



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**La personalidad y su relación con el liderazgo de los estudiantes universitarios
de áreas empresariales.**

AUTORA:

CPA. Andrea Pastora, Bozada Ortega

Previo a la obtención del grado académico de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTORA:

Ing. Zerda Barreno, Elsie, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la CPA.
Andrea Pastora Bozada Ortega, como requerimiento parcial para la obtención
del Título de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

REVISORA

Eco. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, 5 de noviembre del 2018



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Pastora Bozada Ortega

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “La personalidad y su relación con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales”, previa a la obtención del **Grado Académico de** Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 5 de noviembre del 2018

LA AUTORA

CPA. Andrea Pastora Bozada Ortega



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Pastora Bozada Ortega

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación “La personalidad y su relación con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 5 de noviembre del 2018

LA AUTORA

CPA. Andrea Pastora Bozada Ortega

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios por permitirme el poder realizar la maestría y demostrar que los sueños siempre se cumplen, solo basta tener determinación y ganas de progresar.

A mi mamita Linda Marina Ortega Baque y a mi esposo Jairo Arias Ordoñez, por apoyarme en este nuevo estadio de formación académica, por darme , por darme las fuerzas necesarias y sobre todo entender mi ausencia y sobrellevar los momentos no compartidos, espacios que eran necesarios para terminar esta etapa.

A mi tutora Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs. por ser una luz en mi camino, ya que a través de su experiencia supo guiarme durante este proceso.

A la Econ. Carmen Gómez Coronel, Directora Financiera de la UCSG por su capacidad estratégica para hallar la forma de financiar la maestría.

A las docentes de la Facultad de Artes y Humanidades Lcda. Noemí Cerna Miranda, Mgs., Lcda. Hortensia Carranza Rojas, Mgs., y Lcda. Sara Rivadeneira Enríquez, Mgs., por sus consejos técnicos y apoyo incondicional.

A la Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs., Ph.D. Directora del Programa de Maestría de Administración de Empresas (MAE), Ing. Eddson Zapata Vega, Coordinador y demás colaboradores de la MAE por cuidar cada detalle del programa.

A mis compañeros de clase con quienes compartir divertidos momentos en especial a la CPA. Norma Bohórquez con quien emprendí esta etapa.

Andrea Pastora Bozada Ortega

DEDICATORIA

Todo este esfuerzo se lo dedico a Dios por permitirme siempre un día más de vida.

A mi mamita linda Marina, por su amor maternal y su invaluable compañía, baluartes que han impulsado mi esfuerzo y tenacidad para lograr mis metas.

A mi papito bello Juan que siempre está presente y desde el cielo cuida cada paso que doy y por quien digo ¡Lo logré!

A mi hijo David, fuente de inspiración y motivo para emprender nuevas fases de superación.

A mi esposo Jairo por ser mi sostén y quien me da fuerzas para cumplir mis metas personales.

Andrea Pastora Bozada Ortega

Contenido

Resumen.....	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción	2
Antecedentes	5
Planteamiento del Problema	6
Formulación del Problema.....	8
Justificación	8
Objetivo	11
<i>Objetivo general</i>	11
<i>Objetivos específicos</i>	11
Preguntas de investigación.....	12
Hipótesis	12
Capítulo I	13
Fundamentación teórica	13
Definición de Personalidad	13
Teorías de la personalidad.....	13
Modelo de los cinco factores de personalidad	15
Evaluación de la personalidad.....	19
La evaluación de la personalidad de los estudiantes universitarios	20
Personalidad y Liderazgo.....	21
Liderazgo	21
Estilos de liderazgo	23
Teorías de liderazgo.....	26
Modelos de liderazgo	29

Liderazgo desde la teoría de los rasgos.....	32
Líder.....	33
Liderazgo transformacional	35
Componentes del liderazgo transformacional.....	39
Liderazgo en estudiantes universitarios	41
Competencias laborales.....	42
Características laborales de las nuevas generaciones.....	44
Resumen del capítulo	45
Marco Conceptual.....	45
Marco legal	47
Capítulo II.....	49
Marco Referencial.....	49
Estudios previos sobre personalidad	51
Estudios previos sobre liderazgo.....	52
Estado actual del sector educativo	53
Capítulo III.....	55
Marco Metodológico.....	55
Tipo de estudio.....	55
Técnicas de investigación	56
Técnicas estadísticas aplicadas	57
Población y muestra.....	58
Instrumento de recolección de datos	59
Procedimiento	60
Procesamiento de la información.....	61

Operacionalización de las variables	61
Interpretación de resultados	63
Análisis de confiabilidad.....	66
Análisis comparativo: ciclo académico y rasgos de personalidad	67
Análisis comparativo: género y rasgos de personalidad	73
Análisis comparativo: ciclo académico y características de liderazgo	78
Análisis comparativo: género y características de liderazgo	79
Matriz Correlacional	80
Capítulo IV.....	83
Propuesta.....	83
Estrategia 1.- Asistencia psicológica	83
Estrategia 2.-Retención de estudiantes.....	84
Estrategia 3.- Capacitación docente	85
Estrategia 4.-Difusión de Valores	86
Estrategia 5.- Adaptación a los cambios generacionales	87
Estrategia 6.- Desarrollo del perfil de liderazgo de los estudiantes	88
Presupuesto de implementación de las estrategias.....	89
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Referencias.....	94
Apéndices.....	102
Apéndice A: Cuestionarios utilizados.....	102

Índice de tabla

Tabla 1 Descripción de los cinco rasgos de personalidad de acuerdo con el modelo de los cinco grandes	17
Tabla 2 Los estilos de liderazgo.....	26
Tabla 3 Administrador versus líder.....	34
Tabla 4 Dimensiones de liderazgo de rango total y respectiva caracterización.....	37
Tabla 5 Elementos del modelo FRL: Modelo de liderazgo Transformacional y Transaccional Bass y Avolio.....	39
Tabla 6 Operacionalidad de la variable dependiente - Liderazgo.....	62
Tabla 7 Operacionalidad de la variable independiente – Personalidad.....	62
Tabla 8 Número de encuestados por Facultad	63
Tabla 9 Número de encuestados de acuerdo a carrera	64
Tabla 10 Número de encuestados de acuerdo a género	65
Tabla 11 Número de encuestados de acuerdo a ciclo	66
Tabla 12 Medida de confiabilidad Alfa de Cronbach	67
Tabla 13 Niveles de neuroticismo de acuerdo a ciclo académico.....	67
Tabla 14 Niveles de extraversión de acuerdo a ciclo académico.....	69
Tabla 15 Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo a ciclo académico.....	70
Tabla 16 Niveles de amabilidad de acuerdo a ciclo académico.....	71
Tabla 17 Niveles de responsabilidad de acuerdo a ciclo académico.....	72
Tabla 18 Niveles de neuroticismo de acuerdo al género.....	73
Tabla 19 Niveles de extraversión de acuerdo al género.....	74
Tabla 20 Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo al género	75
Tabla 21 Niveles de amabilidad de acuerdo al género.....	76
Tabla 22 Niveles de responsabilidad de acuerdo al género	77
Tabla 23 Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al ciclo académico.....	78

Tabla 24 Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al género.....	79
Tabla 25 Correlaciones entre dimensiones de liderazgo y personalidad	80
Tabla 26 Costo de aplicación de cada estrategia.....	89

Índice de figuras

Figura 1 Representación del sistema de personalidad.....	19
Figura 2 Componentes de liderazgo.....	22
Figura 4 Número de encuestados por Facultad	63
Figura 5 Número de encuestados de acuerdo a carrera.....	64
Figura 6 Número de encuestados de acuerdo a género	65
Figura 7 Número de encuestados de acuerdo a ciclo	66
Figura 8 Niveles de neuroticismo de acuerdo a ciclo académico	68
Figura 9 Niveles de extraversión de acuerdo a ciclo académico.....	69
Figura 10 Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo a ciclo académico	70
Figura 11 Niveles de amabilidad de acuerdo a ciclo académico.....	71
Figura 12 Niveles de responsabilidad de acuerdo a ciclo académico	72
Figura 13 Niveles de neuroticismo de acuerdo al género	73
Figura 14 Niveles de extraversión de acuerdo al género	74
Figura 15 Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo al género	75
Figura 16 Niveles de amabilidad de acuerdo al género.	76
Figura 17 Niveles de responsabilidad de acuerdo al género	77
Figura 18 Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al ciclo académico	78
Figura 19 Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al género	79

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la personalidad de los estudiantes pertenecientes a carreras de áreas empresariales con el estilo de liderazgo que proyectan, mediante la aplicación de los instrumentos NEO-FFI y MLQ 5X, lo que permitirá establecer propuestas para mejorar la formación de los discentes. El estudio es de tipo cuantitativo, se aplica el tipo de investigación descriptiva, correlacional y las técnicas de investigación: observación, análisis de documentos y la aplicación de cuestionarios basados en una escala de Likert del cero al cuatro. La muestra es probabilística y se dirigió a los estudiantes de nueve carreras de una universidad privada. El resultado demuestra que los rasgos de personalidad que tuvieron significancia se dieron a nivel ciclos superiores con el rasgo de apertura a la experiencia mientras que a nivel de género fue con el rasgo de amabilidad. En la propuesta se establecen actividades que permitan mejorar el perfil de los docentes, la asistencia psicológica y la difusión de valores hacia los estudiantes con el propósito de desarrollar sus perfiles y competencias para el mundo laboral.

Palabras claves: Personalidad, liderazgo, liderazgo transformacional, competencias.

Abstract

This study aims to determine the relationship between the personality of students taking business undergraduate programs and the leadership style they show through the application of NEO-FFI and MLQ 5X, which will allow the development of proposals for improvement of student training processes. This is a quantitative, descriptive, correlational study, which applied demanded observation, analysis of documents and application of questionnaires based on a Likert scale from zero to four. The sample is probabilistic and focused on the students of nine undergraduate programs of a private university. The results show that the personality traits that had significance occurred at higher levels of instruction with experience as the most prominent, while regarding gender, it was kindness which was found prevalent. The proposal puts forward activities aimed to improve teachers' profile, psychological assistance and strengthening of values among students, so as to help them develop their competences and skills for career development.

Keywords: Personality, leadership, transformational leadership, competences.

Introducción

En el presente trabajo académico se determinará cómo se relaciona la personalidad con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales, tomando como punto de partida los beneficios y la importancia que estas dos variables generan para identificar cuáles son las competencias laborales exigidas en el mercado laboral. Conocer la personalidad permitirá identificar el perfil de los estudiantes prediciendo de esa manera su éxito, se podrá evidenciar desde la praxis de las políticas de formación universitaria.

Las nuevas generaciones deben ser capaces de asumir riesgos y liderar procesos, sin obviar los aspectos psicológicos y sociológicos importantes ante el comportamiento de las sociedades. Es por ello que a nivel empresarial se espera que las Universidades formen líderes eficaces y eficientes, cuyo perfil profesional haya sido fortalecido en el contexto empresarial con el fin de convertirlos en expertos en el manejo y control de situaciones problemáticas; así personas competente para tomar decisiones oportunas ante los vertiginosos cambios de época.

Cabe indicar, que durante décadas se ha estudiado el liderazgo convirtiéndolo en un tema complicado, asociándole distintas variables con el objeto de determinar el perfil idóneo para evaluar quién puede o no ser un potencial líder o establecer si será exitoso o no durante su gestión.

Por otro lado, a nivel empresarial se realizan pruebas de personalidad y de conocimientos con el fin de determinar el perfil de una persona y pronosticar si será exitosa en el puesto de trabajo, no obstante en investigaciones realizadas sobre la personalidad se ha llegado a “un consenso sobre la estructura que ha surgido alrededor del modelo de los cinco factores de personalidad... se pueden clasificar en

cinco factores principales: el neuroticismo, la extraversión, la apertura a la experiencia, la amabilidad y la responsabilidad” (Farhat y Sánchez, 2017, p. 23). Esto significa que existe un modelo validado que facilita el trabajo de los reclutadores y permite interpretar de mejor manera la personalidad de cada individuo.

En el contexto de formación académica, el estudio del liderazgo está en pleno auge, adquiriendo relevancia en cómo influye el liderazgo del docente al grupo que guía, y cómo éste ayuda a que sus estudiantes desarrollen habilidades de liderazgo a través del entendimiento de su personalidad y su propio yo. Al respecto Terrazas Pastor, (2015) afirmó que: “Un liderazgo se puede concebir como un conjunto de capacidades que se tiene, para influir de forma positiva en la mente de las personas o en un grupo determinado” (p. 9). La intención es, que los estudiantes aprendan a formar equipos de trabajo, que influyan en ellos a tal punto que estén comprometidos con las metas y objetivos que se establecen dentro de las organizaciones.

En el primer capítulo se planteará el problema, la justificación y la fundamentación teórica existente para cada una de las variables a analizar, con lo cual se construirá el marco teórico. Se investigará sobre qué teorías son predominantes para la personalidad, como un conocimiento importante para relacionarlas de mejor manera con la formación del liderazgo durante la vida estudiantil universitaria.

Dicho de otra manera, después del análisis de las teorías investigadas sobre la personalidad y el liderazgo, se obtendrá un mayor dominio del tema predominando la intención de evaluar si están directamente vinculados con el desarrollo de las actitudes de liderazgo presentes en los discentes de áreas empresariales.

En el segundo capítulo se buscarán estudios realizados a nivel nacional e internacional respecto a la relación existente entre el liderazgo y la personalidad,

conocer los instrumentos utilizados para su medición, que por ser “aspectos psicológicos son susceptibles a ser modificados” (Contreras, Barbosa, y Espinosa, 2010, p. 66). Adicionalmente, se describirá a modo de síntesis como se está desarrollando la educación superior en el País.

En el tercer capítulo se explicará la metodología, el tamaño de la muestra, el número de carreras cuyos estudiantes fueron evaluados y los métodos de investigación utilizados. Los instrumentos aplicados fueron el NEO-FFI para personalidad y el MLQ-5X para liderazgo, que juntos representaron 93 ítems y cuyo formato de respuesta fue de tipo Likert donde el 0 fue la calificación más baja y el 4 la más alta; todo esto con la intención de buscar sí el nivel de significancia entre ambas variables permite impulsar el desarrollado de los discentes universitarios en áreas empresariales.

Finalmente, en el cuarto capítulo se verificará sí la hipótesis formulada en la parte introductoria del presente documento fue verdadera o no, dando paso a la elaboración de las propuestas con sus presupuestos, las conclusiones y las recomendaciones.

Antecedentes

Desde la expedición del mandato 14 en el mes de julio 2008, se realizaron cambios significativos para el funcionamiento pertinente del Sistema de Educación Superior Ecuatoriano con la finalidad de mejorar la formación académica que las universidades ofrecían, para que prioricen la investigación científica y tecnológica,... y la innovación (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES –, 2013). Uno de los objetivos para cambiar la educación universitaria hasta el 2017, fue que este sea un eje que permita transformar la matriz productiva y que los nuevos profesionales aporten con soluciones a los problemas que tiene el país.

Como resultado del cambio, a nivel nacional, las universidades atravesaron un proceso de acreditación que las ubicó en cinco categorías: A, B, C, D, E, esta última conformada por 26 universidades que fueron cerradas.

Esto fue debido a que su oferta académica... estuvo concentrada en carreras como administración, contabilidad y auditoría, gestión empresarial, mercadotecnia, gestión turística... y con otras denominaciones *curiosas e ingeniosas*... que en principios tenían menos exigencias y facilidades para los procesos de aprendizaje, que por consiguiente requirieron de una menor inversión en laboratorios, bibliotecas y facilidades pedagógicas, lo que explica su fenómeno de proliferación. (CEAACES, 2013, p. 17)

Las universidades ecuatorianas en el 2018 se enfrentarán a un nuevo proceso de acreditación que exige evidenciar el compromiso para buscar respuestas a las problemáticas de las realidades locales y regionales. Desde esta perspectiva, la revolución tecnológica y el cambio generacional, las obligan a realizar

modificaciones en sus programas de estudio y en sus servicios, sin dejar de lado el acompañamiento a sus estudiantes.

El cambio generacional de los postulantes se refiere a que la población universitaria está conformada por jóvenes que nacieron entre los años 1980 y 2000 también conocida como Millennials o generación Y, que acorde con estudios realizados en Estados Unidos indican que:

Son jóvenes nacidos y educados en ambientes altamente tecnologizados, con una fuerte cultura cliente-servicio... consideran que la educación es una mercancía para ser adquirida y consumida. Por eso esperan que su acercamiento al conocimiento sea lo más rápido, entretenido y sencillo posible al tiempo que buscan maximizar la relación tiempo de estudio / resultados obtenidos.... Son jóvenes que prefieren la práctica a la teoría, las tareas grupales a las individuales y la información en formato digital a los libros. (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, y Zangaro, 2008, p. 201)

Por lo antes indicado, desde los cambios generados en la educación superior, las universidades no deberían mantenerse ajenas a los problemas que presenta la sociedad.

Conocer en qué medida la relación personalidad y liderazgo puede generar cambios, podría potenciar el trabajo que se realiza para y por los estudiantes. Con los procesos de evaluación que se aplican en el país, las universidades procuran ajustarse a los cambios de su entorno, reestructurando y reformulando sus procesos educativos.

Planteamiento del Problema

En la actualidad el estudio del liderazgo en estudiantes universitarios a nivel internacional está ganando espacios como parte de las estrategias a implementar

dentro de la reforma educacional, que permitirá a más del desarrollo del país el progreso de cada individuo. Adicionalmente, el estudio de la personalidad es fundamental ya que al evaluar el comportamiento se observa que este cambia de manera sistemática a través de las experiencias particulares y la conducta de cada persona. Por otro lado, los rasgos de personalidad permiten evaluar como las personas se adaptan a su entorno. Cada individuo presenta diversas formas de pensar que en muchos casos se ven afectados por influencias biológicas y la experiencia adquirida durante su paso de niño a adulto, lo que lo distingue de los demás.

A nivel nacional existen estudios relacionados con el liderazgo de los docentes, autoridades pero no se han realizado estudios que describan ¿cómo? y ¿con qué? variables se relaciona el liderazgo de los estudiantes universitarios del Ecuador, o diciéndolo de otra manera, ¿cómo las universidades forman líderes? Como instrumento para potenciar el desarrollo de las capacidades de los estudiantes, el docente quien ejerce el rol de tutor debe motivar al discente para que realice trabajos autónomos, guiándolo de esta manera a que descubra su propio proceso de aprendizaje y garantice la participación activa en clase, y por ende al involucramiento en el contexto del país.

Por otra parte, El Instituto Nacional Ecuatoriano y Censo – INEC – (2016) señala, en su informe sobre el Panorama laboral y empresarial del Ecuador:

Los jóvenes entre las edades de 15 a 24 años son la población con niveles de desempleo más altos, lo cual se ve afectado por la presión del mercado, por la oferta laboral y el crecimiento demográfico de la población en edad de trabajar.
(p.21)

Por tanto, es de trascendental importancia descubrir tempranamente rasgos, características de personalidad y liderazgo en los estudiantes universitarios de áreas empresariales.

Dicho lo anterior, para determinar el tipo de personalidad y que esto sirva como instrumento para desarrollar las competencias necesarias según los perfiles de las carreras administrativas, se aplicarán cuestionarios que determinarán cuál o cuáles tienen mayor incidencia con el liderazgo presente en los discentes de educación superior de una universidad privada de la Ciudad de Guayaquil.

De manera que, es importante que desde el inicio de sus carreras se realicen actividades que permitan fomentar el sentido de pertinencia. Las generaciones presentes en las universidades tienen características y competencias diferentes a las modalidades de enseñanza y de aprendizajes vigentes, que en la mayoría de los casos, sin una guía adecuada, causan el fracaso y la frustración al momento de haber elegido la carrera que no corresponde con su perfil, lo que conlleva a la deserción (Cuesta et al., 2008). En todo caso para evitar que los jóvenes se retiren de manera temprana de las carreras que han escogido, es necesario ofrecer inducciones previas que les permitan tomar una decisión acertada que lo beneficiará en el futuro.

Formulación del Problema

¿Cómo se relaciona la personalidad con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales?

Justificación

En el país hay poca literatura sobre estudios realizados de la correspondencia entre la personalidad y el liderazgo. Más aún las universidades han presentado escasa atención al comportamiento y adaptabilidad que manifiestan las nuevas generaciones

que ingresan a estudiar determinadas carreras. Es necesario desarrollar estudios sobre el tema y relacionarlos con el requerimiento de conocimientos, habilidades y actitudes de los estudiantes, para demostrar una correspondencia entre las competencias adquiridas por los profesionales que se gradúan año a año y las requeridas por el mercado laboral (Figueras y Garuz, 2016). Contrastar el nivel de competencias requeridos con el nivel de capacidades desarrolladas, permitirá efectuar la verificación de la asimilación y el desarrollo de habilidades presente en los discentes.

Diversas universidades privadas de la ciudad de Guayaquil direccionan su gestión para el servicio de la ciudadanía, tal como la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), que declaró como parte de sus responsabilidades dentro del Modelo Educativo – Modelo Pedagógico de Grado a la formación integral de la persona que involucra el desarrollo de sus capacidades en lo profesional, humanístico y buen vivir. Enfocándose en el desarrollo del país a través del aporte de sus profesionales.

