

Personalidad y Estilos de Liderazgo del Personal Directivo de una Universidad Pública

Damary Mayte Pazmiño León autor 1

dmpazmino@pucesa.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-2250-2031>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ambato, Ecuador

Sonia Alexandra, Heredia Gálvez autor 2

sonnia.heredia-externo@unir.net

<https://orcid.org/0000-0003-0584-837X>

Universidad Internacional de la Rioja. La Rioja, España

Recibido: 22/05/2024

Aceptado: 02/07/2024

Publicada: 31/07/2024

Resumen

Un liderazgo óptimo requiere una combinación única de rasgos de personalidad, habilidades y experiencia. Los líderes exitosos son visionarios, comunicadores eficaces, tomadores de decisiones, confiables y motivadores. La presente investigación tuvo como objetivo caracterizar la personalidad y los estilos de comportamiento de liderazgo del personal directivo de una universidad pública de la sierra centro del Ecuador. Se evaluó la información a través de dos instrumentos, uno que mide personalidad que es el test Big Five y el otro que mide estilos de liderazgo que es el test Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). Se contó con una población aproximada de 60 personas que corresponden a niveles directivos (decanos, sub-decanos, directores departamentales, coordinadores de carrera y coordinadores de unidades), contando previamente con su respectiva autorización. Se aplicó el cálculo de medidas de tendencia central: moda, media y media para los datos demográficos y el coeficiente de Pearson para establecer la correlación entre liderazgo y personalidad. El análisis de los resultados del test de personalidad revela que la mayoría de los participantes muestran niveles altos en apertura, amabilidad y responsabilidad, los estilos de liderazgo, se observa una predominancia de prácticas transformacionales y transaccionales entre el personal directivo. Determinándose una correlación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y la categoría apertura, y, entre el liderazgo correctivo con las categorías responsabilidad, extraversión y neuroticismo.

Palabras Clave: Liderazgo, personalidad, dirección, universidad.

Abstract

Optimal leadership requires a unique combination of personality traits, skills and experience. Successful leaders are visionaries, effective communicators, decision makers, trustworthy and motivators. The objective of this research was to characterize the personality and leadership behavioral styles of the management staff of a public university in the central highlands of Ecuador. The information was evaluated through two instruments, one measuring personality, the Big Five test, and the other measuring leadership styles, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). There was a population of approximately 60 people corresponding to management levels (deans, deputy deans, departmental directors, career coordinators and unit coordinators), with their respective authorization. The calculation of measures of central tendency was applied: mode, mean and median for demographic data and Pearson's coefficient to establish the correlation between leadership and personality. The analysis of the personality test results reveals that most of the participants show high levels of openness, kindness and responsibility, leadership styles, a predominance of transformational and transactional practices is observed among management personnel. A significant positive correlation was found between transformational leadership and the category openness, and between corrective leadership and the categories responsibility, extraversion and neuroticism.

Keywords: Leadership, personality, management, colleg

Introducción

El liderazgo directivo es un enfoque que enfatiza la supervisión, el control y la organización estricta de los procesos y el desempeño dentro de una organización. Este estilo de liderazgo, también conocido como liderazgo transaccional, se basa en una estructura clara de autoridad y responsabilidad, donde los líderes toman decisiones, establecen expectativas y utilizan recompensas o castigos para gestionar el rendimiento de los empleados (Martins, 2023). Según Judge y Piccolo (2022), el liderazgo transaccional se centra en las transacciones entre el líder y sus seguidores, utilizando incentivos y sanciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la variable personalidad, es fundamental considerar la teoría subyacente al modelo de los Cinco Grandes (Big Five), que estructura la personalidad en las dimensiones de apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo (Sánchez, 2021). Este modelo proporciona un marco robusto para entender cómo diferentes rasgos de personalidad pueden influir en los estilos de liderazgo y, en última instancia, en el desempeño organizacional.

