

## PERSONALIDAD Y LIDERAZGO

Ing. Jorge Brito, MBA.

Universidad Internacional del Ecuador

Autor para correspondencia: jurgenbritto@gmail.com

Fecha de recepción: 17 de Febrero de 2016 - Fecha de aceptación: 20 de Marzo de 2016

### RESUMEN

El estudio presenta y compara diferentes estilos de liderazgo y nota la importancia de la ética y la moral para los líderes empresariales. El autor concluye que la combinación de varios aspectos y dimensiones de los estilos diferentes puede ayudar a los líderes a enfrentar los desafíos de una manera ética.

Palabras claves: Estilos de Liderazgo, Moral, Ética

### ABSTRACT

This study presents and compares different leadership styles, and makes note of the importance of morals and ethics for business leaders. The author concludes that combining various aspects and dimensions of the differing styles can help leaders to rise to meet challenges, and do so in an ethical fashion.

Keywords: Leadership Styles, Morals, Ethics

Cada vez y con más frecuencia, los representantes del área de recursos humanos, talento humano y en general relacionados a los procesos de selección de ejecutivos en las organizaciones, para crear o reemplazar una posición de responsabilidad, buscan a través de diferentes medios, profesionales; una característica fundamental del perfil es: “que tenga liderazgo”. Paralelamente, y dada la demanda de ejecutivos con esta característica personal, centros de capacitación, universidades, entre otras, ofrecen programas de capacitación para formar líderes, otros centros, incluyen en la publicidad slogan que hace referencia a la formación de líderes.

Siguiendo con la idea inicial de la búsqueda de ejecutivos que tengan liderazgo, surgen preguntas tales como: ¿cuál es la característica de liderazgo más valorada?, ¿las pruebas psicológicas son suficientes para garantizar la selección de un líder?.

Por otro lado, en América Latina en general y de manera particular en Ecuador, vemos en los medios de comunicación líderes empresariales cuya característica personal común, es que la mayoría “viene de abajo” y han creado importantes grupos familiares que actualmente generan trabajo y a miles de ciudadanos. Ante esta realidad, importantes investigadores han realizado aportes importantes respecto a las características de liderazgo de estos empresarios, existiendo hasta la actualidad discrepancias respecto a que si los líderes nacen o se hacen. Para el desarrollo de este ensayo de personalidad y liderazgo, el autor ha entrevistado a cuatro importantes empresarios ecuatorianos para conocer su opinión respecto del liderazgo. Todos tienen nociones diferentes respecto al liderazgo y atribuyen a varios factores el éxito empresarial que han logrado, un elemento común que manifiestan es “la necesidad”.

Dada la cantidad de información y escritos respecto al liderazgo, es necesario una breve revisión de la literatura. Drucker (1954) en su libro *La práctica de la gerencia*, comenta que el liderazgo no puede ser creado o promovido, tampoco enseñado y aprendido. Otra corriente afirma que los líderes se hacen con esfuerzo, estudio, entrenamiento, dedicación y perseverancia. El eje central del tema, es definir ¿qué es un líder?, ¿quién es un líder? y qué índices o indicadores se utilizan para afirmar que una persona es líder (D'Alessio, 2010).

Bennis y Nanus (1985, 1997) indican que existen los siguientes mitos sobre el liderazgo: a) liderazgo es una rara habilidad, b) los líderes nacen, no se hacen, c) los líderes son carismáticos, d) el liderazgo solo existe en la alta dirección, e) el líder controla, dirige, manipula, y f) la única tarea del líder es incrementar el valor para los accionistas. Muchos lectores podrán comentar al respecto en función de sus propias experiencias. Posteriormente Bennis (1994), presentó una definición práctica de liderazgo, proponiendo que es la capacidad de trasladar una visión en realidad.

Para Cohen (1990), liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, existiendo por lo tanto, una relación entre el líderes y sus subordinados con un mismo objetivo, los resultados.

Uno de los aspecto donde convergen todas las investigaciones esta en el hecho de que: el liderazgo requiere una acción voluntaria de los seguidores, quienes actúan por el carisma, personalidad, y credibilidad del líder. Abría que investigar si existen otros aspectos por los cuales los subordinados siguen a los líderes: la necesidad económica, la falta de oportunidades laborales, entre otras.

