomentar en los alumnos un estilo de liderazgo adecuado que les permita estar a la vanguardia ahora y en las tendencias a futuro.

Dicho lo anterior, resulta pertinente destacar que esta tesis, pese a los hallazgos ilustrativos descritos anteriormente, no pretende ser el punto final en cuanto a los rasgos de personalidad, estilos de liderazgo y configuración de perfiles en estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración. Por ello, se hace hincapié en que los instrumentos utilizados en esta tesis no son definitivos ni mandatorios. Por ejemplo, se pueden utilizar otros cuestionarios para determinar diversos estilos de liderazgo como el carismático, el orientado a las personas o a las tareas, el participativo, delegativo, persuasivo, etc. En consecuencia, se invita a las personas interesadas en el estudio del liderazgo a utilizar los recursos disponibles que más se adecuen a sus objetivos y necesidades de investigación.

Finalmente, se concluye que hay más áreas de oportunidad para llevar a cabo investigaciones en el ámbito del liderazgo que exploren otros puntos de interés como la relación entre el liderazgo y la docencia, la comparación de materias enfocadas al liderazgo que oferta la Universidad Autónoma del Estado de México versus las materias ofertadas por otras universidades del país

(públicas y privadas), e incluso compararlos con universidades de otros países. De igual manera, sería interesante iniciar esta investigación con los alumnos desde los primeros semestres y dar seguimiento hasta que concluyan sus estudios e, incluso, cuando se encuentren laborando.

Por ello, se debe de procurar su enseñanza tomando como punto de partida las características de los estudiantes (como la personalidad) para aprovecharlas, moldearlas y desarrollarlas en aras de formar líderes efectivos para las organizaciones del Siglo XXI. Es mi intención que así sea.

## Referencias

- Acosta Peña, J. C. (2018). *El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes*. Universidad de la Salle Bogotá. Disponible en: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1582](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582)
- Álvarez Sánchez, Y. (2010). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gest. Soc.* 4 (1), 145-161.
- Anacona, J. D., Millán, E. E. y Gómez, C. A. (2019). Aplicación de los metaversos y la realidad virtual en la enseñanza. *Entre Ciencia e Ingeniería.* 13(25), 59-67.
- Arango Vélez, M. Y. (2017). *Liderazgo en Relación con el Bienestar en Personas inmersas en una Organización (Artículo como trabajo de grado)*. Universidad de San Buenaventura Medellín, Facultad de Psicología.
- Barahona Urbano, H., Cabrera Moya, D. R. R. y Torres Castro, U. E. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265422684006>
- Bernal González, I., Lucio Gómez, D. M. y Pedraza Melo, N. A. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia.* 23 (84).
- Billig, M. (2014). *Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory?* Department of Social Sciences. Loughborough University
- Bonifaz Villar, C. de J. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Red Tercer Milenio.
- Bottino, E., González, R.H. y Kujal, P. (2011). *Diferencias de género en cooperación y competencia. Economía Experimental y del Comportamiento*. Antoni Bosch Editor.
- Bracho Parra, O. y García Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos.* 15(2), 165-177.
- Bueno, C. (20 de octubre de 2021). Estoy en el Metaverso, ahora vuelvo. *Digital 4.0 Factoría & Tecnología, El Economista,* (93), 6-9.

Campos La Serna, M. M. y Ludeña Sánchez, C. R. (2019). *El liderazgo y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Librerías Crisol S.A.C. en el periodo 2017*. Perú. Universidad peruana de las américas.

Carbajo, P. y Portal, N. (2019). *Trabajo Final de Práctica Profesional “Fallas del Liderazgo en las PYMES y su Impacto en el desempeño”*. Universidad Nacional de San Martín.

Carrasco Gonzales, C. L. y Nesías C. R. (2019). *Liderazgo y Desempeño Laboral en los Trabajadores de la Gerencia de Servicios Públicos de la Municipalidad distrital de Yarinacocha – Pucallpa, 2018*. Perú. Universidad Privada de Pucallpa.

Cavazotte, F., Moreno, V. y Bernardo, J. (2013). Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy. *BAR Brazilian Administration Review*. 10(4), 490-512.

CEREM International Business School. (28 de enero 2020). *Liderazgo y Trabajo Colaborativo: El Modelo de Vroom Yetton Jago*. Disponible en: [cerem.es/blog/liderazgo-y-trabajo-colaborativo-el-modelo-de-vroom-yetton-jago](http://cerem.es/blog/liderazgo-y-trabajo-colaborativo-el-modelo-de-vroom-yetton-jago)

Chavarro Portillo, M. A. (2015). *Liderazgo empresarial: Estrategias para el crecimiento internacional de las empresas teniendo en cuenta el enfoque constructivista de las relaciones internacionales*. Bogotá. Universidad Militar de Nueva Granada.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional (3.ª edición)*. McGraw-Hill.