De esta forma, la presente investigación tiene como objetivo diagnosticar la personalidad y los estilos de comportamiento de liderazgo en el personal directivo de una universidad pública de la sierra centro del país. Al hacerlo, busca fundamentar teóricamente estas variables y proponer programas de capacitación para el desarrollo del liderazgo. La relevancia de esta investigación radica en su potencial para mejorar la efectividad del liderazgo en instituciones de educación superior, un área que tradicionalmente ha recibido poca atención en la literatura académica. Comprender la interacción entre personalidad y estilos de liderazgo no solo aporta valor teórico, sino

que también tiene aplicaciones prácticas directas para la formación y el desarrollo de líderes educativos, contribuyendo al éxito organizacional y al desarrollo institucional.

Problema de investigación

En el ámbito de la educación superior, el estudio del liderazgo ha sido insuficientemente explorado, a pesar de su importancia crítica en la gestión y el éxito de las instituciones educativas. La personalidad del líder es un factor crucial que influye en la efectividad del liderazgo directivo. Recientes estudios, como el de Dóci (2021), han profundizado en cómo los rasgos de personalidad del modelo de los Cinco Grandes – apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo– impactan el liderazgo. Estos rasgos pueden determinar significativamente cómo un líder interactúa con su equipo y maneja situaciones de trabajo. Por ejemplo, un líder con alta responsabilidad y baja neuroticismo puede ser más eficiente en la toma de decisiones y el manejo de la presión, características esenciales en el liderazgo directivo.

Según Gardner et al. (2020), sugiere que la efectividad del estilo de liderazgo depende del contexto y de la madurez de los seguidores. En escenarios donde los empleados requieren una guía clara y estructurada, el liderazgo directivo puede ser altamente efectivo. Sin embargo, para maximizar el éxito, los líderes directivos deben combinar su estilo con una personalidad que inspire confianza y respeto. Goleman (2021) destacan la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, afirmando que “los líderes emocionalmente inteligentes son más capaces de manejar sus propias emociones y las de los demás, lo cual es crucial para el liderazgo directivo” (p. 3).

Además del liderazgo transaccional, se ha estudiado el liderazgo transformacional y el liderazgo correctivo, siguiendo las teorías desarrolladas por Bass y

Avolio (Bello y Silva, 2023). El liderazgo transformacional se centra en la inspiración y la motivación de los seguidores para lograr un cambio positivo y significativo. El liderazgo correctivo, por otro lado, se enfoca en la supervisión activa y la intervención ante errores o desviaciones de las normas establecidas. Estas dimensiones de liderazgo son evaluadas a través del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), un instrumento ampliamente reconocido y validado en la investigación del liderazgo (Lamas y Merino, 2019).

Es importante mencionar que el liderazgo es un conjunto de habilidades que ayudan a conducir, acompañar, motivar y organizar a un grupo de personas, además llevar a cabo actividades para cumplir con fines y objetivos, este es un potencial que genera cambio y produce desarrollo a la institución (Gámez y Toscano, 2023). El liderazgo es un fenómeno fundamental en el ámbito organizacional, el éxito de cualquier empresa, equipo o proyecto depende, en gran medida, de la habilidad de sus líderes para guiar y motivar a su personal.

Liderazgo

El liderazgo es un tema muy interesante ahora en la humanidad, busca entender que hace un líder y que características debe poseer para dirigir a un grupo u organización. La historia de líderes es bastante antigua, así como también se puede nombrar a grandes líderes como Alejandro Magno, seguido a él Simón Bolívar y continuando a la llegada de grandes y nombras políticos que han dado forma a nuestra era (Acuña y otros, 2018). En cierta forma el liderazgo es estimado como la capacidad de motivar a su grupo de trabajo para cumplir con los distintos objetivos plateados.