A continuación se presentan algunas preguntas planteadas por D'Alessio (2010) sobre los líderes, que servirá de base en el presente ensayo para analizar la relación entre la personalidad y liderazgo: 1) ¿Son visionarios, carismáticos y autosuficientes?, 2) ¿Guían, enseñan, delegan autoridad y ayudan?, 3) ¿Toman decisiones y asumen riesgos?, 4) ¿Poseen coraje y confianza?, 5) ¿Se lideran a sí mismos?, 6) ¿Son éticos y morales?, 7) ¿Son humildes y/o tienen afán de protagonismo?

Los investigadores también han presentado varios modelos de liderazgo. A Tannenbaum y Schmidt (1958) se les atribuye el primero modelo sobre liderazgo. Ellos presentaron en su estudio que el liderazgo se desarrolla de continuo, es decir, desde la preocupación del líder en sus subordinados hasta el liderazgo centrado en los intereses del gerente. Blake y Mouton (1964) por su parte, presentaron la grilla de nueve puntos que consiste en una matriz teniendo como ejes: cumplimiento de las tareas y la preocupación por las personas. Vroom y Yetton (1973) propusieron su modelo de contingencia, según el cual el líder actúa de acuerdo con la circunstancia. Hersey y Blanchard (1988) plantearon su modelo, éstos autores desarrollaron la teoría del liderazgo situacional.

Uno de los autores más representativos sobre liderazgo es Burns (1978), quien publico *Leadership*, un libro considerado germinal donde hizo las siguientes afirmaciones: 1) uno de los mayores anhelos universales, en estos tiempos, es un deseo urgente del liderazgo creativo, 2) la crisis de liderazgo, es debida a la mediocridad o irresponsabilidad de hombres y mujeres con

poder, 3) liderazgo es un de los fenómenos más observados y menos comprendidos, y 4) Liderazgo es un concepto con muchos significados fragmentados. Burns (1978) definió liderazgo como un proceso recíproco de movilizar personas con ciertos motivos, valores, recursos económicos, políticos, y otros en un contexto de competencia y conflicto, para alcanzar metas propias o metas compartidas con sus seguidores.

La mayor contribución conocida por Burns (1978) es la definición del liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional eleva tanto al líder como a sus seguidores, a niveles mayores de motivación y moralidad. Esta definición, ha sido contrastada por varios autores quienes discrepan que exista una relación entre este tipo de liderazgo con la motivación y la moral, tal como se amplía en el ensayo específico de la ética. El liderazgo transaccional, es definido por Burns (1978) como una relación de intercambio de algo por algo, el líder trabaja de acuerdo a sus intereses y circunstancias.

Como se refirió en los párrafos precedentes, los investigadores –desde siempre- han procurado medir el liderazgo, con éste propósito, Bass (1985) identificó la existencia de nueve dimensiones de comportamiento que permiten cuantificar el nivel liderazgo de un individuo. Los comportamientos del liderazgo transformacional son: 1) Influencia idealizada -atributos, 2) Influencia idealizada – comportamiento, 3) Motivación inspiracional, 4) Estimulación intelectual, 5) Consideración individualizada. En estos cinco dominios, se pueden apreciar características personales variadas.

Los comportamientos del liderazgo transaccional, están orientados al control de los subordinados, usando medios racionales o económicos (Bass y Avolio, 1993). Los comportamientos del liderazgo transaccional son: 1) Recompensa contingente, y 2) Gerencia por excepción – activa. Las otras dos dimensiones: 1) Gerencia por excepción – pasiva y dejar-hacer (*laissez-faire*), se conocen como liderazgo pasivo evitativo.

Para poder medir el liderazgo, existen varios instrumentos o cuestionarios, uno de los más conocidos es el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio y Bass (2004) en sus diferentes formas.

Para poder medir la personalidad, Costa y McCrae (1992) desarrollaron un instrumento que consta de cinco dominios de la personalidad y cada uno de estos dominios tiene seis facetas. Los dominios de la personalidad según estos autores son: Neuroticismo Extroversión, Apertura a nuevas experiencias, Agradabilidad y Escrupulosidad.

De acuerdo a la literatura, en el liderazgo en cualquiera de sus estilos, el líder y los subordinados mantienen una relación personal, la misma que se desarrolla en diferentes momentos y circunstancias, es más, el éxito o fracaso del líder están supeditados al desempeño de los subordinados. He aquí, otras áreas para investigaciones futuras.