Así también, la Universidad Espíritu Santo (UEES) en su misión declaró que contribuirá en el desarrollo del País a través del servicio a la sociedad que realiza su personal docente, generando entornos de aprendizaje que respondan por la formación integral de sus estudiantes. Por su parte la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) en su razón de ser deja reflejado su compromiso con las clases menos favorecidas y la intención de transmitirles y fortalecerlos de habilidades en el campo de la investigación así como la participación activa con la comunidad (vinculación).

Cabe recalcar que el sector educativo tiene como parte de sus obligaciones ejercer liderazgo, debido a que a través de la enseñanza los docentes influyen en sus estudiantes el desarrollo y mejoramiento de sus habilidades y competencias.

Es importante destacar que el Gobierno a través del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda una Vida”, continúa apoyando a los jóvenes para que puedan acceder de manera gratuita a la Educación Superior y así desarrollar las competencias necesarias permitiéndoles acceder a un empleo digno, lo cual es posible desde las nuevas reformas laborales como la expedición de la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo juvenil, Regulación Excepcional de la jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo, en el que se fomenta el contrato juvenil de personas con edades de entre los 18 y 26 años de edad.

Dicha Ley manifiesta en su artículo 34.3 que el Estado Central se compromete en cubrir “hasta dos salarios básicos unificados del trabajador en general por un año... si el número de trabajadores es superior al 20% de la nómina de trabajadores estables” (Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo, 2016, p. 4). En definitiva, se pretende que los jóvenes tengan las bases necesarias para impulsar el emprendimiento que promuevan el crecimiento económico inclusivo, enlazándolo con las aptitudes productivas de los territorios.

Con el cambio generacional y el avance tecnológico sería provechoso para las universidades diversificar su oferta académica, pero a su vez realizar un seguimiento adecuado y oportuno para que los estudiantes durante su vida universitaria puedan desarrollar su personalidad y su liderazgo a través de la motivación y concienciación del perfil de egreso.

Se concluye que la intensión del presente trabajo de investigación es que mediante el entendimiento del perfil de personalidad desarrollado y el estilo de liderazgo presente en los estudiantes universitarios de áreas empresariales, desde las aulas de clases de las universidades se generen las competencias necesarias para que en la inserción de estos estudiantes (futuros gerentes) al mundo laboral, se den aportes significativos a través de la productividad y la rapidez (eficacia y eficiencia) de la ejecución de la actividades, las cuales garantizaran la búsqueda de la calidad en la organización, línea de investigación de la maestría a la cual se responde.

Objetivo

Objetivo general

Determinar la personalidad y su relación con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales de una universidad privada, con el fin de establecer estrategias que permitan desarrollar sus perfiles y competencias laborales.

Objetivos específicos

- Revisar la literatura internacional para construir el marco teórico de los factores que indiquen en el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales.
- Analizar estudios realizados en el mundo sobre temas similares con la personalidad y su relación con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales.
- Determinar cuáles son los factores de la personalidad que afectan el liderazgo a través de la aplicación de un cuestionario validado que permita obtener la información necesaria para sustentar la propuesta.

- Presentar una propuesta que permita desarrollar las competencias laborales (liderazgo y personalidad) necesarias en los estudiantes universitarios de áreas empresariales para que puedan enfrentarse a las exigencias del mercado laboral.

Preguntas de investigación

Para desarrollar el presente trabajo se han planteado las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué características debe tener un buen líder?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden en el liderazgo de los estudiantes universitarios en áreas empresariales?
3. ¿Por qué es importante conocer el tipo de personalidad que tienen los estudiantes universitarios de áreas empresariales?
4. ¿Cuáles son los rasgos de liderazgos más evidentes en los estudiantes universitarios de áreas empresariales?
5. ¿Cuáles son los factores de personalidad que más influyen en el liderazgo?
6. ¿Cuáles son las competencias laborales necesarias para que los estudiantes de áreas empresariales puedan ser líderes eficaces y eficientes?

Hipótesis

Los rasgos de personalidad influyen significativamente en las dimensiones del liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales pertenecientes a una universidad privada.

Capítulo I

Fundamentación teórica

Definición de Personalidad

La palabra personalidad proviene del término griego *prósopon* y del latín *personare, persona*, que consistía en la representación que un actor realizaba en las obras teatrales usando una máscara hueca, con el objetivo de ocultar su rostro y así interpretar mejor el papel asignado (Polaino-Lorente, Truffino, y Armentia, 2003). En otras palabras la personalidad es el perfil que cada persona desarrolla dentro del entorno que lo rodea.

La definición de personalidad según la Real Academia Española es la diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. En el enfoque filosófico se la define como el conjunto de cualidades que constituyen a la persona o sujeto inteligente. (ASALE y ASALE, 2018). Cloninger (2003) aseveró que son “las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona” (p. 3). Según Ewen (2014) afirmó que la personalidad incluye todo lo relacionado con una persona: mental, emocional, social y físico. Algunos aspectos de la personalidad son inobservables, como los pensamientos, los recuerdos y los sueños, mientras que otros son observables, como las acciones abiertas. Con esto se puede afirmar que no existe una definición única que describa el significado de personalidad.

Teorías de la personalidad

La personalidad ha sido estudiada por diversos investigadores desde siglo XX, llegando a la utilización de modelos factoriales que permitieron elaborar y establecer escalas para medirla. Entre las teorías predominantes estuvieron:

- La teoría psicoanalítica de Sigmund Freud: quien creía que una persona intentaba evitar el dolor o generar placer, la estructura de la personalidad se componía por tres factores el ELLO que consistía en la determinación del dinamismo de la personalidad; responde al principio del placer; el YO que era el mediador entre el ELLO y la realidad; y el SUPERYO o también llamado conciencia moral (Frenandez, 2013). En otras palabras mientras que el ello dice *ahora*, el superyó dice *nunca* y el yo dice *más tarde* a las pretensiones básicas de una persona.
- La teoría humanística de Carl Rogers quien junto a su equipo establecieron “las seis condiciones necesarias y suficientes para iniciar el cambio constructivo de personalidad en psicoterapia” (López, 2014). Estas condiciones deben mantenerse durante un tiempo y consisten en: 1) Dos persona deberán tener contacto psicológico; 2) Una de ellas es el paciente que está en un estado de vulnerabilidad; 3) La otra es el terapeuta quien va a ser de guía; 4) El terapeuta crea una relación positiva, amena e incondicional con el paciente; 5) El terapeuta intenta comprender de que depende el estado del paciente y se lo transmite desde su punto de vista; 6) con lo antes indicado el cambio de personalidad podrá ser logrado.
- La teoría de los rasgos de Eysenck donde junto a familiares y colegas determinó las dos dimensiones básicas de la personalidad que son: la introversión-extroversión y estabilidad-neuroticismo, las cuales explican de mejor manera los temperamentos estudiados por Hipócrates. Por tanto, si una persona extrovertida es estable su temperamento es de tipo sanguíneo; si la persona introvertida es estable su temperamento es de tipo flemático; por lo

contrario sí es extrovertida y neurótica su temperamento es de tipo colérico y por último si es introvertida y neurótica su temperamento es de tipo melancólico (Gallegos, 2012).

- La teoría conductual de la personalidad de Watson, expuso que un niño al crecer se ve regido por normas y conductas del entorno al que está expuesto (Rodríguez, 2016).

Modelo de los cinco factores de personalidad

Desde la creación de las teorías, se realizaron investigaciones sobre la estructura de la personalidad hasta que “autores como Thuper y Cristal (1973), Digman y Takemoto-Chock (1983), Norman (1963) y Goldberg (1990)... concluyeron mediante análisis factoriales... que habían cinco factores que presentaban datos significativos, siendo Costa y McCrae quienes los describan de mejor manera” (Rodríguez, 2016, p. 39). A continuación se procederá a explicar el modelo:

- El neuroticismo (N) evalúa la estabilidad vs la inestabilidad emocional, es decir; constantemente buscan situaciones que les haga experimentar emociones negativas como son el miedo, la tristeza, sentimientos de culpa o enojo (Simkin y Azzollini, 2015). Según Simkin, Etchezahar y Ungaretti (2012) afirmaron que “las personas con altos niveles de neuroticismo poseen menores recursos de afrontamiento para sobreponerse al estrés ambiental” (p. 179). En muchos casos son reactivas, su estado emocional suele durar por tiempos prolongados y con mucha frecuencia están de mal humor.
- La extraversión (E) evalúa la intensidad de la interacción que existe entre las personas. Al contrario del neuroticismo, las personas con altos niveles de extraversión buscan la estimulación social y les gusta interactuar en cada

oportunidad que tienen. Las personas extravertidas se caracterizan por ser menos propensos a experimentar ansiedad, por lo que saben aceptar las críticas de los demás, mientras que las personas introvertidas no les gusta mucho participar de actividades sociales, les gusta la soledad (Simkin, Etchezahar, y Ungaretti, 2012).

- La apertura a la experiencia (O) o también conocida como apertura mental, evalúa la experiencia en sí misma. Recopila un conjunto de rasgos que se distinguen como curiosidad intelectual, ya que gozan de una imaginación activa y a la sensibilidad estética (Simkin y Azzollini, 2015). En otras palabras quienes poseen esta característica tienen mayor conciencia de sus sentimientos así como de sus habilidades numéricas.
- La amabilidad (A) “valora la cualidad de la propia orientación interpersonal a lo largo de un continuo desde la compasión a la rivalidad de pensamientos, sentimientos y acciones”(Contreras, Barbosa, y Espinosa, 2010, p. 69). Las personas que demuestran en la evaluación amabilidad se caracterizan por la capacidad de establecer vínculos interpersonales ya que tienden a preocuparse por los demás. Son considerados como personas generosas y amables. Por lo contrario quienes puntúan bajo son personas altruistas y antipáticas que buscan la individualidad ante toda situación.
- La responsabilidad (C) quienes destaquen en este factor tienden a ser personas exitosas por ser organizadas, perseverantes y sobre todo saben controlar sus deseos. “Tales impulsos no son intrínsecamente malos ya que, en ocasiones, ciertas situaciones requieren una decisión rápida y actuar de manera impulsiva puede ser una respuesta eficaz” (Simkin et al., 2012, p. 177). Sin embargo, lo

negativo de este rasgo es que en ciertas personas la responsabilidad se manifiesta en los extremos como el criticar y que esto sea para otorgar una oportunidad de mejora o ser adictos como al trabajo y esperar que sus colegas respondan con el mismo interés.

Tabla 1

Descripción de los cinco rasgos de personalidad de acuerdo con el modelo de los cinco grandes

RASGO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Neuroticismo	Bajo	Personas seguras y generalmente relajadas, incluso en situaciones estresantes.
	Alto	Individuos propensos a experimentar sensaciones desagradables y al sufrimiento psicológico pueden tener ideas no realistas, respuestas de afrontamiento no adaptativas, son sensibles y emotivos.
Extraversión	Bajo	Personas introvertidas y reservadas que prefieren estar solas o en compañía de algunos amigos que consideran muy cercanos.
	Alto	Individuos abiertos, activos y enérgicos. Les gusta estar rodeados de gente y suelen mantener buenas relaciones interpersonales.
Apertura a la experiencia	Bajo	Personas prácticas, tradicionales y comprometidas con los métodos ya existentes.
	Alto	Sujetos abiertos a nuevas experiencias, tendientes a explorar lo desconocido y buscar el cambio. Cuentan con un amplio abanico de intereses y son muy imaginativos.
Amabilidad	Bajo	Personas realistas, escépticas, orgullosas y competitivas. Tienden a expresar su molestia sin miramientos.
	Alto	Individuos compasivos, sensibles y dispuestos a cooperar, suelen no participar en conflictos.
Responsabilidad	Bajo	Sujetos que no se organizan bien y en ocasiones se muestran poco cuidadosos en su trabajo. Prefieren no hacer planes.
	Alto	Personas responsables y organizadas, cuentan con principios sólidos y suelen ser persistentes.

Nota: Tomado de Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual. Barbosa, Contreras, y Piñeros, 2016, Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración

Con la explicación presentada en la tabla 1 de los criterios que valora cada uno de los cinco factores propuestos por Costa y McCrae, se determinó que será el modelo con el cual se trabajará en la descripción de la relación entre personalidad y liderazgo debido a que su estructura ha sido utilizada en diversos campos como el de la psicología organizacional e industrial, así como en la evaluación del rendimiento en el trabajo (Farhat y Sánchez, 2017). Al ser evaluada la formación de los estudiantes universitarios que se especializan en áreas empresariales, fue necesario aplicar un instrumento que haya sido utilizado y cuyo resultado tuviese una significancia positiva.

Hasta el momento es el cuestionario más representativo que existe. El modelo proporciona una estructura jerárquica con puntuaciones en seis facetas para cada uno de los cinco factores, pero es importante aclarar que se recomienda la utilización del instrumento creado por Costa y McCrae con personas mayores a 17 años debido a que su funcionalidad con niños y adolescentes menores a la edad indicada ha sido poco estudiada (Romero, Luengo, Gomez-Fraguela, y Sobral, 2002). Lo cual no deja de ser una posibilidad de estudio para futuras investigaciones.

Para esquematizar la propuesta de los autores McCrae y Costa, en la figura 1 se tiene que:

Los componentes centrales son representados con rectángulos y los componentes periféricos que marcan la interfaz con los sistemas que están por fuera de la personalidad son representados las elipsis. Las entradas principales al sistema son las (1) bases biológicas y (2) las influencias externas, mientras que la salida es (3) la biografía objetiva, concebida como el conjunto del registro acumulativo..., es decir, todo lo que una persona siente, piensa, dice y

hace desde el inicio hasta el fin de su vida. Dentro de los componentes del sistema los autores identifican a (4) las tendencias básicas y a (5) las características adaptativas. Además, presentan un sexto “componente” que denominan el proceso dinámico (6) regulador de la interacción entre los otros componentes. (Simkin y Azzollini, 2015, p. 342)

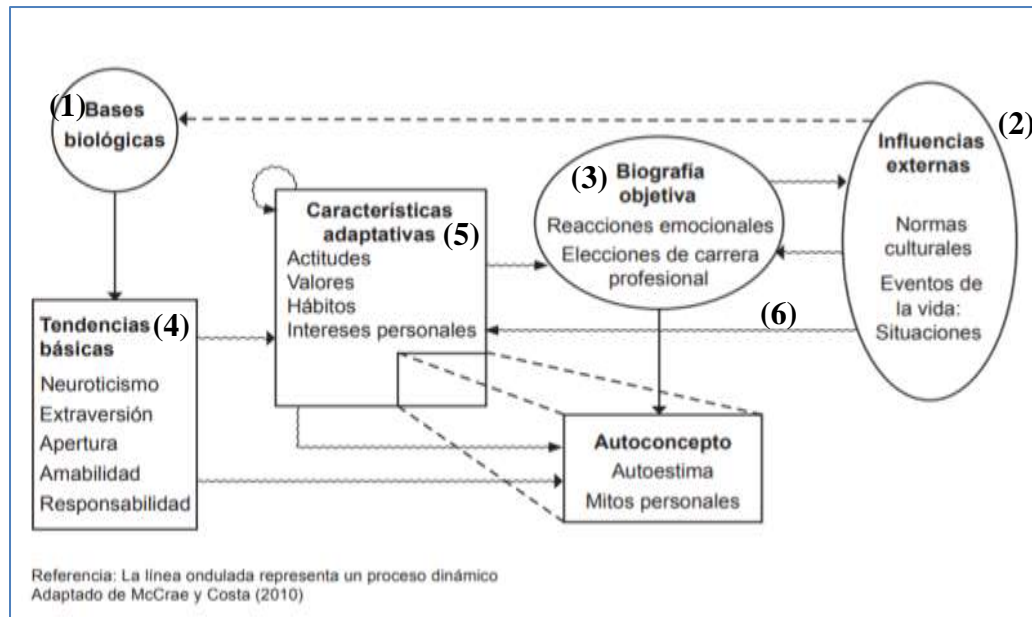


Figura 1

Representación del sistema de personalidad

Nota: Tomado de: Personalidad, autoestima, espiritualidad y religiosidad desde el modelo y la teoría de los cinco factores. Simkin, H, y Azzollini, S., 2015. PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica,

Evaluación de la personalidad

Según Morris y Maisto (2005), afirman que “los psicólogos usan cuatro métodos diferentes para evaluar la personalidad” (p. 409) los cuales son:

- *La entrevista personal*, existen dos tipos. La primera denominada entrevista no estructurada donde el entrevistador realiza preguntas según avanza la conversación o interrogantes de seguimiento según convenga. La segunda,

entrevista estructurada que se realiza de acuerdo a un orden de preguntas, que no pueden ser cambiadas durante la conversación.

- *La observación directa* es aplicada cuando se desea analizar como el entorno que rodea a una persona influye en su conducta sin considerar como válido informes elaborados por el propio individuo. La desventaja de este método de evaluación es que es costoso y puede prestarse a malas interpretaciones.
- *Las pruebas objetivas* de la personalidad, se emplean y examinan a través de procedimientos estandarizados, su uso en cuanto a inversión es económico y su forma de calificación es sencilla. Como ejemplo de estas pruebas tenemos el cuestionario NEO-PI-R entre otros.
- *Las pruebas proyectivas*, están conformadas por estímulos ambiguos que generan un ilimitado número de respuestas con el único propósito de dar a conocer el inconsciente. Ejemplo de este tipo tenemos a la prueba Rorschach conformada por 10 manchas de tintas que las personas deben interpretar.

La evaluación de la personalidad de los estudiantes universitarios

La evaluación de la personalidad no solo es importante en el área psicológica para entender los síntomas de sus pacientes, es necesaria en toda rama, por ejemplo: las empresas evalúan a sus postulantes para seleccionar al mejor candidato que aplica en un puesto en particular. En el mundo empresarial, es difícil decir que los estudiantes o profesionales no están expuestos a evaluaciones de su personalidad, debido a que su éxito en el trabajo dependerá de su desempeño en pruebas psicológicas. Por ello es importante que las conozcan y sobre todo sepan cuál es su funcionalidad (Schultz y Schultz, 2016). Todo lo anterior refuerza el pensamiento que mientras más preparados están, mejores respuestas plantearan a las problemáticas sociales.

Las empresas que aplican pruebas de personalidad a sus aspirantes indican que estos son más productivos y se desempeñan mejor en sus puestos de trabajo, esto es posible al conocer sus rasgos para ubicarlo en un cargo idóneo en atención a sus capacidades. Visto desde otro punto de vista, las empresas a través de estas evaluaciones buscan el desarrollo de su personal y la eficacia y eficiencia en sus procesos.

Personalidad y Liderazgo

La personalidad se basa en el comportamiento; “es decir, lo que una persona hace, está en función de lo que la persona es” (Vaca, 2017, p. 107). En diversas investigaciones se ha utilizado el modelo de los cinco grandes factores para relacionar la personalidad con los estilos de liderazgo transformacional por lo que se generaron hipótesis con las cuales pretendieron demostrar sí existía alguna relación entre los factores o dimensiones y sí el liderazgo transformacional era positivo o negativo.

Al relacionar la personalidad con el liderazgo en sus inicios se creía que la personalidad era innata, pero con el avance de estudios y la aparición de la psicología diferencial se demostró que la parte de personalidad de un individuo es heredada (temperamento) y otra es aprendida (carácter), por lo que es susceptible a ser modificada. De igual forma el liderazgo ya no es considerado como un don exclusivo de una persona, puede ser aprendido según la situación y experiencias a la que se exponga.

Liderazgo

“El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona – el líder – y sus seguidores” (Lupano Perugini y Castro Solano, 2013, p. 108). La evolución del liderazgo se ve influenciada desde la revolución de

las grandes civilizaciones como Egipto, Sumeria, Babilonia entre otras, así como la contribución que han realizado los militares, la iglesia católica, el sistema feudal y otras representaciones de organización que culminaron con la revolución industrial (Mejía, 2007). En otras palabras, el liderazgo ha sido estudiado desde el inicio de la humanidad y su aplicación ha dado pautas para que se clasificado según el resultado que se ha obtenido.

Existe un sin número de investigaciones que pretenden definir con claridad el concepto de liderazgo debido a que se lo ha estudiado de manera “especial desde el campo de la psicología social” (Vadillo, 2013a, p. 21), pero aun así sigue siendo el tema del que menos se conoce debido a que los resultados obtenidos fueron contradictorios entre sí. Autores como Fischer y Schartz (1993) indicaron la existencia de tres elementos que permitieron exponer la influencia del líder: 1) la individualidad del líder que se centra en su ser (educación, formación y experiencia), la característica de los seguidores (su aporte al equipo) y la situación actual (actividades planificadas o metas por alcanzar).