Esto es un proceso que generalmente ocurre entre líderes de una institución y seguidores o también llamados colaboradores, un líder generalmente cuenta con un equipo de trabajo que lo siga, esto asegura la cooperación entre todos, de tal manera que se considera así el liderazgo como las acciones que ayudan a determinar las metas de una institución teniendo en cuenta lo primordial de la cohesión grupal, de este modo el liderazgo puede mostrarse tanto como una cualidad particular hasta como un proceso organizacional (Huancaya Montañez, 2022).

Al hablar de liderazgo aparecen diversas orientaciones, tres de ellas tratan acerca de las características principales del liderazgo, la primera con el nombre de la teoría de los rasgos en donde se asegura que es un liderazgo innato y que se nace líder, a su vez existen tres rasgos principales como son la inteligencia, estatura física y personalidad, es importante mencionar que ninguna investigación ha destacado características específicas para obtener un líder perfecto. De igual forma existe la teoría conductual las cuales comprenden al líder como la persona que posee comportamientos específicos, y por último está la teoría de situacionales y contingencias, esto va direccionado de acuerdo con la situación que se enfrente (Huancaya Montañez, 2022).

Existen diferentes estilos de liderazgo como el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitador. El transformacional se encuentra ubicado en las dimensiones de consideración individual, motivación inspiracional, estimulación intelectual e influencia idealizada. El papel que juega el líder es como una pieza de cambio el cual motiva al grupo y promueve cambios, se guía en los valores, cualidades y creencias, las características que predominan a este estilo de líder es su carisma e inspiración (Fernández y Quintero, 2017). El liderazgo transaccional se basa en la

dimensión de recompensa contingente, que se refiere a un sistema de recompensas por desempeño, este tipo de líderes dan gran relevancia a las estructuras jerárquicas, la aclaración con respecto a la división del trabajo y la racionalidad de los procedimientos. Por último, el liderazgo pasivo-evitador, que se centra en que los individuos dejan libres a sus compañeros de grupo en la ejecución de tareas, aquí el líder toma un rol activo solo cuando el individuo no puede realizar el trabajo (Pifiones et al, 2022).

Personalidad

Al hablar del término personalidad se debe conocer que proviene del griego que significa “máscara”, y hace referencia al hecho de añadir o adoptar algo que no es propio del individuo (Galindo, 2019). La personalidad es un conjunto de características psíquicas que posee el ser humano, en los primeros años de vida de la persona se considera que no existe una personalidad marcada desde el momento que nace, ya que la persona aún no ha tenido experiencias o recuerdos concretos (Castillero, 2017). Pérez et al., (2020) mencionan que la personalidad hace referencia a los patrones individuales y personales que son guiados por cualidades psicológicas que se conservan a través del tiempo y hacen posible la distinción de los sentimientos, pensamientos y comportamientos de cada persona.

La personalidad se compone de, un carácter y un temperamento, se entiende como carácter al elemento que abarca varios procesos cognitivos percibidos o que se van desarrollando por el medio de aprendizaje social y el entorno, por otra parte, el temperamento es algo más biológico y fisiológico de la persona que se ve adquirido por la genética (Hoffman, 2015). Mancisidor (2017) menciona que en algunos aspectos de la vida las personas son iguales, pero en otras no, existen instrumentos que miden rasgos

de la personalidad lo cuales muestran dos tipos de dimensiones que algunos autores lo conocen como extroversión y neuroticismo, para Jung y Freud llamados los dos grandes de igual manera mencionan dichas dimensiones y añaden tres más como son la amabilidad, responsabilidad y apertura, el cual fueron llamados como los cinco grandes.

Larsen y Buss (2015) mencionan que la personalidad es súper útil para predecir, describir y explicar las diferencias entre los individuos, adicional a esto es un patrón de rasgos permanentes y con características singulares que tienen que ver con el comportamiento de la persona. Aquellos rasgos son los que diferencian el comportamiento y la estabilidad de este, pero en distintos hechos, pueden ser rasgos individuales, comunes a los miembros del grupo o a los miembros de una especie, teniendo en cuenta que el patrón es diferente para cada persona, por tanto, aunque exista el caso de haber aspectos que muestren semejanzas con otras personas, cada uno posee una personalidad diferente.