Las teorías y modelos de liderazgo fueron agrupadas por Bass (1990) de acuerdo a la siguiente clasificación: 1) Teorías Personales y Situacionales, 2) Teorías de la Interacción y el Aprendizaje social, 3) Teorías y modelos de procesos interactivos, 4) Teorías perceptual y cognitiva, y 5) Teoría de la explicación híbrida.

Un aspecto importante, es comprender que las teorías son verificadas y los modelos son medidos. En este sentido Bass (1990), anota: las teorías de liderazgo han intentado explicar los factores involucrados tanto en el surgimiento del liderazgo como en la naturaleza del mismo y sus consecuencia. Los modelos, muestran la interacción entre las variables concebidas o involucradas, son réplicas o reconstrucciones de las realidades.

Entre los estilos de liderazgo revisados en la literatura el que mayor atención ha tenido por parte de los investigadores, es el liderazgo transformacional. Bass (1985) presentó los componentes del liderazgo transformacional: 1) Influencia Idealizada (atributos y comportamientos): los líderes son admirados, respetados e inspiran confianza; tienen altos estándares de moral y conducta ética, son vistos con gran respeto y generan lealtad con el seguidor. Estos líderes comparten riesgos con sus seguidores y dan prioridad a las necesidades de sus seguidores por encima de las necesidades propias; 2) Motivación Inspiracional: características propias de estos líderes son la motivación a sus subordinados, demuestran gran capacidad para trabajar en equipos y promueven el optimismo y entusiasmo entre sus colaboradores; 3) Estimulación Intelectual, los rasgos que caracterizan a estos líderes es la proyección hacia la innovación a través del cuestionamiento del estatus quo entre sus seguidores, cuidan el prestigio de las personas, promueven el pensamiento divergente y desafían a los subordinados al desarrollo de estrategias innovadoras; y 4) Consideración Individualizada: estos líderes demuestran su preocupación por las personas de manera individual, actúan como *coach* buscando potencializar las capacidades de los subordinados profesional y personalmente.

Los comportamientos del liderazgo transaccional, se orientan al control y monitoreo de los subordinados, la relación entre el líder y sus subordinados es estrictamente de intercambio y se reconoce la labor del subordinado a través de medios racionales y económicos. Las dimensiones son: 1) Recompensa contingente: se refiere al comportamiento basado en el intercambio de recursos (Bass y Avolio, 1993), los líderes proporcionan soporte tangible o intangible y se ofrece reconocimiento cuando se cumplen las metas; 2) Gerencia por excepción-activa: los líderes fijan estándares de trabajo y controlan y monitorean permanentemente el desempeño de los subordinados para detectar errores y corregirlos a la brevedad posible.

Otro tipo de liderazgo identificado se conoce con el nombre de pasivo-evitativo, los líderes con estos comportamientos evitan tomar acción inmediata ante los problemas y situaciones de conflicto dentro de las organizaciones, asumen su responsabilidad en el momento que las cosas se ponen complicadas y no existen opciones adicionales. Este estilo de liderazgo tiene dos sub áreas: gerencia por excepción-pasiva y 2) No liderazgo (*laissez-faire*).

Uno de los modelos más utilizados por los investigadores que buscan conocer las relaciones entre los rasgos de personalidad y el liderazgo es el Inventario de Personalidad Revisado NEO PI-R, se basa en el modelo de los cinco factores. Esta prueba mide cinco dimensiones o dominios de la personalidad, cada uno de estos dominios se divide en seis facetas.

Los cinco dominios junto con las seis facetas permiten la evaluación exhaustiva de la personalidad adulta, según sus autores Costa y McCrae (1992) que han ido adaptando progresivamente el modelo, el mismo que se describe a continuación: 1) Neuroticismo, esta escala contrasta la estabilidad emocional del individuo con su inestabilidad emocional. Las

personas con un alto puntaje son emocionalmente inestables, con niveles altos de estrés, las personas con bajo puntaje son emocionalmente estables, normalmente calmados y buena capacidad para el manejo del estrés. Las facetas del Neuroticismo son: ansiedad, hostilidad, depresión, ansiedad social, impulsividad y vulnerabilidad. 2) Extroversión, las personas extrovertidas les agrada pertenecer a grupos, son asertivos, activos, y conversadores. Además son alegres, enérgicos y optimistas. A pesar que son muy amigables, son reservadas, estables e independientes.