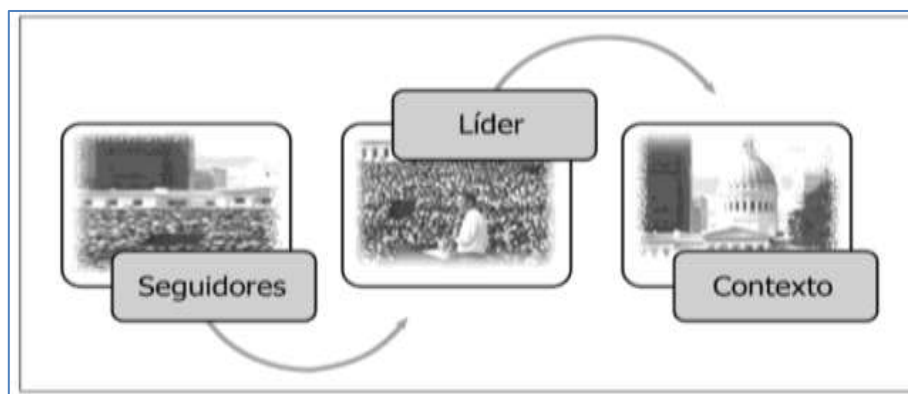


Figura 2

Componentes de liderazgo.

Nota: Tomado de: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Vadillo, M. T. P. (2013). ESIC Editorial.

Es necesario recalcar que cualquier persona puede ser líder siempre y cuando sus ideas sean fuente inspiradora para alcanzar metas y objetivos comunes, que obtenga el apoyo y compromiso de sus seguidores sin ser autoritario, sea ejemplo a seguir, anime el trabajo en equipo, mantenga la comunicación en todos los niveles jerárquicos, entre otras condiciones, pero su eficacia será medida en función del escenario en que se desarrolle el grupo que lidera y el contexto en el que este se desenvuelve, es decir, en la situación que aflora su liderazgo natural (Vivanco y Marcelo, 2015). El llegar a los demás y provocar cambios en ellos reafirma la confianza y el liderazgo que se transmite en cada actividad realizada.

En la actualidad existen diferentes modelos que han surgido del estudio del liderazgo que han sido analizadas durante décadas llegando a cuestionar si el liderazgo responde a una característica propia de la persona o si es una competencia o habilidad que ha aprendido durante su periodo paso de la niñez a la adultez. En la actualidad existen innumerables ofertas y demandas de cursos que buscan formar líderes para los diferentes campos profesionales.

Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo que los ejecutivos aplican según Goleman (2014) en su libro Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional, son seis de los cuales cuatro tienen constantemente un efecto positivo en el ambiente laboral y el cumplimiento de metas, y estos son:

- **El estilo autoritario:** El líder autoritario es el más eficaz puesto que mira al futuro y logra enganchar a sus seguidores mediante la explicación del por qué son importantes las actividades que realizan, comunica su visión global e impulsa a que todo gire en torno a esa visión. Otra característica es que

permite que cada integrante se organice como crea conveniente, dando libertad para innovar, experimentar y correr riesgos predichos. Este tipo de estilo es útil en casi todos los escenarios, pero si trabaja con un grupo de personas de iguales o con mayores experiencias podría ser considerado presuntuoso, desinformado o arbitrario porque corre el riesgo de quebrantar el espíritu igualitario del equipo.

- **El estilo coach:** Es el estilo que menos se aplica por el constante movimiento que se viven al interior de las organizaciones, muchos líderes no tienen tiempo de formar o potencia las capacidades de sus subordinados y por ello no se dan cuenta que pierden un valioso colaborador. Este estilo de liderazgo funciona cuando las conversaciones son constantes y el que recibe los consejos se muestra receptivo, tiene el mensaje implícito de *creo en ti, invierto en ti y espero que me des lo mejor de ti*. Por lo contrario el líder coach fracasa cuando el que recibe consejos se resiste a aprender o cambiar su forma de actuar. Para el coach es importante que sus trabajadores conozcan sus debilidades y dediquen tiempo en mejorarlas.
- **El estilo conciliador:** este estilo de liderazgo antepone a las personas y sus emociones por encima de las tareas y objetivos, fomenta la comunicación entre sus subordinados y la flexibilidad para que elijan trabajar de la manera que consideren más eficaz. Se debe considerar que el liderazgo conciliador no debe dedicarse solo al elogio o al reconocimiento puesto que con ello ocasionaría que los subordinados crean que si hicieron una cosa bien pueden bajar su rendimiento asumiendo que se tolera la mediocridad.

- **Es estilo democrático:** es un estilo participativo que fomenta la flexibilidad y la responsabilidad, funciona cuando el líder no sabe qué decisión tomar ante determinada situación y busca opiniones y aportaciones de empleados competentes, si no reúne al equipo adecuado las propuestas carecerán de importancia y generaran malas ideas empeorando el estado de crisis. El lado débil del estilo democrático es que con el tiempo y luego de dar vueltas sobre lo mismo, el líder espera que al final aparezca la solución lo que en muchos casos genera confusión entre sus colaboradores.
- **El estilo ejemplarizante:** tal como su caracterización indica busca ser un ejemplo a seguir entre sus subordinados ya que tiene una obsesión por hacer las cosas más rápidas y de mejor manera, pide lo mismo de los demás y en caso de no conseguirlo los reemplaza por alguien que sea capaz de ello. Con este accionar destruye todo lo concerniente a clima laboral debido a que no comunica con claridad los objetivos que pretende conseguir. Este estilo de liderazgo funciona cuando el equipo de trabajo está integrado por personas muy competentes quienes requieren poca orientación o coordinación.
- **El estilo coercitivo** es sin duda el menos eficaz de los estilos de liderazgo que existe debido a que se toman decisiones de manera vertical matando todo tipo de idea, se pierde el sentido de responsabilidad, compromiso, los subordinados se sienten humillados y no se hacen responsables de su bajo rendimiento.

Quienes dominen los cuatro primeros estilos garantizarán el mejor clima laboral y el mejor rendimiento.

Tabla 2
Los estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Resonancia	Efectos sobre clima laboral	Momento de aplicación adecuado
Visionario (o Autoritario)	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio requiere de una nueva visión o cuando hace falta
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlos en momentos de éxito o reforzar las conexiones.
Democrático	Valora la aportación de los demás/ consigue compromiso gracias a la participación	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo
Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente	Cuando hay que obtener resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente
Dominante (o coercitivo)	Alivia los medios al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque se emplea mal	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical

Nota: Tomado de: *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Goleman, D. (2014) B DE BOOKS.*

Teorías de liderazgo

Alrededor del tema de liderazgo surgen nuevas teorías como el liderazgo autentico el cual tiene “componentes esenciales... como son la conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada” (Uribe, Molina, Torres, Barbosa, y Espinosa, 2013, p. 56). Todo esto se basa en como el líder transmite los valores que tiene como persona a sus seguidores. A continuación se hará referencia de cada una de las teorías que son:

- **Teoría de los rasgos:** esta teoría fue propuesta por Fayol (1986) indicó que:

Hace referencia a los rasgos (atributos) que un líder debe tener como son:

“salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía,... audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general, cultura general, conocimiento administrativos, nociones generales referentes a las otras funciones y la más amplia experiencia posible en la profesión”. (García, 2015, p. 160)

No necesariamente la personalidad del líder está conformada por todos los rasgos, mucho dependen de las capacidades, destrezas, conocimientos y experiencias de cada persona y como las integra en su entorno sin ir a extremos.

- **Teoría del comportamiento:** Lussier y Achua (2002) señalaron que esta teoría se basa en la identificación de los estilos de liderazgo que tiene cada colaborador según la tarea que realiza; se refiere a lo importante que son las personas para la empresa y el logro de los resultados esperados. Según Likier (1961) se identificaron cuatro estilos en relación a la gestión que realiza el administrador “1) administración explosiva o autoritaria; sistema 2). administración benevolente-autoritaria; sistema 3). administración consultiva; y sistema 4). administración de grupo participativo”. (García, 2015), p.161). Dependerá de cómo es la personalidad del administrador y como esta se ve reflejada ante las presiones laborales, familiares y sociales.
- **Teoría de la contingencia:** Esta teoría es eficaz dependiendo de la situación. Quien ejerza la función de líder deberá seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado que deba adoptar para mejorar el clima laboral (García, 2015).

Adicionalmente como parte de las características que debe tener el líder se hace referencia a dos condiciones: el primero es el liderazgo encauzado a las relaciones en el cual el líder busca la aprobación y aceptación de sus subordinados; y el segundo es el liderazgo orientado a las tareas donde se requiere que el equipo cuente con competencias sobrevaloradas y orientadas a la obtención de resultados.

- **Teoría emergente** se basa principalmente en el liderazgo transformacional que se da cuando el líder logra influir en sus subordinados, los hace sentir importantes para la organización, los impulsa a desarrollarse como profesionales altamente competentes y como personas de bien y está conformado por las siguientes características:
 - **Carisma inspiracional:** Se centra en una acción constantemente motivadora con el fin de plantear desafíos a sus adeptos. Además pretender enlazar el futuro con una visión atrayente y enmarcada en la ética como norma de conducta.
 - **La influencia idealizada conductual:** Se refiere a como los seguidores ven al líder a través de su forma de ser, mostrando confianza y seguridad en cada decisión que toma. Los líderes escuchan y dan la retroalimentación necesaria a cada integrante de su equipo.
 - **La influencia idealizada atribuida,** Se relaciona con el nivel de confianza y respeto que el líder obtienen por parte de sus seguidores y se refleja en que ven a este como un modelo a seguir con el cual todos se identifican.

- **La motivación inspiracional**, Enfatiza el nivel de motivación y compromiso que el líder logra inculcar en sus seguidores. Los empodera para que por sí solos y de manera espontánea trabajen siempre vinculados con las metas establecidas para cumplir la visión organizacional.
- **Estimulación intelectual**, los líderes ponen en práctica actividades y hábitos con los que generan oportunidades de cambios en sus seguidores invitándolos a buscar soluciones a los problemas más relevantes que tiene la organización.

Modelos de liderazgo

Entre los estudios realizados sobre el liderazgo, el efectuado por Dinha (2014) estableció que se podría categorizar las teorías bajo dos perspectivas: teorías emergentes y establecidas (Blanch, Gil, Antino, y Rodríguez-Muñoz, 2016). Se evidenció que las teorías por las que se tiene mayor interés para ser estudiadas son las relacionadas con el liderazgo carismático y transformacional. Se procederá a describir la relación entre el liderazgo transformacional con estilos como:

- **Liderazgo autentico:** nace a partir del liderazgo transformacional autentico que se enfoca en el servicio a los colaboradores y el beneficio personal propio. El líder bajo este concepto muestra una conducta ética y motiva a que sus colaboradores participen en la toma de decisiones aceptando y consensuado los diferentes criterios expuestos luego del análisis de datos relevantes. Las dimensiones este tipo de liderazgo son:
 - El procesamiento balanceado que es la revisión exhaustiva de la información relevante que permitirá la toma de decisiones.

- La perspectiva de moral interna que significa estar regido por valores de moral interna, que ayudan a modular su propia conducta.
- La transparencia relacional permite que el líder se presente tal como es, que sea auténtico, abierto y que puede manejar sus emociones según la situación.
- La conciencia sobre uno mismo se refiere al conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, y como se presenta ante el mundo.

- **Liderazgo transcultural**

Se enfoca en el estudio de las culturas más allá de lo expuesto en investigaciones realizadas en diferentes contextos. Según Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, (2011) es destacado por los siguientes atributos:

La evitación de incertidumbre, distancia de poder, colectivismo, igualdad de género, asertividad, y orientación hacia el rendimiento, las personas y el futuro) y atributos de liderazgo (carismático/basado en valores, orientación al equipo, participativo, orientación humana, autónomo y autoprotector), así como las creencias compartidas en las diferentes culturas sobre los líderes eficaces los cuales son aceptados por personas de diferentes culturas. (p. 40)

- **Liderazgo complejo**

Este tipo de liderazgo no se enfoca en los modelos tradicionales que refleja el líder a través de su carácter, más bien como su nombre lo indica, se refiere a como maneja diversas situaciones que se presentan en un contexto particular donde se ponen en práctica tres ejes: cognitivo, social y conductual, de esta forma busca de mejor manera llegar a sus colaboradores aplicando diferentes

estrategias y lograr así la retroalimentación idónea. Bajo este modelo, un líder puede desarrollar nuevas formas de aprendizaje para adaptarse a cualquier entorno, entre las cuales tenemos: a) liderazgo administrativo: conoce la estructura organizacional de la empresa; b) liderazgo facilitador: crea la estructura de trabajo adecuada para el desarrollo de sus colaboradores; c) liderazgo adaptativo: motiva a sus colaboradores para que asuman los retos de la organización como propios (Gil et al., 2011).

- **Liderazgo de equipo**

Existe poca literatura sobre el desarrollo del liderazgo en equipo o como el líder logra integrar al equipo de trabajo y conseguir que este sea productivo. Para entenderlo de mejor manera se lo analiza desde dos perspectivas. La primera se basa en cómo el líder a través de su conocimiento y experiencia, induce a que los integrantes del equipo no solo cumplan con sus obligaciones, sino que sean proactivos, coexistan como agentes de cambio que alcanzan las metas propuestas en un ambiente de trabajo positivo y para el cual existen diversos modelos aplicables. La segunda se refleja en los resultados que el equipo obtiene a través del aprendizaje colaborativo que facilita su desarrollo como tal, el cual es explicado de mejor manera en el liderazgo compartido.

- **Liderazgo compartido**

Es el proceso eficiente y participativo entre los miembros de una organización que tienen como políticas guiarse unos con otros para alcanzar las metas planteadas, sean estas propias de la organización u organización-trabajador. En este estilo de liderazgo el rol de líder es transferido a diferentes personas

siendo cada una responsable de una actividad específica, no deja de lado el liderazgo vertical pues es el que establece los límites así como la distribución de las tareas (moderador). Los resultados de este modelo se ven reflejados en que cada miembro aporte conocimiento y experiencia lo que se convierte en un plus en la organización.

- **Liderazgo remoto**

También conocido como el liderazgo a distancia o e-leadership, depende de la tecnología para mantener al equipo comunicado debido a que cada uno esta geográficamente en distintas partes del mundo. En este tipo de liderazgo es más eficaz que el líder pueda desempeñar diversos roles que le permitirán afrontar situaciones complejas lo que implica asumir nuevas responsabilidades para desarrollar y estructurar los procesos del equipo.

Liderazgo desde la teoría de los rasgos

El estudio del liderazgo a través de la teoría de los rasgos se centró en identificar las diferencias entre el líder y las demás personas así como las condiciones que lo hacían ser distinto. En diversos estudios se concluyó que el liderazgo según la teoría de los rasgos se la denominaba como la *teoría del gran hombre* que respondía a dos razones principales: 1) identificaba al liderazgo como una cualidad solo de los varones, y; 2) se nacía con este atributo (Barbosa et al., 2016). Para analizar y sostener este punto de vista, los investigadores analizaban la conducta del líder sin considerar como importante el comportamiento de los seguidores y su influencia sobre este, lo cual no ha tenido resultados concluyentes.

A partir de estas investigaciones se identificó a la personalidad como instrumento principal para la identificación de los perfiles de liderazgo, debido a que esta no es

estática y asume que está cuenta con dos componentes: 1) el temperamento que lo hereda y el carácter que lo forma según crece. Es importante destacar que el modelo más utilizado para el estudio del liderazgo a través de los rasgos, es el modelo de los cinco grandes factores que se identifica cinco componentes con los que las personas se reflejan y evidencian durante su comportamiento en determinada manera.

Líder

Según Delgado y Delgado (2003) “Existen personas que de alguna manera nacen dotadas de cierto carisma que las hacen líderes en diferentes circunstancias, son aquellas a las que usualmente se les llama “líderes innatos” (p. 81). Cabe indicar que el carisma está relacionado a un rasgo de personalidad lo que debela que posee cierto magnetismo que los vuelve cautivador ante sus seguidores. Al contrario, no todos los líderes empresariales poseen el don del carisma natural pero lo van desarrollando conforme adquieren experiencia.

Un líder es aquel que guía a sus seguidores hacia el camino que los llevará al logro de sus objetivos, fomenta la unión y el trabajo en equipo a través de sus experiencias. También podemos decir que “es una persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos... donde su papel más importante es sincronizar con sus subordinados” (Gómez, 2008, p. 162). A continuación en la tabla 3 se describen las diferencias entre un líder y un administrador.

Tabla 3
Administrador versus líder

Administrador / Supervisor	Líder
- Administra la complejidad organizacional.	- Administra el cambio organizacional.
- Se focaliza en los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación	- Se focaliza en el esclarecimiento de la visión, proyecciones, estrategias y valores de la organización
- Se relaciona con los empleados, a través de la supervisión, administración y control.	- Se relaciona con los empleados, a través de la orientación, motivación, coaching y reconocimiento.
- El poder se lo otorga el cargo: influencia por la autoridad	- El poder se lo otorgan las personas: influencia por la credibilidad y la persuasión.
- Comunica planes, objetivos y resultados de corto plazo.	- Comunica visión y metas de largo plazo.
- Administra recursos humanos en forma eficiente y efectiva	- Influencia personas en su modo de sentir, pensar y actuar respecto a la organización y sus metas.
- Busca resultados	- Busca compromisos

Nota: Tomado de: *Factores de liderazgo y competitividad en una empresa de servicios financieros. Cortes, 1999*

Autores como Stephen Covey (2014) reconocen 4 situaciones que el líder puede poner en práctica para solucionar situaciones conflictivas en la organización.

- Alcanzar el éxito personal a base de muchos sacrificios.
- Tener como centro el principio de la construcción de confianza. Es decir, entender al otro y partir siempre desde un nosotros.
- Fomentar la aplicación de evaluaciones que permita evidenciar las debilidades y convertirlas en fortalezas para que tanto empleados y la propia empresa sean competitivos (evaluaciones de 360°)

- Difundir la misión de la empresa y lograr que los empleados la hagan propia.

Liderazgo transformacional

Su aparición responde a las necesidades que las nuevas generaciones de administradores requerían para organizar y gestionar de mejor manera a los trabajadores y a los recursos que tienen dentro de las empresas, siendo su interés crear lugares de trabajos productivos, eficientes y eficaces a través de la difusión de las políticas claras que impulsan al cambio de la organización para enfrentar nuevos retos y al cambio de los trabajadores potenciando sus conocimientos, habilidades y sentido de pertinencia hacia la organización.

Bernard Bass y Bruce Avolio fueron los pioneros en estudiar el liderazgo transformacional como tal junto a la integración del modelo de liderazgo de rango completo (Full Range Leadership, FRL, siglas en inglés) que está compuesto por ocho dimensiones que incluyen los componentes del liderazgo transaccional y transformacional (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006). El objetivo de esta evaluación es obtener como resultado la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo para alcanzar los objetivos de la organización.

Los componentes evaluados dentro del liderazgo transformacional y transaccional son:

- Administración pasiva por excepción: “El líder por excepción tiende hacia el *laissez faire* (liderazgo pasivo). Evita cualquier cambio brusco en el statu quo y solo interviene cuando así lo precisan las circunstancias” (p. 121).
- Administración activa por excepción: “El líder presta atención a ciertos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas” (p. 121).

- Reconocimiento contingente: “El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. En otras palabras, el líder espera que sus empleados alcancen las metas deseadas lo cual no será muy fácil” (p. 121).
- Consideración individual: “Incluye el cuidado, la empatía y el establecer retos y experiencia para los otros. En el líder predomina la escucha activa y la comunicación” (p. 121).
- Estimulo intelectual: “El líder empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades” (p. 121).
- Motivación e inspiración: “El líder motiva a los demás para alcanzar un desempeño superior, busca el desarrollo de las habilidades de su equipo a través de la disposición al cambio” (p. 121).
- Influencia idealizada o carisma: “Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad” (p. 121).

Este instrumento permite realizar una retroalimentación eficaz de 360 grados identificando las fortalezas y debilidades del líder y como es percibido por la organización desde todos los estamentos.