Chukwusa, J. (2018). *Autocratic Leadership Style: Obstacle to Success in Academic Libraries*. University of Nebraska.

Comisión Europea. (2017). *Capacidades de liderazgo para la alta tecnología para Europa. Comunidades Europeas*. Disponible en: [http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills\\_scale/country\\_reports\\_high-tech\\_leadership\\_skills\\_for\\_europe/status\\_may\\_2017/\\_high-tech-leadership-skills-master\\_es.pdf](http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/country_reports_high-tech_leadership_skills_for_europe/status_may_2017/_high-tech-leadership-skills-master_es.pdf)

Contreras Torres, F. V. y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 39, 152-164.

Contreras Torres, F. V. y Castro Ríos G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*. 29(126), 2-76.

Costa, P. y McCrae, R. (2014). *The NEO Inventories*. En Archer, R. y Smith, S. (Eds.), *Personality Assesment* (pp. 223-256). Taylor & Francis.

Cruz Ramírez, D., Pérez Castañeda, S. S. y Hernández Zavala, E. (2013). *Crecimiento empresarial: Resultados preliminares de la PYME manufacturera en Cd. Sahagún, Hgo.* México. Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra.

Digitalegia. (2019). *¿Cómo aumentar el prestigio de una institución educativa?* Disponible en: <https://blog.digitalegia.com/marketing-escolar/como-aumentar-el-prestigio-de-una-institucion-educativa>

ESCP Business School. (31 de julio de 2020). *The History of ESCP Business School: The World's First Business Management School*. Disponible en: <https://escpbachelorblog.com/the-history-of-escp-business-school-the-worlds-oldest-business-management-school/>

Espinoza Lezama, R. J. y Prado Okell, J. A. (2017). *Estudio de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal, satisfacción laboral) y su incidencia en el crecimiento organizacional*. Managua. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>

Eurich, T. (2022). Why Self-Awareness Isn't Doing More To Help Women's Careers. En (Harvard Business Review, Ed.), *You, the leader* (pp. 452-457). Harvard Business Review Press.

EUROFORUM. (23 de enero de 2019). *Liderazgo empresarial: qué es y cómo ejercerlo de forma eficiente*. Disponible en: <https://www.euroforum.es/blog/liderazgo-empresarial-que-es-como-ejercerlo/>

Facultad de Contaduría y Administración. (2005). *Apuntes para la asignatura Administración I*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon1.pdf>

Facultad de Contaduría y Administración. (2017). *Manual de bienvenida 2017-1018*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en: [http://www.fca.uaemex.mx/images/FCA/identidad/Manual\\_de\\_Bienvenida\\_2017.pdf](http://www.fca.uaemex.mx/images/FCA/identidad/Manual_de_Bienvenida_2017.pdf)

Facultad de Contaduría y Administración. (2018). *Mapa curricular de la Licenciatura en Administración, 2018*. Secretaría de Docencia y Dirección de Estudios Profesionales. Disponible en: <http://www.fca.uaemex.mx/images/Licenciaturas/Administracion/mapadm2018.pdf>

Fernández, E. (2011). Identidad y personalidad: o como sabemos que somos diferentes de los demás. *Revista Digital de Medicina Psicosomática y Psicoterapia*. (2)4.

Ganga Contreras, F. y Navarrete Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 19(67), 456-476.

García García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento*. 5(3), 850-864.

García Solarte, M. (2015a). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*. 2(1), 60-79.

García Solarte, M. (2015b). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes del CENES*. 34(59), 155-184.

García Vargas, O. H. (2009). El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva de poder en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*. 25(110), 63-83.

Genise, G., Ungaretti, J. y Etchezahar, E. (2020). El Inventario de los Cinco Grandes Factores de Personalidad en el contexto argentino: puesta a prueba de los factores de orden superior. *Revista Diversitas. Propuestas en Psicología*. 16(2), 325-340.

Gómez Rada, C. A. (2018). *Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones*. Bogotá. Universidad Católica de Colombia.

González Sandoval, J. A. (2015). El liderazgo enfocado a las tecnologías de la información. *Revista de Tecnologías de la información*. 2(4), 197-202.

Guerrón Huera, P. L. y Mera Aldaz, M. M. (2018). *Relación entre liderazgo competente, y el bienestar psicológico en el trabajo: Un modelo de mediación*. Quito. Pontificia Universidad Católica de Ecuador.