Dicho todo esto, el desarrollo de la personalidad es un proceso epigenético cabe mencionar que es el sello de identificación de cada persona, por lo tanto, una persona ya madura se conoce así mismo, tanto en sus aptitudes como en limitaciones (Jerico, 2015).

Un rasgo es un carácter distintivo de algo, puede ser definido como un atributo funcional relativamente persistente (Castillero, 2017). En cuanto a la personalidad, es esencial definir los rasgos en cada aspecto, ya que engloba aspectos afectivos, cognitivos, fisiológicos y morfológicos, sin embargo, en los últimos años se han realizado investigaciones que se centran en la importancia de cinco rasgos importantes que son: extroversión, afabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y cultura o cultura o apertura. Las personas con rasgos extrovertidos son entusiastas, expresivos,

atrevidos, francos, seguros, optimistas, energéticos, emprendedores, seguidores, por el contrario, las personas con rasgos de afabilidad son comprensivos, corteses, flexibles, modestos, íntegros, afectuosos, realistas (Bono, 2004). Los individuos con rasgos de escrupulosidad son organizados, muy eficientes, personas confiables, son decididos, ordinarios, analíticos. Las personas con rasgos de estabilidad emocional son no excitables, autónomos, no emotivos e individualistas. Finalmente, las personas con rasgos de apertura son intuitivos, inteligentes, creativos, refinados, profundos, introspectivos, curiosos. Todos estos rasgos son característicos de las personas en donde son identificados (Salvaggio, 2014).

Existen habilidades importantes que debe tener un director como la agilidad en la toma de decisiones en donde no puede demorar las decisiones que va a tomar, a su vez debe encontrar un equilibrio entre la elección adecuada y de manera rápida, de igual forma la versatilidad para adaptarse a distintos entornos, aquí se debe adaptar al contexto que se encuentre y conocer la realidad de su entorno, la receptividad para ser aconsejado, asesorado y criticado en esta habilidad se debe tener en cuenta que los seres humanos no son perfectos y comenten errores por tal motivo el director debe aceptar las críticas no solo las justas sino también las injustas, por otra parte el impulso del crecimiento del profesorado es importante ya que el crecimiento personal y profesional de los docentes es fundamental y por último los directivos deben crear un buen clima escolar en donde se aseguren de la existencia del respeto, colaboración y la valoración (Cheikh, 2015).

Los líderes cumplen un papel clave en la institución en la formación de equipos eficaces, la creación de un marco para direccionar las distintas actividades y

mantenerles concentrados. “El mismo que es fundamental para la misión y objetivos de la organización y trabajos colectivos” (T Galvin, 2014, p. 36). Hoy en día las instituciones están en busca de personas líderes, que se encuentren dispuestas a explotar su potencial, que realicen su trabajo con dedicación y cumplan con los objetivos planteados. Una teoría del liderazgo es aquella que tiene valor práctico porque son utilizadas para entender, predecir y controlar mejor el liderazgo que se espera. Dichas teorías pretenden determinar características distintivas de personalidad que logren la eficacia del liderazgo.

Tintoré et al. (2023) comparten una clasificación de los factores que afectan el desarrollo del liderazgo, basada en investigaciones realizadas por Vangrieken et al. (2015) y Schott et al. (2020). Esta clasificación establece diferentes categorías de factores que influyen en el desarrollo del liderazgo. En primer lugar, se encuentran los factores personales, que incluyen las habilidades, la preparación y la personalidad de los docentes. Luego, están los factores micro relacionados con la escuela, que se refieren al apoyo brindado por la organización escolar. Por último, están los factores macro relacionados con la administración, que abarcan la formación del profesorado y la legislación educativa. Estos tres conjuntos de factores desempeñan un papel importante en el desarrollo del liderazgo en el ámbito educativo. Por otra parte, al hablar de liderazgo, es fundamental contextualizar el entorno en el que se desarrolla (Hallinger, 2018). Los líderes presentan un duro trabajo para mantener a su gente motivada y enfocada en cumplir los objetivos propuestos, deben ser aquellos que están presentes en sus días buenos y malos.