A continuación en la tabla 4, se presenta la base teórica de la caracterización de las dimensiones de liderazgo de rango total – Full Range Leadership – que describe las características de cada uno de los estilos de liderazgo que este modelo estudia:

Tabla 4*Dimensiones de liderazgo de rango total y respectiva caracterización*

Variables directas	Características del líder	Frase	Referencias
Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> - Personifica un modelo carismático. - Ofrece a sus seguidores un sentido del propósito, una imagen, un modelo a seguir. - Apelan al nivel emocional haciendo que los seguidores se identifiquen con él. 	"Si cree que es correcto, entonces..."	(Judge and Bono, 2000, Judge and Piccolo, 2004, Den Hartog et al., 1997, Avolio et al., 1999, Riaga and Torres, 2006)
Motivación Inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> - Articula una visión clara, atractiva y estimulante para los seguidores. - Plantea de forma optimista los logros y metas esperadas, proporcionando un significado a las tareas entregadas. 	"Espero su mejor esfuerzo..."	(Judge and Bono, 2000, Judge and Piccolo, 2004, Bass, 1998, Den Hartog et al., 1997, Riaga and Torres, 2006)
Estimulación Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Estimula la creatividad de los seguidores a través del cuestionamiento de lo establecido y el planteamiento de nuevos desafíos. - Solicita colaboración e ideas a sus seguidores, toma riesgo, retando el statu quo 	"¿Qué piensa hacer frente a...?"	(Judge and Bono, 2000, Judge and Piccolo, 2004, Lowe et al., 1996, Den Hartog et al., 1997, Bass, 1985, Avolio et al., 1999, Riaga and Torres, 2006)
Consideración Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende a cada seguidor, atiende y entrega soporte a las necesidades individuales de los seguidores. - Desarrolla un trabajo continuo junto al seguidor, proporcionando retroalimentación constante y escuchando sus necesidades e inquietudes, para alcanzar todo su potencial. 	"Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización..."	(Bass, 1995, Avolio et al., 1999, Den Hartog et al., 1997, Judge and Piccolo, 2004, Riaga and Torres, 2006)
Reconocimiento Contingente	<ul style="list-style-type: none"> - Provee transacciones constructivas o intercambio de recursos, generalmente económicos, por el apoyo del seguidor. - Los seguidores pueden participar en este intercambio sin estar estrechamente comprometidos con los objetivos. 	"Si se hace como se espera..."	(Den Hartog et al., 1997, Judge and Piccolo, 2004, Judge and Bono, 2000, Avolio et al., 1999, Riaga and Torres, 2006)
Administración por Excepción Activa	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa activamente el rendimiento para poder anticipar desviaciones de lo planificado. - Cuando ocurren irregularidades, plantea acciones correctivas para mantener los niveles de rendimiento esperado. 	"Si observo que no se está haciendo algo..."	(Judge and Bono, 2000, Avolio et al., 1999, Den Hartog et al., 1997, Riaga and Torres, 2006)
Administración por Excepción Pasiva	<ul style="list-style-type: none"> - Supone su reacción e intervención únicamente cuando los problemas se tornan graves. - Evita el cambio del status quo. 	"Si no se llevara a cabo..."	(Judge and Bono, 2000, Avolio et al., 1999, Riaga and Torres, 2006)
Laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> - Evita tomar cualquier decisión en absoluto y transfiere la responsabilidad a sus seguidores. - Ofrece poco en términos de dirección y soporte. 	"Es indiferente si lo hace o no lo hace..."	(Avolio et al., 1999, Riaga and Torres, 2006)

Nota: Tomado de Estudio de liderazgo en una carrera de educación superior, en una universidad regional. *Ciencia Amazónica (Iquitos) Quezada, A. M., Flores, G. D., & Medina, C. A. (2016).*

García V., Pantoja O., y Duque S. (2011) identifican al liderazgo transformacional como la combinación de las diferentes teorías clásicas existentes sobre el liderazgo, debido a que la medición de este modelo inicia desde el nivel de influencia hasta el nivel de transformación que el líder ejerce sobre los demás con el fin de ayudarlos a desarrollar sus propias habilidades y experiencias como líderes.

Este tipo de modelo le permite al líder analizar desde su perspectiva las problemáticas de cada individuo con las problemáticas de la organización para identificar y establecer la mejor estrategia a aplicar para llevar a la empresa al cambio y a la invocación. Dicho de otra forma el “liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (Mendoza T. y Ortiz R., 2006, p. 120). El liderazgo transformacional reorienta las emociones y fortalece los valores estimulando cambios en el equipo y en cada individuo, quienes abandonan sus propios intereses para buscar el bien colectivo, niveles altos de moralidad y motivación.

La diferencia entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional radica en que los líderes transformacionales utilizan estrategias transaccionales cuando lo consideren necesario pero por lo general utilizan diversas estrategias para incrementar la motivación en su equipo de trabajo, con el fin de inspirarlos para que logren superar e ir más allá de las metas planificadas, mientras que los líderes transaccionales negocian con sus colaboradores y se conforman con alcanzar las metas.

Por lo antes indicado, “el liderazgo transformacional ha sido considerado como

uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones” (Hermosilla, Amutio, Costa, y Páez, 2016, p. 135), debido a que busca vincular a los empleados hasta el grado de comprometerlos con la organización, y a su vez se sientan satisfechos con el trabajo que realizan y con el líder al que siguen y responden. Es por esto que en las nuevas generaciones buscan aplicar teorías que les permitan generar cambios desde el interior de las organizaciones para beneficio propio y de las empresas.

En la tabla 5, se esquematiza el modelo de FRL, utilizado como base para la creación del Cuestionario multifactorial de liderazgo o MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire).

Tabla 5

Elementos del modelo FRL: Modelo de liderazgo Transformacional y Transaccional Bass y Avolio

Liderazgo transformacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carisma atributos 2. Carisma conducta 3. Inspiración motivacional 4. Estimulación intelectual 5. Consideración individualizada 6. Tolerancia psicológica
Liderazgo transaccional	<ol style="list-style-type: none"> 7. Premio contingente 8. Administración por excepción activa 9. Administración por excepción pasiva
No liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 10. Laissez- faire
VARIABLES DE RESULTADO	<ol style="list-style-type: none"> 11. Satisfacción 12. Esfuerzo extra 13. Eficacia y efectividad

Nota: Tomado de: *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.* Mendoza Torres, M., y Ortiz Riaga, C. (2006)

Componentes del liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional está conformado por cuatro factores que son:

- Influencia idealizada o Carisma: los líderes “podrán obtener tanta influencia sobre sus seguidores, que a la hora de solicitar un esfuerzo extra, éstos van a estar dispuestos a realizarlo, sosteniendo niveles óptimos de desarrollo y desempeño” (García V. et al., 2011, p. 103) . Los líderes comparten su visión y misión, se ganan el respeto y la confianza de sus seguidores;
- Motivación inspiradora: grado en que el líder motiva a sus seguidores a cambiar para alcanzar altos estándares a través de la comunicación asertiva. En otras palabras los líderes expresan los propósitos importantes de manera sencilla;
- Estimulación intelectual: “hace que el líder piense... más acerca del entorno real que enfrenta el empleado,... debe dar un salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores, así como de la naturaleza de los problemas que enfrentan y sus soluciones” (García V. et al., 2011, p. 103).
promueven la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas;

Las características de la estimulación intelectual son: *reformulaciones*:

replantear la forma de ver los problemas para buscar nuevas soluciones;

inteligencia: el líder debe poseer más conocimientos que el grupo al que dirige pero a su vez debe ser flexible sobre las reglas que plantea, debe ser

creativo; *símbolos e imágenes*: establecer parámetros claros y sencillos que

permitan conocer las políticas y así evitar situaciones confusas y

contradicciones innecesarias. (García V. et al., 2011).

- Consideración individual: el trabajo del líder se enfoca en incrementar el desempeño de sus seguidores, a través de la asignación de “mayor

responsabilidad para su desarrollo personal, y los incluyen en las actividades del trabajo mismo” (García V. et al., 2011, p. 104). El líder atiende y trata a cada empleado de manera individual, lo capacita y le aconseja.

Las características de la consideración individual según Bass (1990) son:

Comunicación informal personalizada: El líder ve al individuo como persona, más no como empleado...; *información a los subordinados:* el colaborador está completamente informado de lo que sucede en su entorno; *diferenciación de los subordinados:* ... distingue las necesidades, motivaciones y deseos peculiares de sus seguidores y las utiliza efectivamente; *consejo a los seguidores:* comparte experiencias personales con sus empleados, da consejo, sugiere otras alternativas y permite a través de preguntas que estos puedan llegar a generar alternativas propias (García V. et al., 2015, p. 104).

Con lo antes mencionado se sustenta el interés que el liderazgo transformacional ha despertado para su estudio, puesto que tiene características administrativas que se complementan con temas como calidad total, procesos organizacionales para mejorar el staff que integran a las empresas, adaptación a los cambios del entorno entre otros.

Liderazgo en estudiantes universitarios

Desde hace muchos años se han desarrollado investigaciones sobre el liderazgo y la educación para mejorar la función directiva, pero también se empieza a estudiar el liderazgo presente en estudiantes de distintas profesiones. Para analizar el estudio del liderazgo estudiantil se debe identificar las asignaturas que aportan al tema, el trabajo autónomo realizado en clases y el sistema de evaluación al cual es sometido (Núñez, El Homrani, y Martín, 2012).

A través del conocimiento brindado a los estudiantes se deben desarrollar características que les ayudarán a ser líderes exitosos dentro de su generación. Dentro de las características que deben adquirir los educandos tenemos:

- Aprender a ejercer un estilo de liderazgo menos control que permita la comunicación permanente entre el equipo de trabajo, con el cual se gane la confianza de sus colaboradores.
- Establecer reglas que puedan ser cumplidas por todos con la que mantenga un buen ambiente de trabajo.
- Crear empatía y fortalecer los vínculos con sus colaboradores.
- Capacidad de tomar decisiones en momentos importantes y ambiguos, así como aceptar el fracaso y asumir sus errores para aprender de ellos.
- Delegar y potenciar y creer en su equipo.
- Formar a sus colaboradores y permitir el desarrollo de cada uno para que también sean buenos líderes.
- Vincularse con la organización para alcanzar las metas propuestas a través del buen entendimiento y desarrollo del equipo.

Competencias laborales

Diversos autores han definido el término competencia como “rasgos de carácter, actitudes o valores... características subyacentes en las personas,... un conjunto de conocimientos y cualidades profesionales para que un empleado desempeñe con éxito sus funciones” (Delgado y Delgado, 2003, p. 83). Por tal motivo las empresas no solo buscan incrementar sus ganancias, también buscan fortalecer el conocimiento de su capital humano ya que ha reconocido que su éxito o fracaso dependerá de las habilidades y comprensión que estos tengan.

Es importante definir el rol que tiene cada institución dentro de la sociedad, es por ello que la universidad tiene un rol protagónico a través de sus funciones tradicionales como lo son la formación, la investigación e intervención. Las competencias laborales se generan para acortar distancias entre esfuerzo de formación y resultado efectivo.

Según se establece en el documento *Perspectivas económicas de América Latina 2017*, elaborado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF):

“Las competencias y habilidades se han convertido en la - moneda global del siglo XXI -... Es fundamental enfocar los esfuerzos en fortalecer los sistemas educativos y la formación a lo largo de toda la vida, para proveer a los jóvenes de más y mejores competencias que les permitan desarrollar una mayor capacidad de adaptación al cambio y una mejor inserción y movilidad laborales... han de combinar el aprendizaje en el aula con experiencias en el trabajo y entrenamiento en competencias diversas, incluyendo habilidades técnicas y blandas o transversales (creatividad, trabajo en equipo, compromiso, liderazgo, comunicación); y establecer un mayor vínculo con los servicios de empleo para favorecer la empleabilidad y la conexión entre oferta y demanda laborales”. (OCDE/CEPAL/CAF, 2016, p. 16)

A nivel internacional, organizaciones como las antes mencionadas comparten la opinión sobre preparar a los jóvenes para que puedan adaptarse de manera acertada a los cambios que se están dando en el presente, los cuales influenciarán en el futuro y el de sus descendientes. El gobierno y las universidades deben trabajar en conjunto para crear ciudadanos responsables que garantizaran el desarrollo sostenible del País.

Características laborales de las nuevas generaciones

De acuerdo al documento elaborado por la Organización Iberoamericana de la Juventud (OIJ), no existe una característica implícita de cómo es la personalidad de los millenials. Existen diversos artículos que los tachan como una nueva especie que se siente única lo cual es reflejado como algo negativo. La OIJ (2017), indicó que la generación Millennial, está conformada por “el 26% de la población mundial... (1.800 millones)... en América Latina representan el 30% de la población... para 2020 representarán el 59% de la población global y en 2025 el 75% de la fuerza laboral mundial” (p. 3). Dicha generación debe enfrentarse a nuevas dimensiones sociales, políticas, culturales y económicas y dentro de unos años tendrán las riendas del mundo.

Por lo antes indicado tanto las universidades como las empresas deben prepararse para los cambios que se dan en la sociedad por la nueva generación que ingresa a la universidad cuya concepción se basa en la búsqueda de resultados inmediatos, dependencia tecnológica, escasa comunicación verbal y mucha exposición al mundo virtual. Es una generación que busca “una guía, una orientación, herramientas simples y mentores que les ayuden a enfocarse en alcanzar su potencial y perseguir sus sueños de lograr hacer algo diferente por el mundo” (Drucker, Hesselbein, Kuhl, y Montes, 2016, p. 8). Es responsabilidad de todos ayudarlos a adaptarse al contexto actual.

Según Bergerman Zapata y Tantaleán Sánchez, (2016) las características laborales de la generación millennials son:

“No consideran como opción trabajar en el mismo lugar durante toda su vida profesional... no valoran la estabilidad laboral; no les agrada quedarse después de hora, priorizan sus gustos... ; desconfían del término “carrera

laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales”; son creativos y talentosos, pero informales; la responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen,... los “Y” no aceptan “ponerse la camiseta”... ; no temen cuestionar los dogmas establecidos en las organizaciones a las que se incorporan; la relación que tienen con la autoridad es diferente, les desagradan el verticalismo y los jefes” (p.25-26).; entre otros.

Resumen del capítulo

En este capítulo se fundamentó las teorías que sustentan el documento, así como la búsqueda de definiciones claras que ayuden a entender la importancia de por qué cada persona debe conocer y reconocer cómo es su personalidad y cómo esta influye en el liderazgo. Las nuevas generaciones tienen que adquirir y desarrollar habilidades y competencias laborales que garanticen el buen desarrollo del País ante la globalización y al formarlos desde las universidades como líderes ejemplares permitirán dejar un precedente para el futuro.

Marco Conceptual

En el marco conceptual se enlistarán los términos más relevantes. Cada uno de ellos representa el eje de la investigación y la articulación de saberes que son necesarios entender porque estarán mencionadas a lo largo del documento.

Personalidad.- Es la representación única que cada persona presenta y refleja a través de un esquema de rasgos, particularidades, adaptaciones y experiencias obtenidas de su entorno. (Rodríguez, 2016)

Neuroticismo: Predisposición para vivenciar emociones negativas hasta el punto que sean reflejadas como enfermedades crónicas como depresión, angustia y furia. (Torres-Acosta, Rodríguez-Gómez, y Acosta-Vargas, 2013)

Extroversión: Gusto por experimentar emociones positivas, que requieren de mucha energía, tendencia a ser sociables, activos y locuaces. (Torres-Acosta et al., 2013)

Apertura a la experiencia: Gusta del arte y la ciencia, posee un estilo de pensamiento disidente, liberal en lo político, busca ser proactivo así como experimentar nuevas costumbres y hábitos. (Torres-Acosta et al., 2013)

Amabilidad: Son compasivos por naturaleza, subsidiarios, partidarios y están dispuestos a cumplir con las tareas ajenas antes que las propias. (Torres-Acosta et al., 2013)

Responsabilidad: “Tendencia a la organización, autocontrol, perseverancia y motivación en conductas dirigidas a metas”. (Torres-Acosta et al., 2013, p. 194).

El modelo de los cinco factores.- Modelo creado para realizar estudios en organizaciones sobre los rasgos de personalidad que presentan según el contexto en que se desarrollan, mismas que son explicadas a través de una teoría. (Clonninger, 2003)

Líder.- Es aquella persona a quien los demás acuden para solicitar el consejo para resolver una causa o superar un reto. (Goleman, Boyatzis, y McKee, 2016)

Liderazgo.- Modo en que establece directrices y control una persona sobre otra con el fin de cumplir con las actividades propuestas. (Terrazas Pastor, 2015)

Liderazgo transformacional.- Se define por el nivel de influencia que tiene para provocar cambios sustantivos que en muchos casos permiten salir del status quo. (García V. et al., 2015)

Rasgos.- Son formas de comportarse, de pensar y controlar las emociones personales. (Simkin y Azzollini, 2015)

Millenials.- Clasificación que se les otorga a las personas nacidas entre los años 80 hasta finales de los años 90. También son conocidos como generación - Y -. (OIJ, 2017)

Competencias.- Son las destrezas, preparación académica y experiencias con las que cuenta una persona para realizar una actividad o trabajo. (Vadillo, 2013)

Marco legal

El marco legal del presente trabajo tiene como objetivo identificar las leyes que regulan la educación superior así como las que garantizan el bienestar de los estudiantes universitarios que pretenden obtener experiencia laboral en nuestro País. El reconocer que tienen derechos y obligaciones que cumplir los hace coparticipes en la búsqueda de respuestas a los problemas y necesidades que tiene la sociedad actual.

La Asamblea Nacional del Ecuador (2010) desde que emitió la Ley de Educación Superior estableció en el artículo 3 que: “la educación superior de carácter humanista, cultural y científica constituye un derecho de las personas y un bien público social que, ... responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos” (p. 10). Desde la expedición de esta ley, el Sistema de Educación Superior tuvo cambios significativos que beneficiaron a los estudiantes quienes por obtener un título asistían a universidades que no cumplían con las exigencias mínimas para el dictado de clase ni las intenciones específicas que sustentaran su aporte al País.

Adicionalmente en el artículo 5, se estableció que entre los derechos de los y las estudiantes están el poder tener acceso, movilización, permanencia, egreso y titulación sin discriminación alguna según sus méritos académicos; que la educación que reciba sea de calidad y en igualdad de oportunidades que sea incluyente e

impulse la equidad de género acorde a lo establecido en la Constitución de la Republica; que tenga derecho a elegir y ser elegido para representar a su facultad en las distintas instancias de la universidad; tener la libertad para expresarse (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010). Garantizar un buen sistema de educación, garantiza el desarrollo del País.

Así también, en el artículo 107, en el principio de pertinencia, la educación que brindan las universidades, deberá responder a las necesidades y expectativas que tiene la sociedad las cuales han sido declaradas en los planes de trabajo de cada gobierno.

De igual modo, la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil (...), en su artículo 34.1 sobre trabajo juvenil se dictaminó que el contrato de trabajo juvenil es un acuerdo por el cual el adolescente de 18 a 26 años de edad, se vincula como parte del grupo laboral de una empresa y de esta manera sea impulsado el empleo juvenil (Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo juvenil, Regulación Excepcional de la jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro De Desempleo, 2016). En el momento actual para muchos estudiantes universitarios es difícil obtener un empleo porque en muchos de los casos, solicitan experiencia la cual no tienen.

A cambio de permitir que los adolescentes ingresen a sus empresas, el Gobierno estableció en el artículo 34.3. de la Ley antes mencionada, que el pago del aporte bajo esta modalidad contractual será asumido por el Estado “hasta dos salarios básicos unificados del trabajador en general por un año, conforme establezca el IESS, siempre que el número de contratos juveniles no supere el 20% del total de la nómina”(Asamblea Nacional del Ecuador, 2016, p. 4).

Capítulo II

Marco Referencial

Diversas investigaciones realizadas a nivel mundial establecen que la relación existente entre los rasgos de personalidad y las dimensiones del liderazgo influyen en las motivaciones, conductas, percepciones de la gente lo que incluye sus valores y comportamiento social (Vaca, 2017). Francoise Contreras (2008) indicó que:

La relación entre personalidad y liderazgo fue estudiada desde los años 30 y más formalmente desde mediados del siglo XX. Uno de los pioneros fue Stogdill, quien en 1948 encontró una relación, aunque incipiente (...) y sus estudios posteriores le permitieron comprender que no sólo son los rasgos, sino también la forma en que éstos, bajo determinadas condiciones, son potenciados. (p.65)

Para formar líderes desde las universidades se deben dotar de herramientas para que los estudiantes aprendan a conocer cómo son y cómo se desenvuelven dentro de un grupo de personas. Es ahí donde la personalidad se vuelve un factor importante de análisis y entendimiento por cada individuo.

El cuestionario NEO-FFI ha sido uno de los instrumentos más utilizados para analizar la relación personalidad-liderazgo y siendo un poco más específicos personalidad y liderazgo transformacional. El uso del cuestionario ha sido discutido por diversos investigadores quienes no han obtenidos los resultados esperados ya sea por la traducción del documento o la incompatibilidad del propio cuestionario con el contexto en que se lo aplicó.

·En varios estudios se han evidenciado resultados inconsistentes tales como:

Judge & Bono (2000), en su estudio sobre la relación entre el Modelo de los Cinco Factores de la personalidad y el liderazgo Transformacional, encontraron relaciones confiables pero con tamaños no muy grandes (coeficiente de correlación múltiple de 0.40); además, la correlación individual más fuerte se dio entre Agradabilidad y Liderazgo Transformacional (0.32). En una investigación relacionada, Jugde, et. al., (2002), a través de un meta-análisis, estudiaron la relación entre la personalidad (medido a través del Modelo de los Cinco Factores) y el Liderazgo (combinación de las dimensiones: surgimiento y efectividad del liderazgo), y determinaron que la correlación más fuerte (0.31) se da entre la Extraversión y el Liderazgo. Con el objetivo de enriquecer estas investigaciones, Bono y Judge (2004), a través de un meta-análisis, investigaron la relación entre la personalidad y el liderazgo transformacional y transaccional, obteniendo como resultado, una correlación fuerte entre Extraversión y Liderazgo Transformacional (0.24). D'Alessio (2008), en su estudio sobre la influencia de las dimensiones de la personalidad y experiencia en el trabajo, sobre los estilos de liderazgo de los gerentes en Perú, encontró correlaciones más fuertes entre extraversión y (0.43) Liderazgo. (Vaca, 2017, p. 109)

En otros estudios como los realizados por Farhat y Sánchez, (2017) afirmaron que investigadores como Judge en el 2002 elaboraron un meta-análisis que evidenció que el liderazgo se relacionaba con rasgos específicos de la personalidad. Mientras que autores como DeRue, Hahrgang, Wellman y Humphrey en el 2011 reiteraron la importancia de los rasgos presente en los líderes cuya influencia sobre su eficacia y

su efectividad es representado por un tercio en relación a la personalidad desarrollada, lo cual tiene un gran peso en el éxito o el fracaso de la organización (p. 22).