Hedges, K. (2022). Advance in your career, even when your boss won't help. En (Harvard Business Review, Ed.), *You, the leader* (pp. 503-507). Harvard Business Review Press.

Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional (1ª ed.)*. PERSON EDUCATION

Hernández Lalinde, J. D., Espinosa Castro J. F., Peñaloza Tarazona, M. E., Rodríguez, J. E., Chacón Rangel, J. G., Toloza Sierra, C. A., Arenas Torrado, M. K., Carrillo Sierra, S. M. y Bermúdez Pirela, V. J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones. *AVFT Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*. 37(5), 587-595.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill.

Jiménez Collante, A. y Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*. 18, 183-195.

Kippenberger, T. (2002). *Leadership styles*. Capstone Publishing.

Koontz H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global y Empresarial*. México. McGraw Hill

Ter Laak, J. J. F. (1996). Las Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad. *Revista de Psicología de la PUCP*. 14(2), 129-181.

Lapo Maza, M. del C. y Jácome Ortega, M. J. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*. 9(4), 11-16.

Lupano Perugini, M. L. y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*. 6, 107-122.



Lussier, R. N. y Achua, C. F., Liderazgo. (2011). *Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. México. CENGAGE Learning.

Madero Gómez, S. M. y Rodríguez Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*. 13(1), 95-107. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-78582018000200095](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582018000200095)

Magellan Horth, D. y Vehar, J. (2015). *Innovación. El liderazgo supone la diferencia*. Center for Creative Leadership.

Manosalvas, C., Manosalvas L., Paredes, Y. y Chafra, A. (2017). Personalidad y Liderazgo: Análisis teórico de su Relación. *INNOVA Research Journal*. 2 (5), 106-114.

Marcó, F., Loguzzo, H. A. y Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Argentina. Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Martínez Figueroa, E. y Figueroa García, M.C. (2022). Prevalencia de síndrome de burnout en el personal de la región sanitaria IX, Ameca, Secretaría de Salud Jalisco, México. *Salud Jalisco*. (1), 8-15.

Martínez Rizo, F. (2011). *Los rankings de universidades: una visión crítica*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60420223004>

MBA Central. (2022). *The History of the MBA*. Disponible en:  
<https://www.mbacentral.org/history-of-the-mba/>

McCrae R. R., Costa, P. T. Jr. y Martin, T. A. (2005). The NEO-PI-3: A More Readable Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*. 84(3), 261-270.

McKay, M., Percy, A., Cole, J., Worrell, F. y Andretta, J. (2016). *The relationship between time attitudes profiles and self-efficacy, sensation seeking, and alcohol use: An exploratory study*. *Personality and Individual Differences*. 97, 203-209. Disponible en:  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.060>

Misión Visión y Valores. (2020). Disponible en: <https://misionvisionvalores.de/>

- Montaño Sinisterra, M., Palacios Cruz, J. y Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina*. 3(2), 81-107.
- Montbrun, A. (2010). Notas para una revisión crítica del concepto de “poder”. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*. 9(25), 367-389
- Noboa Auz, M. L., Guerrero Valarezco, S. L., Estrella Tutivén, I. V. y Pinos Pinos, H. R. (2020). Lenguaje motivacional como estrategia de validación para la toma de decisión en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559015>
- Northouse, P. (2019). *Leadership. Theory and Practice*. United States of America. SAGE.
- Pérez Guano, M. A. (2014). *El liderazgo y su impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones*. Quito. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Pérez Tirado, C. J. (2013). *Liderazgo y trabajo en equipo*. IPN Unidad de Educación Continua de Mazatlán. México. Disponible en: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/15150/1/Liderazgo%20y%20trabajo%20en%20equipo.pdf>
- Posada Hernández, G.J. (2016). *Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos*. Medellín. Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Remacha Recio, M. (2016). Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 30, 1-19.
- Restrepo B, L. F., González L, J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*. 20, 183-192.
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.) México: PERSON.
- Robbins, S. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17ª ed.) México: PERSON.