Existe un estudio realizado en la universidad de Texas que se sintetiza en la propuesta de la Rejilla del liderazgo de Roberto Blake y Jane Mouton, basados en estudios de la universidad de Ohlo y Michigan, ellos elaboran una técnica que ayuda a la mejora en dos dimensiones para la eficiencia de los ejecutivos. Peralta manifiesta las teorías de los rasgos, del comportamiento y las teorías de contingencia, gracias a esto quiere explicar porque ciertas relaciones son fructíferas entre líder y seguidores (Cheikh, 2015).

Existen algunos estudios para analizar la relación entre el rasgo de personalidad y el liderazgo transformacional y transaccional, un meta-análisis realizado por Bono y Judge (2004), quienes utilizaron el modelo *Big Five* o también llamado los cinco grandes como un marco organizador, llegando a acumular 384 correlaciones en un total de 26 estudios con su debida dependencia. Los rasgos de personalidad estuvieron afines del liderazgo transformacional, los resultados arrojaron que el modelo *Big Five* no es la mejor forma para descubrir relaciones entre los atributos del liderazgo transformacional y transaccional, dichos datos dieron como resultado que para el liderazgo transformacional la extroversión presento una correlación más fuerte.

Materiales y métodos

El presente proyecto adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance correlacional. Además, la investigación se realizó con una población de aproximadamente 60 personas que ocupan niveles directivos en una universidad pública, incluidos decanos, sub-decanos, directores departamentales, coordinadores de carrera y coordinadores de unidades. Dada la

accesibilidad y el tamaño de esta población, se decidió trabajar con la totalidad de esta, asegurando previamente la obtención de sus respectivas autorizaciones.

Para la recolección de datos, se utilizaron dos instrumentos: el test Big Five para medir la personalidad y el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) para evaluar los estilos de liderazgo. La información obtenida fue analizada utilizando métodos estadísticos adecuados para probar las hipótesis planteadas. En particular, se aplicaron pruebas de normalidad (Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov) para determinar la distribución de los datos y llegar a justificar el uso del coeficiente de correlación de Pearson para explorar las relaciones entre las dimensiones de personalidad y los estilos de liderazgo que se relacionan en base a las siguientes hipótesis:

- Hipótesis Nula (H_0): No hay correlación significativa entre la dimensión de personalidad y el tipo de liderazgo
- Hipótesis Alternativa (H_1): Hay una correlación significativa entre la dimensión de personalidad y el tipo de liderazgo

El análisis de datos se llevó a cabo con los softwares SPSS y Excel, los cuales permitieron realizar un análisis detallado y preciso de los resultados. SPSS fue utilizado para efectuar las pruebas de normalidad y correlación, mientras que Excel facilitó la organización y visualización de los datos. La aplicación de estas herramientas y métodos estadísticos asegura la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos, proporcionando una base sólida para las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Instrumento para analizar la personalidad

El *Big Five Personality Trait Short Questionnaire*; fue elaborado por Caprara, Barbaranelli y Borgogni (2007) cuya adaptación es española. Mantiene una aplicación de manera individual y colectiva. Además, su ámbito de aplicación es para adolescentes y adultos. Su tiempo de aplicación radica entre los 20 y 30 minutos. Tiene como finalidad evaluar 5 dimensiones y 19 subdimensiones de la personalidad y una escala de distorsión. Dicho inventario contiene un manual, un cuadernillo, hoja de respuesta, hoja de perfil y soporte informático para facilitar la obtención de los resultados. Además, cuenta con una baremación en centiles y puntuaciones T. para cada sexo y muestra total. Se categoriza en (0) en total desacuerdo, (1) en desacuerdo, (2) neutro, (3) de acuerdo y (4) totalmente de acuerdo.