A nivel internacional se han realizado diversos estudios comparativos entre la personalidad y el liderazgo siendo el modelo de los cinco grandes rasgos de personalidad NEO-FFI creado por Costa y McCrae y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Mlq Forma 5X Corta) los instrumentos que mayormente se han utilizado para describir a la personalidad y al liderazgo lo cual permitirá realizar el análisis del presente trabajo. A continuación se realizará una breve descripción de estudios realizados a estudiantes donde se analizó la relación entre personalidad y liderazgo.

Estudios previos sobre personalidad

En un estudio realizado por Françoise Contreras et al. (2010), donde se revisó si las variables personalidad, inteligencia emocional y afectividad (las dos últimas no están incluidas en el presente estudio) de estudiantes universitarios colombianos de áreas empresariales eran significativamente influyentes, en una muestra de estudiantes cuyas edades fluctuaron de entre 16 y 26 años, se observó que el rasgo neuroticismo presentó una tendencia mayor a la de la población general, lo cual podría responder a pensamientos propios de su edad y al nivel de exigencia académico. Por otro lado, los resultados obtenidos en la extraversión, apertura a la experiencia y amabilidad puntuaron por debajo de la media poblacional pero dentro de los límites de la normalidad. (p. 75)

En el año 2011 se realizó el documento *Validación del inventario de los cinco factores NEO-FFI en español*, el cual en un primer estudio fue aplicado a 517 estudiantes y por segunda vez a 204 estudiantes pero con 16 reactivos adicionales y

como resultado, cinco reactivos se reemplazaron y tres neutralizados y con ello la confianza de las escalas se elevó por encima de 0.70 y se incrementó el porcentaje de la varianza total explicada (Martínez y Cassaretto, 2011).

Igualmente, en el análisis teórico de la relación entre personalidad y liderazgo desarrollado por Vaca (2017), manifestó que a pesar de que en muchos estudios la personalidad ha demostrado influenciar de manera positiva en el liderazgo, en algunos casos estas correlaciones no han sido tan fuertes por lo que lo recomiendan solo como un aporte al entendimiento del liderazgo.

Así mismo en un estudio más cercano a nuestro entorno, Perugachi y Vinicio (2017), investigaron el perfil de personalidad de los estudiantes de la carrera de Psicología Educativa y Orientación de la Universidad Central de Ecuador utilizando el inventario multifásico de personalidad de Minnesota-2 (MMPI-2) el cual concluye que los resultados obtenidos en la escala relevante a la obsesión son altos de acuerdo a la distribución de la curva normal, pero no se puede hacer una relación con el presente trabajo debido a que el instrumento de evaluación que deba aplicarse, será el de los cinco grandes rasgos de personalidad .

Estudios previos sobre liderazgo

Para entender más sobre la aplicación del cuestionario MLQ 5X se procede a describir los resultados evidenciados en estudios previos. Según Hermosilla, Amutio, Costa, y Páez (2016), en el documento *El liderazgo transformacional en las organizaciones...* los reactivos que se relacionan con este obtuvieron las siguientes significancias: influencia idealizada ($\alpha = .85$ para líderes), motivación inspiracional ($\alpha = .87$), consideración individualizada ($\alpha = .68$) y estimulación intelectual ($\alpha = .88$). El propósito del estudio fue contrastar si en las empresas ubicadas en el norte de España

había relación entre el liderazgo transformacional y la percepción que tenían los trabajadores sobre el liderazgo evidenciado en su líder, este estudio fue medido a través de la percepción de 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones.

A través de la prueba *t* las medidas del liderazgo transformacional fueron significativamente más elevadas que las medidas del liderazgo transaccional (muestra general $t(141) = 6.45, p < .001$) y que las medidas del liderazgo *laissez faire* (muestra general $t(141) = 12.38$). Adicionalmente, las correlaciones desarrolladas entre tipos de liderazgo confirmaron que fueron significativamente más fuertes las correlaciones entre el liderazgo transformacional con la satisfacción ($Z = 3.28, p < .01$), con la efectividad ($Z = 5.51, p < .01$) y con la motivación ($Z = 3.2, p < .01$) (p. 137). (Hermosilla, Amutio, Costa, y Páez, 2016, p. 137)

Lo presentado en el párrafo anterior junto a otros análisis permitió concluir que el liderazgo transformacional se asocia características de con la satisfacción, efectividad y motivación que el líder genera en su equipo de trabajo... lo cual coincidió con importantes de estudios previos desarrollados en diferentes contextos culturales,

Estado actual del sector educativo

A nivel nacional se está viviendo un periodo de transición de ideología y esto se ve reflejado a través del Plan Nacional del Buen Vivir en donde durante 10 años la educación estuvo como parte principal de la elaboración de planes para cambiar la matriz productiva del país. Este cambio significó para muchos jóvenes pesar por no conseguir un cupo para la universidad, y en la actualidad estos mismos son parte del

grupo de personas que podría ser parte de la fuerza laboral pero que no cuenta con un puesto de trabajo.

Así mismo se debe continuar con el estudio de estos temas debido a que son los estudiantes universitarios quienes tienen la responsabilidad de realizar mejoras en las empresas a las cuales pertenecen.

Capítulo III

Marco Metodológico

En este capítulo se pretende determinar si los rasgos de personalidad influyen significativamente en las dimensiones de liderazgo de los estudiantes universitarios durante su paso por la Universidad, cualidad necesaria que deben desarrollar como futuros gerentes que dirigirán las empresas y así lograr el éxito esperado en cada organización. A continuación se establecerá el tipo de estudio, el método, las técnicas de recopilación de información, la muestra aplicada y el análisis de los resultados.

Tipo de estudio

De acuerdo con Hernández, Fernández, y Baptista (2014), el estudio correlacional analiza la relación o el nivel de interacción que pueden tener dos o más variables en un contexto específico para luego determinar hasta qué grado se vinculan y de esta manera probar las hipótesis planteadas. Es por ello que en el presente documento se conocerá el grado de asociación que existe entre los cinco rasgos de personalidad con las tres dimensiones del liderazgo y para ser más específicos con el liderazgo transformacional, desarrolladas por los estudiantes universitarios en áreas empresariales de una universidad privada

Por otra parte, este estudio también es descriptivo, que según se estableció en el libro de Bernal (2010) se describen los aspectos más característicos, distintivos y particulares de las situaciones presentadas por las cuales destaca ante la presencia de los demás. Se describirá cada uno de los rasgos de personalidad que podrían tener los estudiantes y el grado de relación que estas muestras con el liderazgo.

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, tal como indica Hernández et al. (2014) “es secuencial y probatorio... Cada etapa precede a la siguiente y no puede ser

eludida” (p.4). Es por ello que para sustentar el desarrollo de la investigación se ha partido desde lo general en la fundamentación teórica seguido por el marco conceptual, legal y referencial siendo en este último donde se describen los estudios más cercanos realizados durante el análisis de las dos variables.

El diseño de la investigación es no experimental ya que según Hernández et al. (2014) son estudios que se realizan sin la manipulación de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para luego analizarlos. Es por ello que con los resultados se pretende dotar a las universidades de la información necesaria que le permita conocer si están gestionando entre los estudiantes el desarrollo de cualidades de líderes o de meros seguidores.

Con lo antes mencionado en el presente trabajo se utilizaron dos cuestionarios, uno por cada variable, de manera tal que permita determinar cómo se relacionan los cinco factores de la personalidad con las tres dimensiones del liderazgo transformacional según el comportamiento evidenciado en los estudiantes de nueve carreras de dos facultades pertenecientes a una universidad privada.

Técnicas de investigación

De acuerdo con Bernal (2010), la encuesta “es un cuestionario o conjunto de preguntas preparadas con el propósito de obtener información de las personas” (p. 194) en forma cuantitativa en relación a las variables a analizar.

En el presente trabajo de investigación se aplicaron dos cuestionarios como instrumentos para la recolección de datos, uno para determinar los rasgos de personalidad que estaba conformado por 60 afirmaciones y otro para medir las dimensiones del liderazgo transformacional y que está conformado por 33

afirmaciones, ambos con escala tipo Likert con puntuación de cero a cuatro, los cuales pueden ser revisados en el apéndice A y B.

Técnicas estadísticas aplicadas

Se utilizó estadística descriptiva como tablas de frecuencia y medidas de tendencia central. La tabla de frecuencia es una “tabla que presenta, para un conjunto de datos dato, cada valor distinto con su frecuencia” (Ross, 2007, p. 57).

Para el alcance correlacional se utilizó tablas cruzadas o de contingencia y el estadístico chi-cuadrado. La tabla de contingencia o “es útil para describir conjuntamente dos o más variables” (Hernández et al., 2014, p. 321). La prueba Chi cuadrada “evalúa la hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas” (Hernández et al., 2014, p. 318), es decir; compara la tabla de frecuencia observada con la tabla de frecuencia esperada con el fin de determinar si las frecuencias observadas son diferentes de lo que pudiera esperarse en caso de ausencia de correlación.

Como medida de fiabilidad se utilizó el coeficiente α de cronbach el cual consiente en evaluar la confiabilidad de un cuestionario cuya valoración es a través de una escala Likert u otra escala de opción múltiple. Finalmente para la comprobación de la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson el cual es una prueba estadística que se utiliza para “analizar la relación entre dos variables de medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Hernández et al., 2014, p. 304)

Estos cálculos se realizaron utilizando el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) o PASW Statistics versión 22, el cual es uno de los software

más difundidos y con el cual se elaboraron cada una de las tablas que veremos en el apartado interpretación de resultados.

Población y muestra

Población

Bernal (2010) en su libro de Metodología de la investigación indicó que la población es un grupo o la totalidad de los elementos o individuos sobre los cuales se enfoca una investigación. Para este estudio se pretende analizar la relación existente entre los cinco factores de la personalidad y las dimensiones del liderazgo transformacional que están desarrollando los estudiantes pertenecientes a la Facultad A, la cual tiene 1591 estudiantes y la Facultad B, que tiene 1501 estudiantes, ambas pertenecientes a una universidad privada.

Muestra

La población fue conformada por 3092 estudiantes. Para establecer la muestra se estableció solicitar autorización para ingresar a las aulas de clases de un día determinado y encuestar a los estudiantes de ciclos superiores e inferiores según la disponibilidad de clases. Conociendo que el tamaño de la muestra según la fórmula aplicada fue de 325 estudiantes, al final del día se había encuestado a 221 estudiantes de la Facultad A y 169 estudiantes de la Facultad B, por lo cual se consideró oportuno utilizar todos los instrumentos que fueron llenados de manera completa y se descartaron 25 que presentaron anomalías.

La muestra fue calculada a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

En donde se establece:

- n = Tamaño de la muestra = 325
- z = Nivel de confianza deseado = 0,95
- p = Proporción de la población con la característica deseada (éxito) = 0,5
- q = Proporción de la población con la característica deseada (fracaso) = $1 - 0,5$
- e = Nivel de error dispuesto a cometer = 0,5
- N = Tamaño de la población = 3092

Instrumento de recolección de datos

Para realizar el análisis de la personalidad de los estudiantes universitarios, se utilizó el inventario NEO-FFI creado por McCrae y Costa (versión reducida del inventario NEO-PI-R) dado que es uno de los mayormente utilizados, el cual provee una medida concisa de los cinco factores de personalidad. El NEO-FFI utiliza para las respuestas una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y en total desacuerdo; está compuesto por 60 ítems que permiten evaluar los cinco rasgos básicos (12 ítems por escala) que son: neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, amabilidad y responsabilidad.

El inventario fue tomado de la información preparada por el Departamento de Personalidad, Evaluación y tratamiento Psicológicos de la Universidad de Sevilla en el año 2009-2010, como parte de la práctica 1 de dicho curso. Adicionalmente contiene una medida comprehensiva de los rasgos de personalidad la cual fue construida para utilizarse en poblaciones normales. La validez de este instrumento según Martínez y Cassaretto (2011) está en la aplicación de la versión elaborada en 1992 la cual fue aplicada a 1539 participantes de ambos sexos donde se obtuvo índices adecuados de consistencia interna a través del coeficiente alpha de cronbach

teniendo “0.86 para Neuroticismo, 0.77 para Extraversión, 0.73 para Apertura, 0.68 para Amabilidad y 0.81 para Responsabilidad” (p. 65).

La evaluación estructural del inventario NEO-FFI ha sido cuestionada por diversos investigadores a lo que los autores responden que la mejor forma de analizar la escala no es por ítems ni con el análisis factoriales complementarios (AFC), por lo contrario recomiendan el uso del análisis factorial exploratorio (AFE).

Para evaluar el liderazgo se utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio el cual evalúa tres estilos de liderazgo, pero la versión que se utilizó es la adaptación de cuestionario para el contexto chileno, y se considera válido por compartir la realidad latinoamericana.

La adaptación mencionada fue estructurada por Vega y Zavala en la tesis “Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5C Corta) de B. Bass. y B. Avolio al contexto organizacional chileno; y a su vez se utilizó el esquema utilizado por Dueñas (2009-2010) donde solo se escogieron los ítems que corresponden con el liderazgo transformacional. Y en ambos casos se respeta la redacción y diseño del cuestionario de los autores Vega y Zavala.

Procedimiento

Previo a la aplicación del formulario NEO-FFI, se consultó a la Directora del Laboratorio Psicológico de la UCSG quien recomendó que al momento de aplicarlo no se modifiquen las palabras que no son muy comunes en el dialecto ecuatoriano, más bien se les explique o se les coloque en un lugar del documento el significado para evitar cualquier sesgo en los resultados.

Una vez escogidos los cuestionarios se procedió a solicitar la autorización a las respectivas autoridades de cada Facultad, para poder ingresar a las aulas de clases y

aplicar los cuestionarios a los estudiantes. Adquirido el permiso se visitó a los Directores de Carreras para requerir los horarios de clases y a su vez se solicitó que envíen un correo a sus docentes informándoles sobre la visita y el tiempo que tomaría la aplicación de los cuestionarios.

Procesamiento de la información

Para realizar la tabulación del instrumento NEO-FFI, luego de haberlo aplicado se creó una matriz en Excel donde se colocaba la puntuación según la opción que había elegido el estudiante. Es importante mencionar que existen dos versiones del instrumento MLQ 5X, una versión es aplicada como autoevaluación para el líder y la otra versión está diseñada para que los subordinados evalúen a su líder.

Con lo antes indicado se utilizó la versión de autoevaluación del líder y para realizar la tabulación del cuestionario, se seleccionaron los ítems del instrumento MLQ 5X versión corta, escogiendo únicamente los relacionados con el liderazgo transformacional.

Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable. En la tabla 6 se presenta la operacionalidad de la variable dependiente que para el presente estudio son las tres dimensiones del liderazgo, y las variables independientes son los cinco factores con los que se mide la personalidad, para lo cual tenemos:

Tabla 6
Operacionalidad de la variable dependiente - Liderazgo

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumentos
Descripción de los rasgos de la personalidad en estudiantes de carreras empresariales	Carisma inspiracional	Sentido de propósito	2, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 19, 21, 22, 24, 25, 31, 33	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario MLQ 5X ítems de liderazgo transformacional
	Estimulación intelectual	Empoderar a sus seguidores	1, 3, 4, 14, 15, 23, 27, 29, 32	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario MLQ 5X ítems de liderazgo transformacional
	Consideración individual	El líder es un escucha activo y comunicador fuerte	6, 9, 18, 20, 26, 28, 30	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario MLQ 5X ítems de liderazgo transformacional

Tabla 7
Operacionalidad de la variable independiente – Personalidad

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente	Instrumentos
Descripción de los rasgos de la personalidad en estudiantes de carreras empresariales	Neuroticismo	Experimentar emociones negativas	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46, 51, 56	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario NEO-FFI
	Extraversión	Ser sociables, activos, locuaces y positivos	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47, 52, 57	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario NEO-FFI
	Apertura a la experiencia	Creatividad, proactivo y aprendizaje de nuevas experiencias	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48, 53, 58	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario NEO-FFI
	Amabilidad	Ser compasivos, confiado, dispuestos a comprometer sus intereses con los demás	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49, 54, 59	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario NEO-FFI
	Responsabilidad	Autocontrol, perseverancia, conductas dirigidas a metas	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60	Estudiantes de ciclo superiores e inferiores	Cuestionario NEO-FFI

Interpretación de resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos durante la recolección de la información a partir de 390 cuestionarios válidos, aplicados a estudiantes de ciclos inferiores y superiores pertenecientes a 9 carreras administrativas de una universidad privada. Se considera como ciclos inferiores a los estudiantes matriculados desde el primero al cuarto ciclo de la carrera y como estudiantes de ciclo superiores a estudiantes matriculados desde el quinto al octavo ciclo de la carrera.

Tabla 8
Número de encuestados por Facultad

Facultad	Frecuencia n	Porcentaje %
Facultad A	221	56,7
Facultad B	169	43,3
Total	390	100

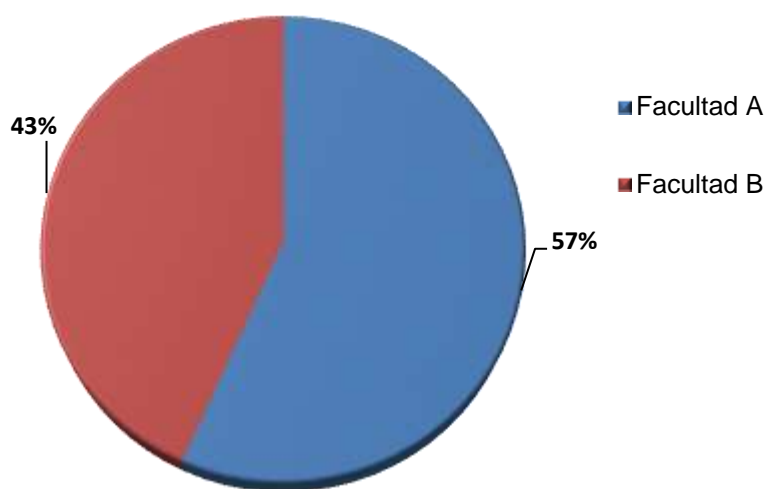


Figura 3 *Número de encuestados por Facultad*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

Se observa en la tabla 8 que son similares las proporciones de encuestados, sin embargo el 56,7% de participantes son provenientes de la Facultad A, mientras que,

el 43,3% provienen de la Facultad B, la cantidad de estudiantes encuestados por facultad dependió del número de clases programadas durante el día en que se aplicaron los cuestionarios.

Tabla 9
Número de encuestados de acuerdo a carrera

Carrera	Frecuencia	Porcentaje	Carrera	Frecuencia	Porcentaje
Carrera A1	68	17,44	Carrera B1	47	12,05
Carrera A2	49	12,56	Carrera B2	33	8,46
Carrera A3	27	6,92	Carrera B3	51	13,08
Carrera A4	43	11,03	CarreraB4	38	9,74
Carrera A5	34	8,72			
TOTAL	221	56.70%	TOTAL	169	43.3%

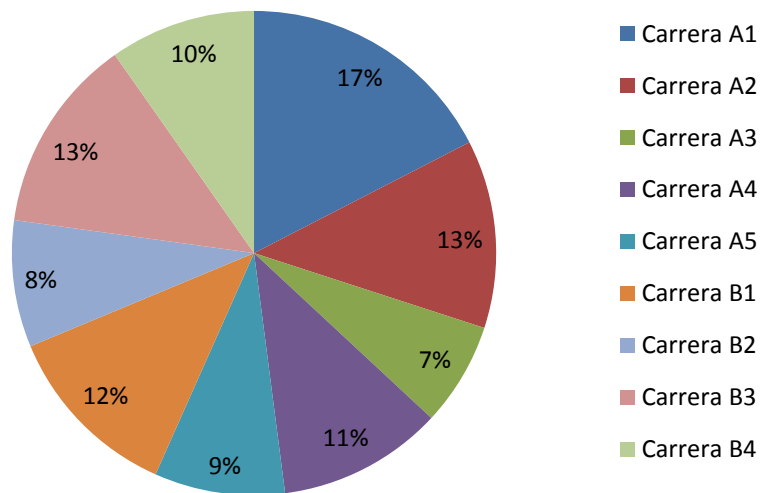


Figura 4 *Número de encuestados de acuerdo a carrera*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

Según se observa en la tabla 9, el mayor número de estudiantes participantes provienen de la Carrera A1 con el 17,44%, seguida de las Carrera B3 con el 13,08%, Carrera A2 con el 12,56%, Carrera B1 con el 12,05% y Carrera A4 con el 11,03%, y el 9,74% 8,72% 8,46% y 6,92% para las carreras B4, A5, B2 y A3 respectivamente.