- Román Mondragón, Y. del C., Lozano Zanelly, G. A. Tito Cárdenas, J. V. y Ludeña González, G. F. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776013>
- Romero Guauta, M. I. (2014). *Los equipos de alto desempeño y su impacto en la ventaja competitiva organizacional*. Colombia. Universidad de San Buenaventura Facultad de Ciencias.
- Rustom J., A. (2012). *Estadística descriptiva, Probabilidad e Inferencia. Una visión conceptual y aplicada*. Facultad de Ciencias Agronómicas. Universidad de Chile.
- Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 42(1), 25-39.
- Santander. (2022). *17 habilidades que buscan los empleadores*. Disponible en: <https://www.santander.com.ar/banco/online/iu/formacion-e-inspiracion/busqueda-de-trabajo/17-habilidades-que-buscan-los-empleadores>
- Torreblanca Murillo, L. (2017). *Desarrollo de un Nuevo Instrumento de Evaluación: El Cuestionario Breve de Personalidad (CBP)*. Tesis Doctoral. Universidad del Málaga. Disponible en: [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15686/TD\\_TORREBLANCA\\_MURILLO\\_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15686/TD_TORREBLANCA_MURILLO_Laura.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres Alarcón, F. (2015). *Relación entre satisfacción laboral y amabilidad rasgo del colaborador interno en el hospital Edgardo Rebagliati Martins Lima – Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Torres Hernández, Zacarias. (2014). *Teoría general de la Administración*. México. Grupo editorial Patria.
- Turbay Posada, M. J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*. 30(1), 7-9.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Origen y Desarrollo de la administración. *Perspectivas*. 20, 45-54.

- Universidad de San Martín de Porres. (2018). *Introducción a la administración: Manual para uso exclusivo de los estudiantes II Ciclo Semestre 2018 II*. Lima. Disponible en: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-nacional-autonoma-de-mexico/complejidad-y-administracion/introduccion-a-la-administracion/13288265>
- Villareal, Toral, A. C. (2022). *Historia, cambios y evolución de la administración*. Gestipolis. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/>
- Williams, C. (2017). *Management. 9 principles of management*. CENGAGE learning.
- Williams, C. (2022). *Management*. Thompson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. PEARSON.
- Yáñez Gallardo, R., Ahumada Figueroa, L. y Cova Solar, F. (2006). Confianza y desconfianza: dos factores necesarios para el desarrollo de la confianza social. *Universitas Psychologica*, 5(1),9-20. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750102>
- Yuval, K. y Gil, L. (2021). Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. *Leadership Quarterly*, 32 (2), 1-25.
- Zambrano Cruz, R. (2011). Revisión sistemática del Inventario de Personalidad NEO (NEO-PI). *Psicología desde el caribe*. 27, 179-198.
- Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L. y Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo; Estudio en medianas empresas. *Compendium*. 19(36), 35-59.
- Zuzama Covas, J. M. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Universitat de les Illes Balears.

## Anexos

Clave del cuestionario de personalidad.

Rasgo de personalidad	No. de pregunta	Pregunta
Ext1	1	Cuando estoy en un grupo de personas, yo "llevo la voz cantante"
Ama1	2	Me conmueven los sentimientos de los demás
Resp1	3	Soy una persona organizada
Neu1	4	Me pongo tenso(a) con facilidad
Ape1	5	Me gustan los desafíos intelectuales
Ext2	6	Cuando estoy en un grupo de personas, yo no soy quien dirige
Ama2	7	No me emociono con los sentimientos ajenos
Resp2	8	Cuando tengo trabajo qué hacer, procuro hacerlo inmediatamente
Neu2	9	Suelo estar calmado(a)
Ape2	10	No me gustan los problemas de lógica
Ext3	11	No hablo mucho
Ama3	12	Soy afectuoso(a) con los demás
Resp3	13	Suelo tener mis cosas desordenadas
Neu3	14	Suelo estar desanimado(a)
Ape3	15	Me gusta probar cosas nuevas
Ext4	16	Me relaciono con mucha gente
Ama4	17	Soy seco(a) en el trato con los demás
Resp4	18	Suelo retrasarme en mis obligaciones
Neu4	19	Casi nunca estoy triste
Ape4	20	Prefiero lo conocido a lo nuevo

Ext= Extroversión

Ama= Amabilidad

Resp= Responsabilidad

Neu= Neuroticismo

Ape= Apertura al cambio

Clave cuestionario de estilo de liderazgo.

Estilo de liderazgo	Pregunta	Respuesta	
		De acuerdo	En desacuerdo
A1	A un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
D1	Los empleados obedecen más a los mandos amistosos que a los que no lo son.		
L1	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
A2	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
D2	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
L2	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
A3	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
D3	Es conveniente explicar el por qué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
L3	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
A4	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
D4	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		

L4	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
A5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
D5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
L5	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
A6	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
D6	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
L6	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
A7	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
D7	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
L7	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		

A8	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
D8	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
L8	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
A9	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
D9	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
L9	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
A10	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
D10	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
L10	Son los mismos subordinados quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		

A= Autocrático

D= Democrático

L= Liberal (Dejar hacer, dejar pasar)