Las facetas de la extroversión son: calidez, gregarismo, asertividad, actividad, búsqueda de emociones, y emociones positivas. 3) Apertura a nuevas experiencias, este dominio hace referencia a las personas que están abiertas a nuevas experiencias. Los elementos presentes en este dominio son los siguientes: imaginación activa, sensibilidad estética, atención a los sentimientos internos, gusto por la variedad, curiosidad intelectual, e independencia de juicio. La apertura a nuevas experiencias esta relacionada a aspectos de la inteligencia, como el pensamiento divergente y la creatividad, pero no debe considerarse como un equivalente de la inteligencia; personas muy inteligentes pueden estar cerradas a nuevas experiencias. Hombres y mujeres que puntúan bajo este dominio tienen conductas y puntos de vista conservadores, prefieren la vida familiar y no suelen expresar sus emociones. Las personas con bajo puntaje no deben ser tomadas como intolerantes, hostiles, o autoritarias. Las facetas de la apertura a nuevas experiencias son: fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas, y valores. 4) Agradabilidad: las personas con esta característica son fundamentalmente altruistas, simpáticas y agradan a los demás. Les gusta ayudar a la gente y esperan ser retribuidos. Las personas con bajo puntaje en esta área son egocéntricas, desconfiadas, y competitivas, más que cooperativas, mientras que los puntajes altos denotan a personas socialmente dependientes. Las facetas de la agradabilidad con: confianza, franqueza, altruismo, conformidad, modestia, y ternura. 5) Escrupulosidad, este dominio hace referencia al nivel de responsabilidad de cada individuo para alcanzar sus metas. Las personas con altos puntajes son puntuales y confiables. Las personas con bajos puntajes en este dominio, carecen de valores y trabajan menos para alcanzar sus metas, tienen tendencia a ser hedonistas. Las facetas de la agradabilidad son: competencia, orden, sentido del deber, necesidad de logro, autodisciplina y deliberación.

Existen muchos estudios para analizar las relaciones entre los rasgos de personalidad y el liderazgo transformacional y transaccional. Un meta-análisis realizado por Bono y Judge (2004), utilizó el modelo de los cinco factores de la personalidad, llamados también los cinco grandes como un marco organizador. Los autores acumularon 384 correlaciones en 26 estudios independientes. Los rasgos de la personalidad estuvieron relacionados a tres dimensiones del liderazgo transformacional: 1) influencia idealizada, 2) motivación inspiracional, y 3) consideración individualizada; y a las tres dimensiones del liderazgo transaccional: 1) recompensa contingente, 2) gerencia por excepción activa y 3) gerencia por excepción pasiva. Los modestos resultados indican que el modelo de los cinco grandes no sería la mejor forma de descubrir relaciones entre los atributos del liderazgo transformacional y transaccional. La extroversión fue la correlación más fuerte con el liderazgo transformacional, especialmente con dimensión del carisma.

Bass (1998) concluyó: cuando se trata de predecir el liderazgo transformacional, no hay duda de la relación con la personalidad, sin embargo la evidencia empírica ha sido escasa.

Cuando los resultados empíricos no conducen a conclusiones claras, los meta-análisis pueden contribuir a la generación de conocimiento, incluso cuando los resultados indican relaciones débiles. En el presente estudio, los cinco grandes explicaron el 12% de la variabilidad en el carisma y solo el 5% y 6% de la variabilidad en las dimensiones de estimulación intelectual y consideración individual respectivamente. Entre las posibles explicaciones sobre las débiles relaciones que se encuentran en este estudio, están: a) Quizás, el liderazgo transformacional y transaccional no son tan transmisibles, b) el liderazgo transformacional y transaccional pueden tener elementos que no se puedan capturar por el modelo de los cinco grandes, c) dado que el enfoque de la investigación busca aspectos específicos del liderazgo en el trabajo, es posible que la teoría desarrollada no explique de manera clara las relaciones entre liderazgo y personalidad.