Tabla 10
Número de encuestados de acuerdo a género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	188	48,2
Mujer	202	51,8
TOTAL	390	100%

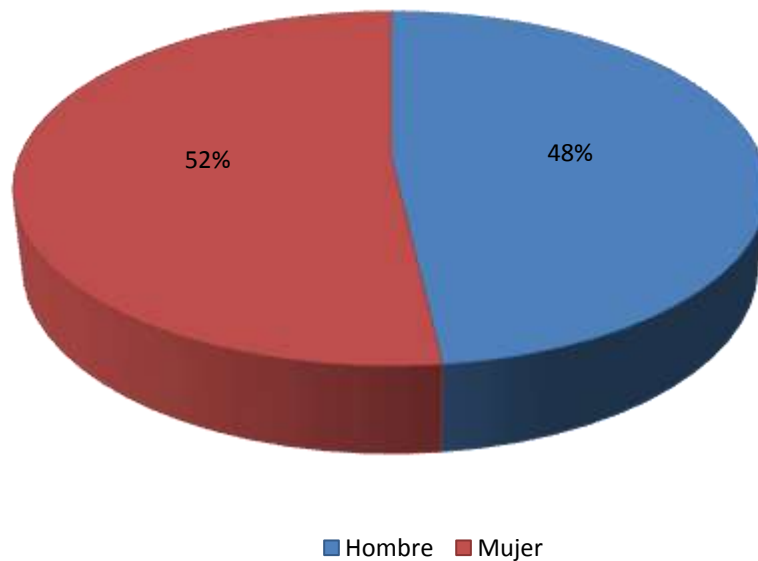


Figura 5 *Número de encuestados de acuerdo a género*
Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

Se puede observar que la muestra estuvo conformada por el 48,2% de hombres y el 51,8% mujeres (ver tabla 10), y estuvo distribuido entre el 41,3% de estudiantes

pertenecientes a los ciclo inferiores y el 58,7% pertenecieron a los ciclos superiores (ver tabla 11).

Tabla 11
Número de encuestados de acuerdo a ciclo

Ciclo	Frecuencia	Porcentaje
Ciclos inferiores	161	41,3
Ciclos superiores	229	58,7
TOTAL	390	100%

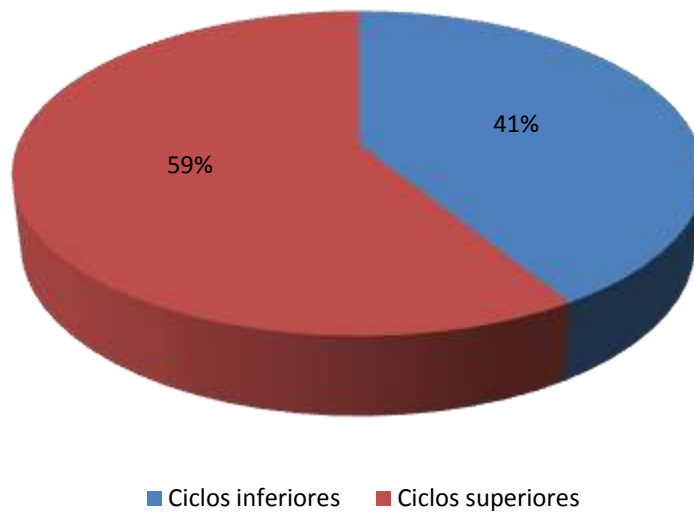


Figura 6 *Número de encuestados de acuerdo a ciclo*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

Análisis de confiabilidad

La tabla 12 presenta los resultados de medidas de confiabilidad en base al coeficiente de Alfa de Cronbach. En general, para el cuestionario NEO-FFI los constructos presentaron niveles de confiabilidad desde 0,60 hasta 0,79 considerados como aceptable, a excepción de Apertura a la experiencia y Amabilidad, dimensiones que pertenecen a la variable de Personalidad, y para el cuestionario de Liderazgo

transformacional los constructos presentaron niveles de la confiabilidad superiores a 0,72.

Tabla 12
Medida de confiabilidad Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach	N. Ítems
Personalidad	0,71	60
Neuroticismo	0,73	12
Extraversión	0,79	12
Apertura a la experiencia	0,62	12
Amabilidad	0,60	12
Responsabilidad	0,75	12
Liderazgo	0,92	33
Carisma inspiracional	0,88	17
Estimulación intelectual	0,74	9
Consideración individual	0,72	7

Análisis comparativo: ciclo académico y rasgos de personalidad

No existen diferencias significativas en los niveles de neuroticismo entre los ciclos inferiores y superiores.

Tabla 13
Niveles de neuroticismo de acuerdo a ciclo académico

Nivel de neuroticismo	Ciclos inferiores	Ciclos superiores
Muy bajo	2	2
Bajo	7	13
Medio	42	61
Alto	80	109
Muy alto	30	44
Chi-cuadrado	0,56	p ,96

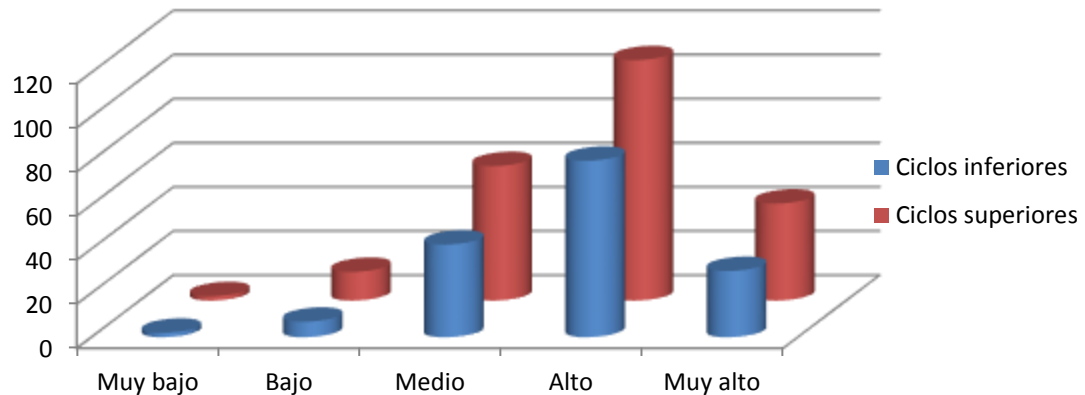


Figura 7 Niveles de neuroticismo de acuerdo a ciclo académico

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

El resultado indica que 153 estudiantes de ciclo superiores y 110 estudiantes de ciclos inferiores presentan niveles entre altos y muy altos de neuroticismo lo que los convierte en individuos propensos a tener ideas irracionales, ser menos capaces de controlar sus impulsos y a no poder lidiar con el estrés, sin que esto signifique que padecen de algún desorden psiquiátrico diagnosticable. Por otro lado, 15 estudiantes de ciclo superiores y 9 estudiantes de ciclos inferiores presentan resultados entre muy bajo y bajo lo que figura que son personas emocionalmente estables, sosegadas, relajadas y que son capaces de afrontar situaciones de alto estrés sin aturdirse. Cabe indicar que los resultados arrojados en este factor no son causados por el desarrollo o avance en su carrera universitaria.

Tabla 14
Niveles de extraversión de acuerdo a ciclo académico

Nivel de extraversión	Ciclos inferiores	Ciclos superiores
Muy bajo	15	20
Bajo	53	57
Medio	51	82
Alto	35	50
Muy alto	7	20
Chi-cuadrado	5,29	p ,26

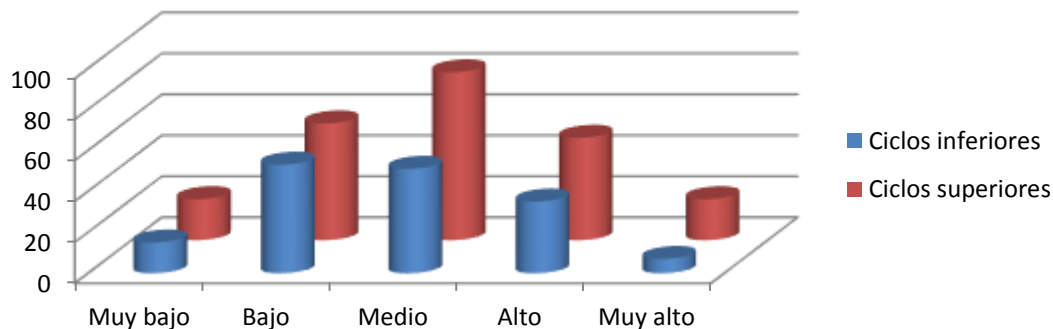


Figura 8 *Niveles de extraversión de acuerdo a ciclo académico*
Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

No existe una asociación significativa entre el nivel de extraversión entre los ciclos inferiores y superiores. La tabla 14 muestra que, 77 estudiantes de ciclo superiores y 68 estudiantes de ciclos inferiores presentan resultados entre muy bajo y bajo de extraversión, lo que refleja que son personas introvertidas, que tienden a ser reservados e independientes y que prefieren estar solos, mientras que 70 estudiantes de ciclo superiores y 42 estudiantes de ciclos inferiores presentan niveles entre altos y muy altos de extraversión lo que indica que son personas sociables, asertivos, activos, les gusta estar rodeados de gente y su carácter tiende a ser alegre. La conducta

presentada en este factor no está influenciada por el avance ni ningún otro factor relacionado con su carrera.

Tabla 15

Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo a ciclo académico

Nivel de apertura a la experiencia	Ciclos inferiores	Ciclos superiores
Muy bajo	7	2
Bajo	58	65
Medio	58	108
Alto	32	42
Muy alto	6	12
Chi-cuadrado	10,03	p 0,04

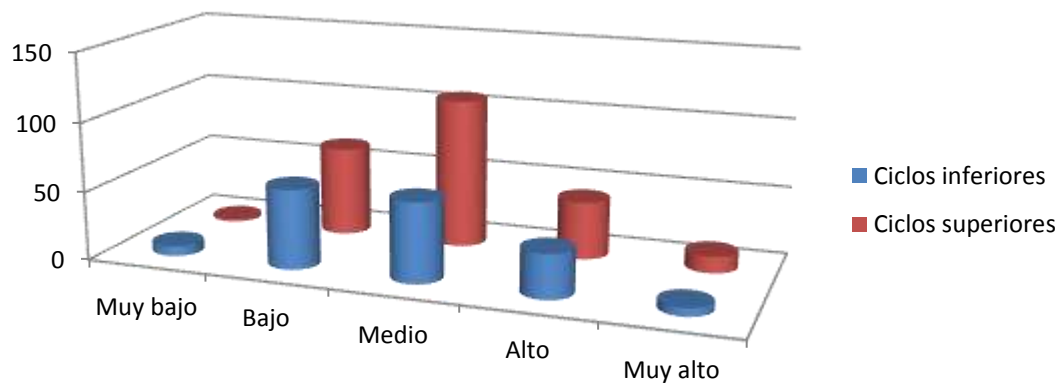


Figura 9 *Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo a ciclo académico*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

Existe una asociación significativa entre los niveles de apertura a la experiencia y el ciclo académico. En la tabla 15 se observó que 108 estudiantes de ciclo superiores y 58 estudiantes de ciclos inferiores tienden a reportar niveles medios en apertura a la experiencia, lo que indica que son personas prácticas que buscan un equilibrio entre lo novedoso y lo tradicional, mientras que 67 estudiantes de ciclo superiores y 65

estudiantes de ciclos inferiores presentan resultados entre muy bajo y bajo, lo que revela que son personas que mantienen los pies en la tierra, son convencionales en su comportamiento.

Este resultado sí es influenciado por el avance de la carrera, lo cual se justifica hasta cierto grado debido a que se evaluó a estudiantes de carreras administrativas las cuales se rigen a través de leyes, políticas y normas que cumplir, pero esto no impide a que se motive a los estudiantes a salir de su status quo para que asuman retos y que experimenten situaciones nuevas.

Tabla 16
Niveles de amabilidad de acuerdo a ciclo académico

Nivel de amabilidad	Ciclos inferiores	Ciclos superiores
Muy bajo	42	54
Bajo	62	94
Medio	38	68
Alto	18	11
Muy alto	1	2
Chi-cuadrado	6,93	p ,14

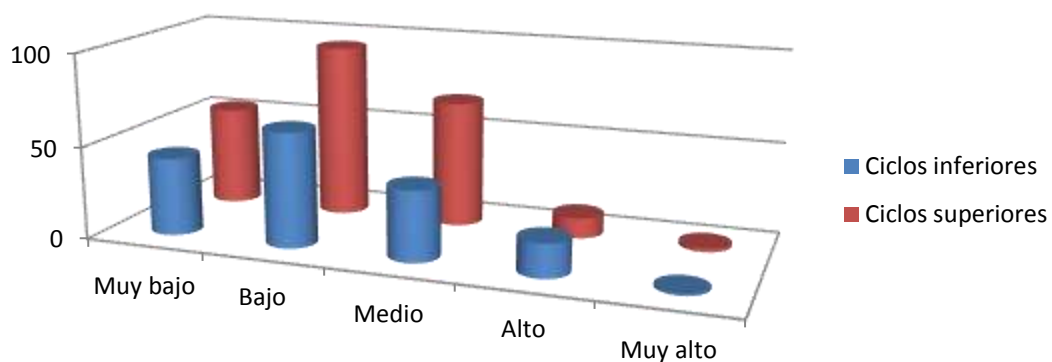


Figura 10 *Niveles de amabilidad de acuerdo a ciclo académico*
Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

No existe una asociación significativa en el nivel de amabilidad entre los ciclos inferiores y superiores. La tabla 16 demuestra 148 estudiantes de ciclo superiores y 104 estudiantes de ciclos inferiores presentaron niveles entre muy bajos y bajos de amabilidad lo que se refleja que son personas con desordenes narcisistas, son realistas, escépticas, orgullosos y competitivos; mientras que 68 estudiantes de ciclos superiores reflejan resultados en los niveles medios lo que indica que son personas generalmente agradables y cálidas pero que en ocasiones se vuelven tercas y competitivas. Estos resultados no son influenciados por el avance de los estudiantes en sus carreras.

Tabla 17
Niveles de responsabilidad de acuerdo a ciclo académico

Nivel de responsabilidad	Ciclos inferiores	Ciclos superiores
Muy bajo	40	46
Bajo	57	80
Medio	33	69
Alto	26	32
Muy alto	5	2
Chi-cuadrado	7,52	p ,12

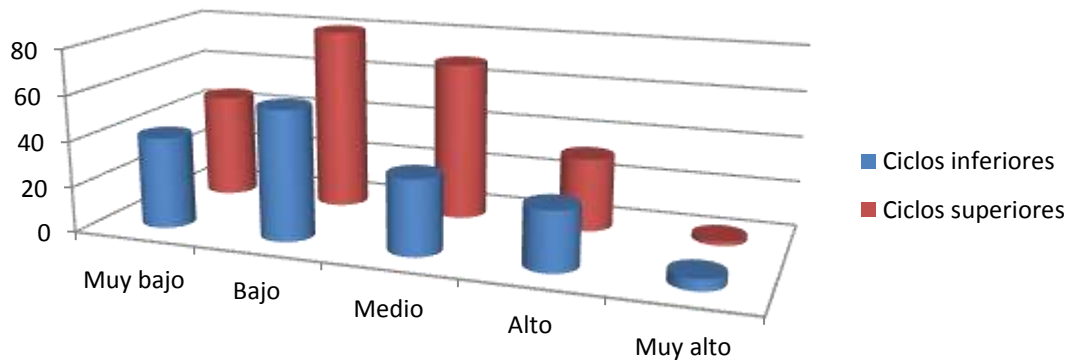


Figura 11 *Niveles de responsabilidad de acuerdo a ciclo académico*
Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

No existe una asociación significativa entre el nivel de responsabilidad entre los ciclos inferiores y superiores. La tabla 17 muestra que 126 estudiantes de ciclo superiores y 97 estudiantes de ciclos inferiores presentaron niveles entre muy bajos y bajos de responsabilidad lo que demuestra que son personas poco organizadas, prefieren no hacer planes y en ocasiones muestran poco cuidado en sus trabajos, mientras que 34 estudiantes de ciclos superiores presentan niveles entre altos y muy altos, lo que indica que son personas con auto-control, organizadas, tienen principios y se esfuerzan hasta alcanzar sus metas. Estos resultados no son influenciados por el avance en su carrera.

Análisis comparativo: género y rasgos de personalidad

Tabla 18

Niveles de neuroticismo de acuerdo al género

Nivel de neuroticismo	Hombre	Mujer
Muy bajo	1	3
Bajo	10	10
Medio	55	48
Alto	93	96
Muy alto	29	45
Chi-cuadrado	4,49	p ,34

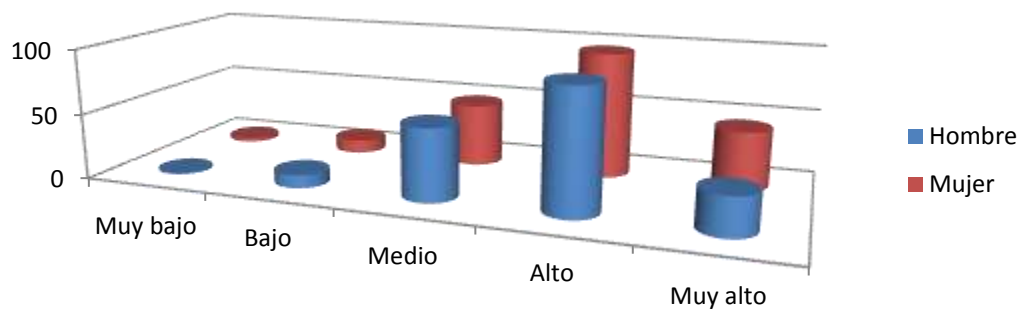


Figura 12 *Niveles de neuroticismo de acuerdo al género*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

No existe una asociación significativa entre el nivel de responsabilidad de acuerdo al género. En la tabla 18 demuestra que 122 estudiantes hombres y 141 estudiantes mujeres presentaron niveles entre alto y muy alto lo que indica que son personas sensibles, emotivas y propensos a experimentar situaciones desagradables, lo cual no es influenciado por el avance en su carrera.

Tabla 19
Niveles de extraversión de acuerdo al género

Nivel de extraversión	Hombre	Mujer
Muy bajo	18	17
Bajo	61	49
Medio	53	80
Alto	44	41
Muy alto	12	15
Chi-cuadrado	6,76	p ,15

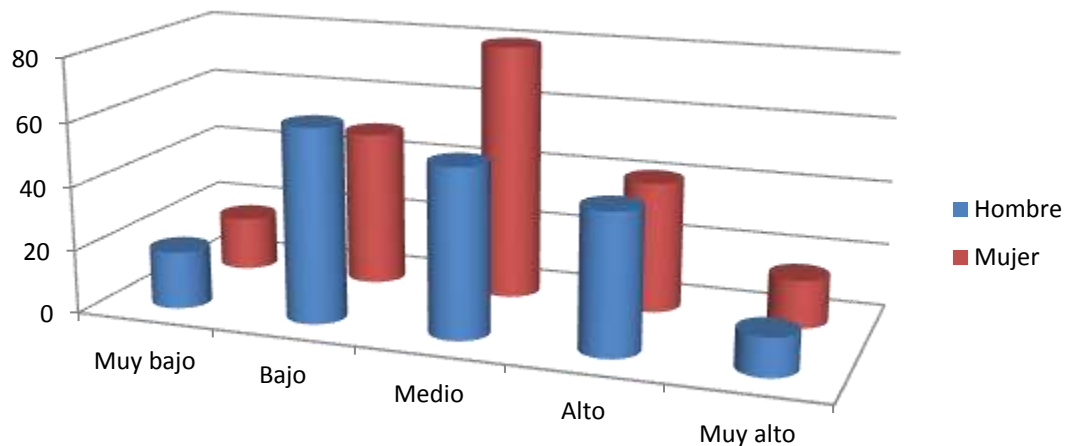


Figura 13 *Niveles de extraversión de acuerdo al género*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

No existe una asociación significativa entre el nivel de extraversión y el género.

La tabla 19 demuestra que 79 estudiantes hombres presentaron niveles entre muy

bajos y bajos de extraversión, esto indica que son introvertidos, reservados y prefieren estar con un grupo de amigos muy íntimos, las estudiantes mujeres presentan niveles medios de extraversión, lo cual indica que son personas entusiastas que disfrutan de la compañía de los demás y disfrutan de la soledad. Ambos resultados no son causados por el avance de los estudiantes en la carrera.

Tabla 20
Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo al género

Nivel de apertura a la experiencia	Hombre	Mujer
Muy bajo	6	3
Bajo	60	63
Medio	73	93
Alto	41	33
Muy alto	8	10
Chi-cuadrado	4,07	p ,40

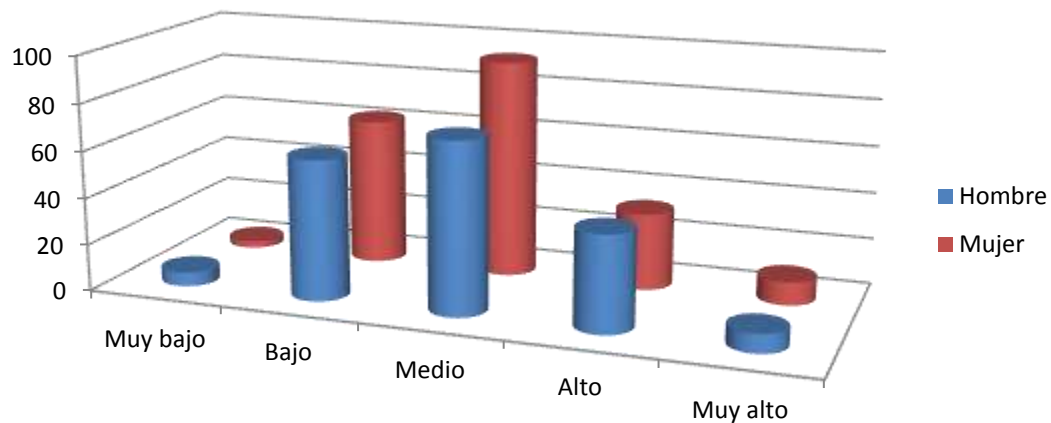


Figura 14 *Niveles de apertura a la experiencia de acuerdo al género*
Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

No existe una asociación significativa entre los niveles de apertura a la experiencia de acuerdo al género. Se observó que 73 estudiantes hombres y 91 estudiantes

mujeres presentaron niveles entre muy bajos y bajos en apertura a la experiencia lo que indica que son personas a quienes no les gusta experimentar situaciones nuevas por lo que se comprometen y ajustan a métodos ya existentes. Esto no es no es influenciado por el avance de su carrera.

Tabla 21
Niveles de amabilidad de acuerdo al género

Nivel de amabilidad	Hombre	Mujer
Muy bajo	54	42
Bajo	80	76
Medio	43	63
Alto	11	18
Muy alto	0	3
Chi-cuadrado	9,58	p ,048

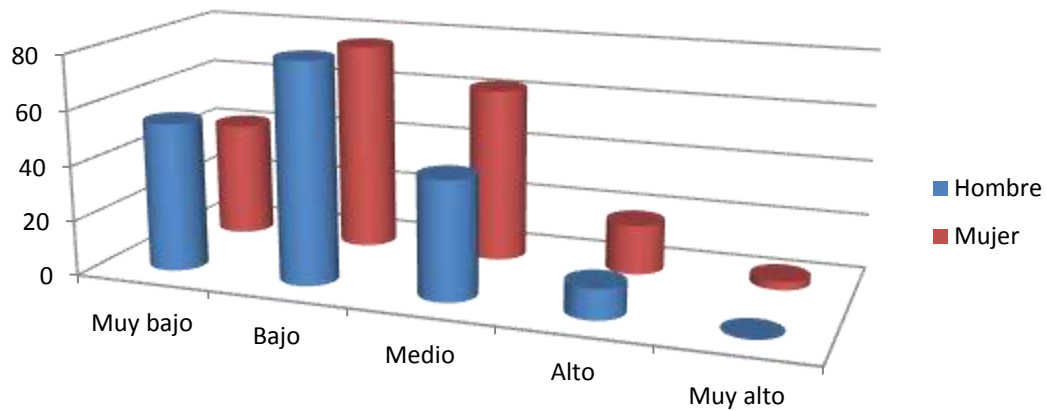


Figura 15 *Niveles de amabilidad de acuerdo al género.*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

Existe una asociación significativa entre los niveles de amabilidad de acuerdo al género. Se observó que 134 estudiantes hombres y 118 estudiantes mujeres presentaron niveles entre muy bajos y bajos de amabilidad lo que indica que son

personas realistas, orgullosas, escépticas y tienden a expresar su enfado con miramiento.

Tabla 22
Niveles de responsabilidad de acuerdo al género

Nivel de responsabilidad	Hombre	Mujer
Muy bajo	44	42
Bajo	67	70
Medio	48	54
Alto	27	31
Muy alto	2	5
Chi-cuadrado	1,53	p ,82

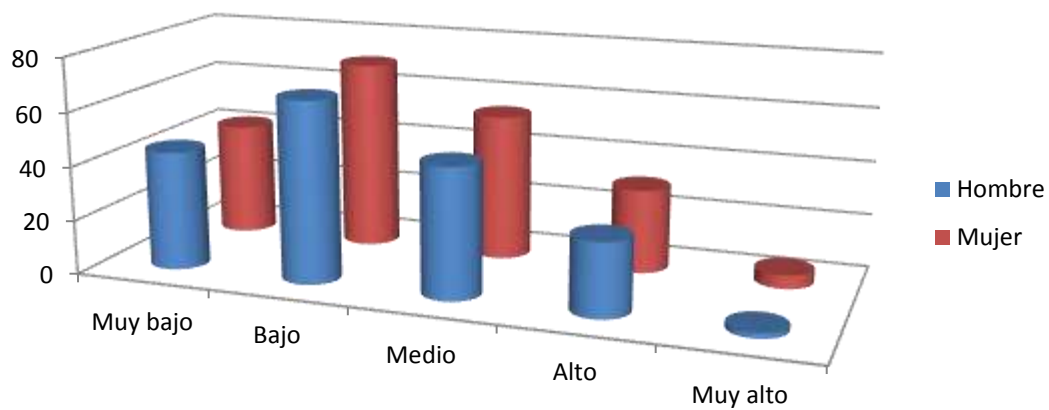


Figura 16 *Niveles de responsabilidad de acuerdo al género*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

No existe una asociación significativa entre los niveles de responsabilidad de acuerdo al género. Se observó que 111 estudiantes hombres y 112 mujeres tienen características similares en relación a presentar niveles bajos de responsabilidad, lo que conlleva a determinar que son personas que no se organizan bien y muestran poco cuidado en su trabajo. Estos resultados no son influenciados por el avance del estudiante en la carrera.

Análisis comparativo: ciclo académico y características de liderazgo

Tabla 23

Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al ciclo académico

Características de liderazgo	Ciclos inferiores	Ciclos superiores	Sig.
Carisma inspiracional	50,71	53,17	0,01
Estimulación intelectual	26,18	27,14	0,04
Consideración individual	19,74	20,76	0,02

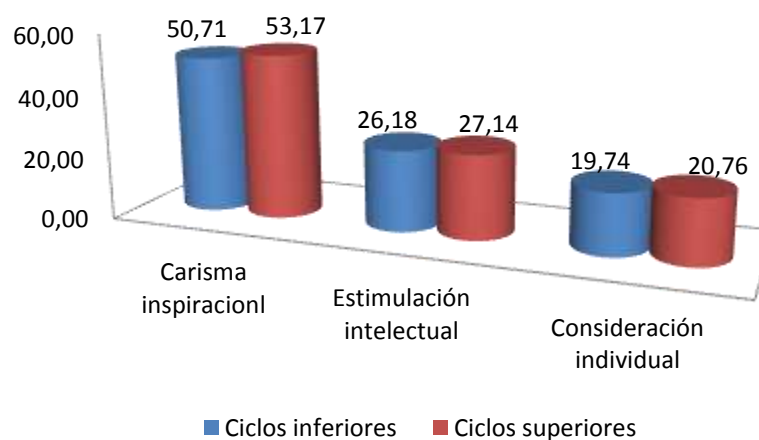


Figura 17 *Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al ciclo académico*

Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

En la tabla 23 se observa que de entre las dimensiones que se asocian al liderazgo transformacional, la dimensión del carisma inspiracional (conformada por influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y motivación inspiracional) predominan entre los estudiantes de ciclos superiores e inferiores con el 53% y el 51% respectivamente, lo que refleja que son personas que tienen objetivos claros los cuales transmiten a su equipo de trabajo y cuenta con una conducta ética intachable con la cual es fácil identificarse e imitar.

Por lo contrario los estudiantes que tienen puntuación en estimulación intelectual son personas que impulsan a sus seguidores a ser innovadores, creativos y a que siempre busquen la solución a sus problemas, mientras los que tienen puntuación en consideración individual se enfocan en las necesidades individuales de su equipo y actúa más como couch.

Análisis comparativo: género y características de liderazgo

No se evidenciaron diferencias significativas en el promedio de los niveles de carisma inspiracional, la estimulación intelectual y consideración individual entre hombres y mujeres. Este hallazgo sugiere que tanto hombres como mujeres reportan características similares de liderazgo.

Tabla 24

Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al género

Características de liderazgo	Hombre	Mujer	Sig.
Carisma inspiracional	51,9519	52,34	0,66
Estimulación intelectual	27,0798	26,4356	0,17
Consideración individual	20,1436	20,5248	0,36

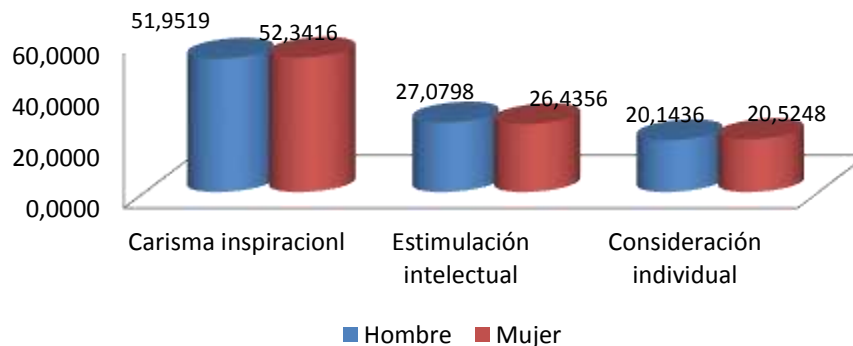


Figura 18 *Niveles promedio de las características de liderazgo de acuerdo al género*
 Nota: Tomado de: encuestas realizadas a los estudiantes de una universidad privada

Como se aprecia en la tabla 24 la tendencia en cuanto al resultado por género se mantiene debido a que los estudiantes evidencian puntajes altos en consideración individualizada frente a los variables restantes del liderazgo transformacional.

Matriz Correlacional

Tabla 25

Correlaciones entre dimensiones de liderazgo y personalidad

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Neuroticismo	1							
(2) Extraversión	-,407** (,000)	1						
(3) Apertura a la experiencia	,045 (,378)	,255** (,000)	1					
(4) Amabilidad	-,178** (,000)	,262** (,000)	,125* (,014)	1				
(5) Responsabilidad	-,358** (,000)	,305** (,000)	,183** (,000)	,291** (,000)	1			
(6) Carisma inspiracional	-,234** (,000)	,349** (,000)	,300** (,000)	,185** (,000)	,515** (,000)	1		
(7) Estimulación intelectual	-,165** (,001)	,258** (,000)	,336** (,000)	,133** (,009)	,372** (,000)	,810** (,000)	1	
(8) Consideración individual	-,192** (,000)	,272** (,000)	,239** (,000)	,167** (,001)	,368** (,000)	,736** (,000)	,683** (,000)	1

A partir de los resultados obtenidos mediante los coeficientes de correlación en la tabla 25 se observó asociaciones significativas entre las dimensiones de liderazgo y los rasgos de personalidad (99% de confianza en que las correlaciones son verdaderas y el 1% de probabilidad de error) con lo cual tenemos que:

- Con el neuroticismo las variables consideración individual, estimulación intelectual, carisma inspiracional y amabilidad tienen una correlación negativa muy débil, mientras que responsabilidad y extraversión tienen una correlación negativa media y por último apertura a la experiencia no tiene una correlación significativa.
- Se pudo observar que el carisma inspiracional tiene una correlación significativa con los rasgos de la Personalidad, en especial con la variable responsabilidad debido a que quienes destaquen en este factor tienden a ser personas exitosas por ser organizadas, perseverantes y sobre todo saben controlar sus impulsos.
- Así mismo, se observaron correlaciones significativas de las dimensiones de liderazgo, estimulación intelectual y consideración, con las variables de personalidad. Nuevamente, la responsabilidad obtuvo el nivel de asociación más alto con estos constructos, lo que podría sugerir que un líder presenta fuertes características de personalidad concernientes a la responsabilidad.

Finalmente, con los datos obtenidos se puede concluir que existe un campo que desarrollar para fortalecer el liderazgo y la personalidad en los estudiantes. Los datos nos muestran que las debilidades de los estudiantes y las debilidades de la Universidad se conjugan para crear una propuesta positiva en la que se plantee el desarrollo de valores, la aplicación de nuevos métodos de enseñanzas y de esta manera permita influir en los docentes para que se adapten a los cambios que demandan las nuevas generaciones.

La Universidad tiene que entregar al mercado laboral profesionales con un plus el cual consistirá en el desarrollo de líderes cuya personalidad adicione factores

positivos que beneficiaran su empleabilidad. En otras palabras y luego de ver la película Pasante de Modas, los docentes ante las nuevas generaciones, deberían de ser como Ben Whittaker un pasante de 70 años quien supo orientar a su jefa a través de la experiencia, la empatía, la asertividad y el cariño que se obtiene en una amistad sin necesidad de aparentar una figura paterna que trata de dar lecciones.

Capítulo IV

Propuesta

En el presente capítulo se describirán las propuestas a aplicar para que los rasgos de personalidad y liderazgos se trabajen de mejor manera en los estudiantes durante su vida universitaria, con el propósito de desarrollar habilidades y competencias necesarias como futuros líderes.

Estrategia 1.- Asistencia psicológica

Como se observó en el capítulo tres, el neuroticismo presente en los estudiantes refleja puntuaciones altas, que si bien es cierto no son generados por sus estudios se debe establecer un mecanismo de trabajo que permita atender estos casos y así evitar cambios en los estudiantes que en situaciones extremas podrían llegar hasta retirarse de sus estudios sin terminarlos.

Existen universidades que tienen departamentos encargados de desarrollar actividades enfocadas a los estudiantes que entre las principales consisten en dar apoyo y soporte en el ámbito emocional y asistencia en su bajo rendimiento. En muchos casos estas actividades se ven limitadas por la falta de involucramiento de las instancias que trabajan directamente con los estudiantes (Directores de Carrera, secretarías y docentes).

Trabajo a realizar

Para mejorar estas condiciones se deben realizar las siguientes actividades:

- Involucrar y comprometer en el acompañamiento del estudiante a los Directores de Carrera, docentes y secretarías, debido a que son quienes tienen acceso directo a los estudiantes y pueden identificar cualquier cambio que estos tengan como faltar a clases, bajo rendimiento, entre otros.

- Informar al departamento de Bienestar Universitario (o similares) sobre estos cambios, para que sean atendidos de manera inmediata.
- Si es por problemas de notas bajas, el Director de Carrera debe establecer las estrategias necesarias para evitar que sus estudiantes deserten o repitan las materias lo que perjudica la tasa de graduación anual.
- Es importante que los estudiantes conozcan este tipo de servicio y que los docentes los motiven a utilizarlos para que sepan que no están solos. La difusión debe ser realizada mediante campañas de difusión en redes sociales, campañas dentro de la universidad, publicación en un lugar visible en la página web que permita su fácil ubicación, en las carteleras ubicadas en cada Facultad.

Estrategia 2.-Retención de estudiantes

A nivel general se ha experimentado la disminución de estudiantes en las universidades privadas pero esto no deja de ser una oportunidad para establecer estrategias que permitan reducir y porque no eliminar la deserción estudiantil.

Trabajo a realizar:

Las nuevas generaciones muestran diferentes formas de ver la vida así como estilos de comunicación y la Universidad debe evolucionar con ellos.

- Una vez que el estudiante ingrese al primer ciclo, se debe realizar una entrevista donde se aplique un cuestionario de personalidad.
- Al ser un trabajo extenso y aplicarlo por primera vez podría conllevar mucho tiempo, se recomienda digitalizar el cuestionario para así evitar el proceso manual de la tabulación.

- Se deberá trabajar con estudiantes de Carreras de Psicología como pasantes para que apliquen sus conocimientos y aporten en el proceso de interpretación de resultados.
- Los pasantes deberán trabajar con los Directores de Carrera para informar sobre el resultado obtenido y estos últimos establezcan opciones de mejoras que serán aplicadas según las características propias de cada carrera.
- Este trabajo podría ser guiado por el Vicerrectorado Académico o su equivalente con el apoyo de Bienestar Universitario quienes tendrán a cargo a los pasantes.
- En cuestiones de bajo rendimiento se deberán organizar grupo de estudios que den soporte a los estudiantes, conformados por docentes tiempo completo y mejores estudiantes de cada asignatura.

Estrategia 3.- Capacitación docente

Debido al proceso de acreditación en que se vieron involucradas las universidades, muchas tuvieron que separar de su planta docente, aquellos profesionales que tenían experiencia y conocían metodologías de enseñanza pero no contaban con un título de cuarto nivel, por lo cual se contrató a magisters que tenían poca o nula experiencia para dictar clases.

Trabajo a realizar:

El reto está en desarrollar un proceso educativo de enseñanza aprendizaje que se adapte a las nuevas tendencias de educación enfocadas a los nativos digitales...

(Mota, 2016). Se deberán realizar capacitaciones para:

- Dotar de habilidades y conocimientos a los docentes cuya profesión no les ha brindado conocimientos de enseñanza dentro de un aula de clases como:

Flipped classroom (aula invertida); aprendizaje basado en proyectos; aprendizaje cooperativo, entre otros.

- Crear una política de capacitación docente con el compromiso de asistir y aprobar los cursos de capacitación.
- Crear una política de seguimiento de las capacitaciones realizadas que evidencien la aplicación de los conocimientos adquiridos.
- Crear una política de trabajo para la realización de tutorías en el aula de clases que permitan verificar con la retroalimentación los resultados de la aplicación de los conocimientos adquiridos.
- En algunos casos el docente debe dejar de ver al estudiante como su competencia y brindarle todas facilidades para que adquieran conocimientos-experiencia.

Se debe dejar de lado el modelo tradicionalista penalizador que se aplica en las aulas de clase mismo que no garantiza la integración al mercado laboral de los estudiantes. El docente debe comprender que las mentes de los estudiantes actuales son multitasking, pueden efectuar varias actividades a la vez, son personas que necesitan libertad de participación en el aula de clase (virtual o presencial).

Estrategia 4.-Difusión de Valores

Toda institución educativa se rige de acuerdo a los valores declarados en sus estatutos pero en muchos casos estos valores no son difundidos ni interiorizados entre su fuerza laboral ni mucho menos transmitido a sus estudiantes.

Trabajo a realizar:

Las universidades deben:

- Realizar campañas que permitan dar a conocer e interiorizar los valores con los que se identifican cada Facultad.
- Identificar a los estudiantes que tengan influencia positiva y que sean reconocidos por sus compañeros como iconos de campaña o de las actividades que permitan transmitir los valores al interior de la universidad.
- Elaborar videos o infografías para aprovechar las características de los estudiantes para concientizar los valores y su participación en la comunidad universitaria.
- Colocar en carteleras y ventanillas de atención a estudiantes o público en general, afiches con descripción de valores.

Estrategia 5.- Adaptación a los cambios generacionales

Muchas de las universidades en América latina se niegan a realizar cambios en su pensamiento estratégico como directivos de las universidades, que le permita incluir y diseñar nuevos estilos de enseñanza aprendizaje orientada a las nuevas generaciones. La innovación y paso a la educación online como apoyo será parte de su supervivencia.

Tarea a realizar

Para que las universidades se mantengan a la vanguardia de la educación y continúen siendo competitivas en los mercados laborales y atractivos para las nuevas generaciones, se deberá realizar:

- Reuniones con representantes estudiantiles para realizar una retroalimentación y conocer como el estudiante percibe el servicio y la educación en las aulas universitaria.

- Reuniones con empresas para realizar convenios de pasantías donde los estudiantes puedan contrastar los conocimientos técnicos adquiridos versus las situaciones del mundo laboral.
- Reuniones con empresas para conocer las competencias que requiere de las nuevas generaciones y como la universidad puede aportar para cubrir esta demanda de nuevos profesionales.
- Crear centros de investigación que permitan realizar proyectos de innovación y desarrollo para afianzar los conocimientos a través de la guía de docentes con trayectoria y experiencia a las nuevas generaciones.

Estrategia 6.- Desarrollo del perfil de liderazgo de los estudiantes

A nivel general es importante desarrollar el perfil del liderazgo de los estudiantes, no solo a través de las materias que se dictan sacadas de un libro ni colocar en el perfil de egreso el ideal de profesional que se espera preparar durante casi 5 años de estudios. Se deben realizar cursos adicionales como un plus que permita al estudiante identificarse con las situaciones que enfrenta en su carrera o ámbito laboral.

Tarea a realizar

- Crear espacios de capacitación que doten de herramientas a los estudiantes para que puedan de manera individual elaborar su FODA personal y a partir de eso establezcan que deben mejorar como persona.
- Los facilitadores deberán ser especialistas que tengan experiencia en liderazgo y coaching para que pueda mantener la atención del estudiante durante el curso, caso contrario el estudiante lo tomará como una materia más sin darle la importancia del caso.

- Enseñar al estudiante como ser eficaz y eficiente y a su vez transmitir sus conocimientos al grupo de estudios o trabajo, ya que de esta manera conocerá la función primordial del Líder.
- Fomentar el trabajo en equipo entre los estudiantes delegando actividades que les permitan desarrollar estilos de liderazgo y perfil emocional con el que pueda hacer frente ante cualquier situación adversa que se le presente en cualquier ámbito de su vida.

Presupuesto de implementación de las estrategias

Toda actividad debe ser financiada por la universidad como un plus adicional, y que los estudiantes sientan que son parte importante de la sociedad. A continuación se detallará el costo para implementar cada una de las estrategias que deberá ser competencia de las distintas carreras en relación al presupuesto anual asignado.