D'Alessio (2008), estudió en Perú la influencia de los dominios de la personalidad y la experiencia de trabajo en los estilos de liderazgo de los gerentes peruanos, tomando como referencia estudios similares desarrollados en países desarrollados. La muestra fue de 500 estudiantes del programa MBA de una escuela de negocios en Lima. El inventario NEO-PI-R y el test multifactorial MLQ, se utilizaron para medir la personalidad y el liderazgo respectivamente. Los resultados muestran que existe una correlación fuerte y consistente entre la escrupulosidad / amabilidad / rectitud y el liderazgo transformacional (0.426), y el liderazgo transaccional (0.43), y liderazgo pasivo-evasivo (-0.354). Por lo tanto, la amabilidad / rectitud y la extroversión pueden ayudar a las personas a convertirse en líderes.

Judge y Bono (2000) analizaron el modelo de los cinco factores de la personalidad y el liderazgo transformacional. Neuroticismo, Extraversión, Apertura a la experiencia, y Agradabilidad se plantearon como hipótesis para predecir el liderazgo transformacional. Los resultados basados en 14 muestras de líderes de más de 200 organizaciones, revelaron, que la Extraversión y la Agradabilidad predijeron positivamente el liderazgo transformacional. Neuroticismo y Escrupulosidad no se relacionaron con el liderazgo transformacional. Los resultados indican además que las facetas específicas de los cinco grandes predijeron en menor medida el liderazgo transformacional que los constructos generales.

### **Conclusiones**

El modelo de los cinco factores, hasta la actualidad es un modelo vigente para medir la personalidad, así como también el modelo MLQ para medir el liderazgo. Bajo condiciones específicas el modelo de los cinco grandes permiten predecir los estilos de liderazgo (Judge y Bono, 2000), así las organizaciones podrían beneficiarse seleccionando de mejor manera a sus líderes de acuerdo a las necesidades propias de cada una. Yukl y Van Fleet (1992), recomiendan más investigación sobre la selección de los líderes transformacionales. Por otro lado, su aporte al conocimiento ya que es el primero que muestra las relaciones entre los cinco grandes o las cinco dimensiones de la personalidad y el liderazgo transformacional. Por otro lado y dado que la muestra se recogió de 200 líderes de diferentes organizaciones y sectores, podemos asegurar que son ampliamente generalizables.

La experiencia de los ejecutivos en el trabajo podrían representar un papel importante para el desarrollo de los líderes. Apertura a nuevas experiencias es un dominio que debe ser más

estudiado, porque los líderes motivan a sus subordinados y éste es el único dominio que tiene relación con el intelecto (D'Alessio, 2008).

Una investigación sobre la relación de los rasgos de personalidad y el liderazgo fue analizado por Judge, Bono, Ilies, y Gerhardt (2002), posteriormente, realizaron un meta-análisis usando el modelo de los cinco factores como marco organizativo y analizando 222 correlaciones de 73 muestras. Los resultados del estudio muestran que las relaciones de Neuroticismo (-0.24), Extroversión (0.31), Apertura a nuevas experiencias (0.24), y Escrupulosidad (0.28) con el liderazgo generalizado son de más del 90% de la correlación individual que fueron mayores a cero. El modelo de cinco factores tiene una correlación múltiple de 0.48 con el liderazgo, lo cual indica una fuerte un fuerte apoyo a la perspectiva de los rasgos del líder cuando éstos están organizados de acuerdo al modelo de cinco factores.

### Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond effectiveness*. New York: The Free Press.
- Bass, B.J. (1993). Transformational leadership and Organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-120.
- Bass, B.J. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985/1997). *Leaders: The strategies for talking charge*. New York: Harper & Row
- Bennis, W.G. (1994). *On Becoming A Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Blake, R. R, & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid* Houston, TX: Gulf publishing.
- Bono, J. E, & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Costa, P.T., y McCrae, R.R. (1992). *NEO PI-R profesional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Drucker, P. (1954). *The pradlce of management*. New York: Harper & Row.
- D'Alessio, F. (2008). The Influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Managers' Leadership Styles: An Initial Study. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(1), 13-33.

D'Alessio, F. (2010), *Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una visión Global y Estratégica*, México, Pearson Educación Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.

Judge, T. A, Bono, J. E, Ilies, R, & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.

Vroom, V. H, & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G., y Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and Organizational psychology*, 3, 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.