Tabla 26
Costo de aplicación de cada estrategia

Estra- tegia	Recursos	Inversión	Actividad a desarrollar	Duración
1	Humano	NA	Redefinir las responsabilidades y obligaciones del personal docente y administrativo para que cada persona conozca el alcance de su gestión realizada o no realizada.	Permanente
2	Humano, físico y tecnológico	\$1.000,00 para cada carrera	Realización de entrevistas y aplicación de encuesta sobre personalidad y liderazgo Desarrollo de actividades creadas para los estudiantes a fin de que adquieran habilidades y competencias	Semestral Bimensual
3	Humano y físico	\$10.000,00	Análisis de curso desarrollar habilidades y destrezas en el aula dirigido a docentes	Semestral
4	Humano y físico	\$5.000,00	Elaboración de afiches y souvenirs que permitan realizar el proyecto de difusión.	Constante
5	Humano	\$200,00 por carrera	Delegar a un grupo de docentes a tiempo completo para que diseñe y desarrolle la mejor estrategia a emplear con el medio externo	Constante
6	Humano y físico	\$20.000,00	Talleres, charlas, foros orientados a mejorar e impulsar el liderazgo de los estudiantes que contengan la particularidad que cada carrera requiere.	Anual

Lo antes indicado puede ser elaborado y medido de forma semestral y por etapas para que poco a poca cada una de las facultades o escuelas de cada universidad cambie su cultura tradicionalista e innove, lo cual le garantizará la permanencia de sus estudiantes así como prestigio nacional.

Conclusiones

Efectuada la investigación e interpretación de los resultados, se puede concluir que los estudiantes universitarios carecen de escenarios donde puedan vivenciar situaciones que les permitan poner en práctica las herramientas impartidas en las aulas de clases, y de esta manera evaluar si estas les permiten desarrollar su personalidad y perfil profesional como futuros gerentes para ser buenos líderes.

Realizada la descripción de la personalidad y el liderazgo se puede señalar que son conceptos importantes que los estudiantes deben conocer, entender y manejar para que empiecen a identificar sus debilidades y que estas se conviertan en sus fortalezas para mejorar su propio Yo, que se verá reflejado a través de sus opiniones, decisiones y hasta en sus relaciones interpersonales en el ámbito laboral, social y familiar.

Adicionalmente con los objetivos establecidos en la presente investigación, también se puede concluir que las universidades latinoamericanas y sobre todo las ecuatorianas tienen mucho por hacer para que sus estudiantes de áreas empresariales sean líderes empoderados en cada sector productivo del País.

El principal problema radica en la falta de compromiso de las instancias que están cercanas al estudiante durante su estadía en la universidad y que no quieren ser parte de este proceso. De los rasgos de personalidad presente en los estudiantes que fueron parte de la muestra, se observa que a nivel de género la amabilidad tuvo puntuaciones bajas lo que tiene un rol importante debido a que a través por directrices dadas de forma incorrecta genera que los estudiantes sean orgullosos y competitivos, mientras que a nivel de ciclos la apertura a la experiencia con puntuaciones medias les impulsa a romper paradigmas durante el desarrollo de la carrera.

Las propuestas planteadas invitan a las universidades a iniciar un proceso de cambio orientado en la búsqueda y entendimiento de las competencias exigidas en el mercado laboral y los conocimientos exigidos por las nuevas generaciones que tienen el mundo al alcance de un clic.

Finalmente dentro de las propuestas planteadas, las actividades más costosas son las relacionadas con la capacitación para el despertar estudiantil de su estatus quo y la capacitación de docentes a quienes les permitirán adquirir destrezas y habilidades para el manejo de la clase en el aula.

Recomendaciones

Como parte final de esta investigación es importante impulsar y promocionar este tipo de investigaciones debido a que permite conocer más sobre cómo se están formando los futuros líderes de las empresas del país.

Se debe trabajar con los estudiantes desde diferentes contextos para que estos se enriquezcan en conocimientos y experiencias que les garantizarán la ubicación en lugares estratégicos de la empresa así como el desarrollo idóneo de su potencial.

Las universidades deberían de analizar los diferentes tipos de reportes (excepto exámenes) con los que evalúan a los estudiantes desde el ingreso a la universidad y establecer mejoras que permitan entender sus necesidades y cubrir sus expectativas.

Realizar reuniones con empresas para identificar las necesidades del mercado y como formar a los estudiantes para que cubran satisfactoriamente esa demanda.

Se recomienda la socialización de los resultados de este trabajo para que sea replicado en universidades locales para que en base a esta información formulen nuevas estrategias desde el proceso de ingreso hasta el egreso de sus estudiantes, quienes reflejaran ante la sociedad el cumplimiento del perfil de egreso.

Referencias

ASALE, R.-. (2018). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario.

Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Recuperado de <http://dle.rae.es/>

Asamblea Nacional del Ecuador. Ley Orgánica - Ley Orgánica de Educación

Superior | CES - Consejo de Educación Superior | Ecuador (2010).

Recuperado de

http://www.ces.gob.ec/index.php?option=com_phocadownload&view=file&id=651&Itemid=564

Asamblea Nacional del Ecuador. Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo

Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo, § suplemento (2016). Recuperado de

<https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2016/03/registro-oficial-no-720---lunes-28-de-marzo-de-2016-suplemento>

Barbosa, D., Contreras, F., y Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Editorial Universidad del Rosario.

Bergerman, Z. E. F., y Sánchez, S. E. T. (2016). *Propuesta de Retención del Talento*

Millennials en la Entidad Financiera Banco de Crédito del Perú en el

Departamento de Lambayeque – 2016. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/817>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Pearson Educación de Colombia

Ltda). Recuperado de

https://www.google.com.ec/search?ei=HADYW7vsAYaVzwK9janoCQ&q=metodologia+dela+investigacion+bernal+4ta+edicion&oq=metodologia+de+la+investigacion+de+ber&gs_l=psy-ab.3.1.0j0i22i10i30k1.3612.3697.0.6068.2.2.0.0.0.164.164.0j1.1.0....0...1c.1.64.psy-ab..1.1.162...0.iBgTp7tH_ps

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de Liderazgo Positivo: Marco Teórico y Líneas de Investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=77847916003>

Cano, F. (2010). Práctica 1. Evaluación de disposiciones personales. Recuperado de http://departamento.us.es/personalidad/doc/pp_p1.pdf

CEAACES. (2013). *Suspendidas por falta de calidad: El cierre de catorce universidades en Ecuador*. Quito: Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Recuperado de <http://online.fliphtml5.com/dcup/tbcd/#p=1>

Cloninger, S. (2002). *Teorías de la personalidad*. Pearson Educación.

Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. C. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales Implicaciones para la formación de líderes. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=67916261006>

Cuesta, E. M., Ibáñez, E., Tagliabue, R., y Zangaro, M. B. (2008). El Impacto de la

Generación Millennial en la Universidad: Un Estudio Exploratorio, 3.

Delgado Torres, N. A., y Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=179018081005>

Drucker, P. F., Hesselbein, F., Kuhl, J. S., y Montes, L. S. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial.

Ewen, R. B. (2014). *An Introduction to Theories of Personality: 7th Edition*. Psychology Press.

Farhat, S. D., y Sánchez, C. E. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial*, 11(43), 22-28.

Figueras, M. T. B., y Garuz, J. T. (2016). Educación superior y competencias para el empleo. El punto de vista de los empresarios 1/Higher education and employment related skills. The point of view of employers. *Revista Complutense de Educación*, 27(3), 1211.

Frenandez Rius, L. (2013). *Pensando en la Personalidad*. Recuperado de <http://10.22.1.21:8080/jspui/handle/123456789/2114>

Gallegos, W. L. A. (2015). Hans Jürgen Eysenck (1916-1997): El Infatigable Investigador de la Personalidad. *REVISTA DE PSICOLOGÍA / Journal of Psychology*, 14, 118-126.

García, S. M. (2015). Papeldos seguidoresno desenvolvimiento, 31.

- García V., M. A., Pantoja O., M. A., y Duque S., L. I. (2011). El liderazgo transformacional en las organizaciones: un análisis descriptivo. *TEUKEN BIDIKAY*, 0(2), 94-110.
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en Equipos de Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1).
Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=77817210005>
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas, 38.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. da, y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- INEC. (2016). *Panorama Laboral 2016_final2908.pdf*. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202016_final2908.pdf

- López, M. M. (2014). Carl Rogers y Martin Buber: las actitudes del terapeuta centrado en la persona y la relación “yo-tú” en psicoterapia. *APUNTES DE PSICOLOGÍA*, 32(2), 171-180.
- Lupano Perugini, M. L., y Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107.
<https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Martínez, U. P., y Cassaretto, B. M. (2011). Validación del Inventario de los Cinco Factores NEO-FFI en español en estudiantes universitarios peruanos. *Revista Mexicana de Psicología*, 28(1). Recuperado de
<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=243029630006>
- Mejía, S. E. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 1(34).
<https://doi.org/10.22517/23447214.5621>
- Mendoza Torres, M. R., y Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1). Recuperado de
<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=90900107>
- Morris, C. G., y Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la psicología*. Pearson Educación.
- Núñez, J., EL Homrani, M., y Martín, R. L. (2012). El liderazgo en los estudiantes

universitarios : una fructífera línea de investigación. *Educar*, 48(1), 91-119-119.

OCDE/CEPAL/CAF. (2016). *Juventud, Competencias y Emprendimiento*. Paris: OECD Publishing. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2017-es>

OIJ. (2017). *Sobre-la-categoría-Millennials-Versión-web.pdf*. Recuperado de <https://oij.org/wp-content/uploads/2017/08/Sobre-la-categori%CC%81a-Millennials-Versi%C3%B3n-web.pdf>

Polaino-Lorente, A., Truffino, J. C., y Armentia, A. del P. (2003). *Fundamentos de psicología de la personalidad*. Ediciones Rialp.

Quezada, A. M., Flores, G. D., y Medina, C. A. (2016). Estudio de liderazgo en una carrera de educación superior, en una universidad regional. *Ciencia Amazónica (Iquitos)*, 6(1), 63–72.

Rodríguez, G. P. (2016). *Funciones ejecutivas, rasgos de personalidad y rendimiento académico en estudiantes universitarios de Ciencias de la Salud*. Ediciones Universidad de Salamanca.

Romero, E., Luengo, M. Á., Gomez-Fraguela, J., y Sobral, J. (2002). La estructura de los rasgos de personalidad en adolescentes: El Modelo de Cinco Factores y los Cinco Alternativos, *14*(1), 10.

Ross, S. M. (2007). *Introducción a la estadística*. Reverte.

Sansón, D., y Gabriela, D. (2009). Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista

Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 8(32). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=34213107006>

Schultz, D. P., y Schultz, S. E. (2016). *Theories of Personality*. Cengage Learning.

Senplades. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021. Toda una Vida.

Recuperado 21 de octubre de 2018, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

Simkin, H., y Azzollini, S. C. (2015). Personalidad, autoestima, espiritualidad y religiosidad desde el modelo y la teoría de los cinco factores. *PSIENCIA: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 7(2), 2.

Simkin, H., Etchezahar, E., y Ungaretti, J. (2012). Personalidad y Autoestima desde el Modelo y la Teoría de los Cinco Factores, 24.

Terrazas Pastor, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Revista Perspectivas*, (35), 7-28.

Torres-Acosta, N. D., Rodríguez-Gómez, J., y Acosta-Vargas, M. (2013).

Personalidad, aprendizaje y rendimiento académico en medicina.

Investigación en Educación Médica, 2(8), 193-201.

[https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72712-1](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72712-1)

UCSG. (2017). Modelo Educativo - Modelo Pedagógico de grado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - UCSG -.

Uribe, A. F., Molina, J. M., Torres, F. V. C., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2013).

Liderar equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71.

Vaca, C. A. M. (2017). Personalidad y Liderazgo: Análisis teórico de su Relación.

INNOVA Research Journal, 2(5), 106-114.

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC

Editorial.

Vega, V. C., y Zavala, V. G. (2004). DE B. BASS Y B. AVOLIO AL CONTEXTO

ORGANIZACIONAL CHILENO, 295.

Vivanco, J. C. M., & Marcelo, J. L. C. (2015). El liderazgo natural. *Revista de*

Investigación Cuaderno Empresarial, 1(1). Recuperado de

https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/855

Apéndices

Apéndice A: Cuestionarios utilizados

Facultad

Carrera:

Edad:

Ciclo:

Hombre **Mujer**

Por favor, lea cada frase con atención y marque la alternativa (A a E) que refleje mejor su acuerdo o desacuerdo por tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas. Conteste de forma sincera y exprese sus opiniones de la manera más precisa posible. Dé una respuesta a todas las frases.

Definiciones:

Animosa: se aplica a la persona que tiene ánimo para afrontar una situación o para emprender una actividad.

Excitación: estado de deseo, nerviosismo o entusiasmo. *El examen provocó excitación en los estudiantes.*

Adular – Adulo: decir cosas agradables para obtener algo.

Artimañas: artificio o astucia para engañar a alguien, o para otro fin.

Cuestionario NEO-FFI

#	Ítems	A (EN TOTAL DESACUERDO)	B (EN DESACUERDO)	C (NEUTRAL)	D (DE ACUERDO)	E (TOTALMEN TE DE ACUERDO)
1	A menudo me siento inferior a los demás					
2	Soy una persona alegre y animosa*					
3	A veces, cuando leo poesía o contemplo una obra de arte, siento una profunda emoción o excitación*					
4	Tiendo a pensar lo mejor de la gente					
5	Parece que nunca soy capaz de organizarme					
6	Rara vez me siento con miedo o ansioso					
7	Disfruto mucho hablando con la gente					
8	La poesía tiene poco o ningún efecto sobre mí					
9	A veces intimido o adulo* a la gente para que haga lo que yo quiero					
10	Tengo unos objetivos claros y me esfuerzo por alcanzarlos de forma ordenada					
11	A veces me vienen a la mente pensamientos aterradores					
12	Disfruto en las fiestas en las que hay mucha gente					
13	Tengo una gran variedad de intereses intelectuales					

#	Ítems	A	B	C	D	E
		(EN TOTAL DESACUERDO)	(EN DESACUERDO)	(NEUTRAL)	(DE ACUERDO)	(TOTALMENTE DE ACUERDO)
14	A veces consigo con artimañas* que la gente haga lo que yo quiero					
15	Trabajo mucho para conseguir mis metas					
16	A veces me parece que no valgo absolutamente nada					
17	No me considero especialmente alegre					
18	Me despiertan la curiosidad las formas que encuentro en el arte y la naturaleza					
19	Si alguien empieza a pelearse conmigo, yo también estoy dispuesto a pelear					
20	Tengo mucha autodisciplina					
21	A veces las cosas me parecen demasiado sombrías* y sin esperanza					
22	Me gusta tener mucha gente alrededor					
23	Encuentro aburridas las discusiones filosóficas					
24	Cuando me han ofendido, lo que intento es perdonar y olvidar					
25	Antes de emprender una acción, siempre considero sus consecuencias					
26	Cuando estoy bajo un fuerte estrés, a veces siento que me voy a desmoronar*					
27	No soy tan vivo ni tan animado como otras personas					
28	Tengo mucha fantasía					
29	Mi primera reacción es confiar en la gente					
30	Trato de hacer mis tareas con cuidado, para que no haya que hacerlas otra vez					
31	A menudo me siento tenso* e inquieto					
32	Soy una persona muy activa					
33	Me gusta concentrarme en un ensueño* o fantasía, y dejándolo crecer y desarrollarse, explorar todas sus posibilidades					
34	Algunas personas piensan de mí que soy frío y calculador					
35	Me esfuerzo por llegar a la perfección en todo lo que hago					
36	A veces me he sentido amargado y resentido					
37	En reuniones, por lo general prefiero que hablen otros					
38	Tengo poco interés en andar pensando sobre la naturaleza del universo o la condición humana					
39	Tengo mucha fe en la naturaleza humana					

#	Ítems	A	B	C	D	E
		(EN TOTAL DESACUERDO)	(EN DESACUERDO)	(NEUTRAL)	(DE ACUERDO)	(TOTALMENTE DE ACUERDO)
40	Soy eficiente y eficaz en mi trabajo					
41	Soy bastante estable emocionalmente					
42	Huyo de las multitudes					
43	A veces pierdo el interés cuando la gente habla de cuestiones muy abstractas o teóricas					
44	Trato de ser humilde					
45	Soy una persona productiva, que siempre termina su trabajo					
46	Rara vez estoy triste o deprimido					
47	A veces reboso* felicidad					
48	Experimento una gran cantidad de emociones o sentimientos					
49	Creo que la mayoría de la gente con la que trato es honrada y fidedigna*					
50	En ocasiones primero actúo y luego pienso					
51	A veces hago las cosas impulsivamente y luego me arrepiento					
52	Me gusta estar donde está la acción					
53	Con frecuencia pruebo comidas nuevas o de otros países					
54	Puedo ser sarcástico y mordaz* si es necesario					
55	Hay tantas pequeñas cosas que hacer que a veces lo que hago es no atender a ninguna					
56	Es difícil que yo pierda los estribos*					
57	No me gusta mucho charlar con la gente					
58	Rara vez experimento emociones fuertes					
59	Los mendigos no me inspiran simpatía					
60	Muchas veces no preparo de antemano lo que tengo que hacer					

¿Ha respondido a todas las frases?

Sí

No

¿Ha anotado sus respuestas en los lugares indicados?

Sí

No

¿Ha respondido fiel y sinceramente a todas las frases

Sí

No

Facultad _____

Carrera: _____

Edad: _____

Ciclo: _____

Hombre

Mujer

AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El objetivo del presente cuestionario es describir su desarrollo hacia el estilo de liderazgo transformacional

Se presentan 33 afirmaciones descriptivas, las cuales juzgará la frecuencia con las que las realiza, para ello use la siguiente escala de clasificación, marcando la categoría correspondiente con una cruz o un círculo.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

1	EI	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0	1	2	3	4
2	C/I IIC	Expreso mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
3	EI	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0	1	2	3	4
4	EI	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	0	1	2	3	4
5	C/I IIA	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	0	1	2	3	4
6	CI	Le dedico tiempo a enseñar y orientar	0	1	2	3	4
7	C/I MI	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	0	1	2	3	4
8	C/I IIC	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
9	CI	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
10	C/I IIA	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0	1	2	3	4
11	C/I IIA	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4
12	C/I IIC	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
13	C/I MI	Construyo una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
14	EI	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0	1	2	3	4
15	EI	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0	1	2	3	4
16	C/I IIC	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	0	1	2	3	4

17	C/I MI	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas	0	1	2	3	4
18	CI	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
19	C/I IIC	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	0	1	2	3	4
20	CI	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen	0	1	2	3	4
21	C/I IIA	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	0	1	2	3	4
22	C/I MI	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	0	1	2	3	4
23	EI	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
24	C/I IIC	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	0	1	2	3	4
25	C/I IIA	Intento ser un modelo a seguir para los demás	0	1	2	3	4
26	CI	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas	0	1	2	3	4
27	EI	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	0	1	2	3	4
28	CI	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	0	1	2	3	4
29	EI	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	0	1	2	3	4
30	CI	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	0	1	2	3	4
31	C/I MI	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales	0	1	2	3	4
32	EI	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	0	1	2	3	4
33	C/I IIA	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	0	1	2	3	4

EI = Estimulación intelectual

C/I IIC = Carisma inspiracional – Influencia idealizada conductual

C/I IIA = Carisma inspiracional - Influencia idealizada atribuida

CI = Consideración individualizada

C/I MI = Carisma inspiracional – Motivación inspiracional



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Bozada Ortega Andrea Pastora, con C.C: # 0924291941 autora del trabajo de titulación: *La personalidad y su relación con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de noviembre de 2018

f. _____

Nombre: Andrea Pastora Bozada Ortega

C.C: 0924291941



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La personalidad y su relación con el liderazgo de los estudiantes universitarios de áreas empresariales.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Bozada Ortega Andrea Pastora		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	ECON. Laura Zambrano Chumo Mgs. ING. Zerda Barreno Elsie Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	5 de noviembre 2018	No. DE PÁGINAS:	94
ÁREAS TEMÁTICAS:	Calidad en la organización, Recursos Humanos		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Personalidad, liderazgo, liderazgo transformacional, competencias		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la personalidad de los estudiantes pertenecientes a carreras de áreas empresariales con el estilo de liderazgo que proyectan, mediante la aplicación de los instrumentos NEO-FFI y MLQ 5X, lo que permitirá establecer propuestas para mejorar la formación de los discentes. El estudio es de tipo cuantitativo, se aplica el tipo de investigación descriptiva, correlacional y las técnicas de investigación: observación, análisis de documentos y la aplicación de cuestionarios basados en una escala de Likert del cero al cuatro. La muestra es probabilística y se dirigió a los estudiantes de nueve carreras de una universidad privada. El resultado demuestra que los rasgos de personalidad que tuvieron significancia se dieron a nivel ciclos superiores con el rasgo de apertura a la experiencia mientras que a nivel de género fue con el rasgo de amabilidad. En la propuesta se establecen actividades que permitan mejorar el perfil de los docentes, la asistencia psicológica y la difusión de valores hacia los estudiantes con el propósito de desarrollar sus perfiles y competencias para el mundo laboral.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0994763023	E-mail: andrea.bozada@cu.ucsg.edu.ec apbozada@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3806400		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	