El modelo de los "Big Five" proporciona un sistema de calificación y descripción de la personalidad, apoyado por diversos autores como Cattell, Eysenck, Guilford y Comrey, quienes emplearon el análisis factorial y cuestionarios para investigar la personalidad, aportando instrumentos basados en diferentes taxonomías de factores. Cattell identificó 16 factores, Eysenck tres superfactores, Guilford 10 factores principales y Comrey ocho factores principales. Estos instrumentos han sido aplicados en diversos campos de la psicología aplicada, incluyendo la psicología organizacional, clínica y educativa, demostrando el valor predictivo de la personalidad en muchos contextos. La teoría de rasgos, fundamental para la creación del modelo del inventario Big Five, sintetiza la personalidad en cinco factores básicos: extraversión, neuroticismo, apertura, amabilidad y responsabilidad, lo que subraya su importancia en el comportamiento humano (Campos, citado por Soncco, 2023).

Instrumento para analizar liderazgo

El instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) tiene como objetivo medir el liderazgo en el campo de la psicología organizacional. De acuerdo con Ochoa (2016) describe al instrumento:

El MLQ tiene e 5 sub-escalas, el liderazgo transaccional a partir de 2 sub-escalas, el laissez-faire igualmente a partir de 2 sub-escalas, y las variables de resultados complementarios a través de 3 escalas (efectividad, satisfacción y esfuerzo extra). Esta herramienta suma un total de 45 ítems que siguen una escala de Likert de graduación de frecuencias. El MLQ, además, ha sido sometido a evaluaciones psicométricas, comprobando validez y confiabilidad apropiadas. (p. 34)

El MLQ, desarrollado por Bass y Avolio (1999), operativiza subescalas en 4 enunciados con 36 ítems para los 3 estilos de liderazgo y 9 ítems adicionales. Evalúa dimensiones como influencia idealizada (atributo y comportamiento), motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente, dirección por excepción (activa y pasiva), y laissez-faire, categorizando las respuestas de 0 a 4. En el contexto español, la validación realizada por Molero, Recio y Cuadrado (citado por Mirón et al., 2019) mostró un Alfa de Cronbach superior a 0.700. Marco et al. (2022), en un estudio con 683 adultos, realizaron un análisis factorial confirmatorio y de invarianza factorial del liderazgo transformacional, obteniendo una fiabilidad con Alfa de Cronbach de 0.870 para presencia, 0.922 para búsqueda, y 0.88 para toda la escala, considerada muy buena.

Resultados

Como se revisó con anterioridad, los resultados consistieron en la aplicación de dos instrumentos, el *Big Five Personality Trait Short Questionnaire* para saber la personalidad del personal directivo de una universidad pública y *Multifactor Leadership Questionnaire* para saber el rasgo de liderazgo más característico. Con un total de 60 individuos entre hombres y mujeres que formaron parte de la investigación, se tiene en primer lugar los siguientes datos sobre su edad, género y nivel de educación.

Tabla 1

Género de la muestra de investigación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	30	50 %
Femenino	30	50 %
Total	60	100 %

Tabla 2

Edad de la muestra de investigación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
25 – 30	17	28,3 %
31 – 40	6	10 %
41 – 50	9	15 %
51 o más	28	46,7 %
Total	60	100 %

Tabla 3*Nivel de educación de la muestra de investigación*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Maestría	33	55 %
Doctorado	2	3,3 %
3er Nivel	25	41,7 %
Total	60	100 %

Se observa en la tabla 1 una distribución equitativa de género, reflejando una representación balanceada de hombres y mujeres en la muestra. Por otro lado, la diversidad en la edad es notable (Tabla 2), con una mayoría de participantes en el rango de edad de 51 años o más, aunque también se destaca la presencia significativa de individuos más jóvenes de entre 25 y 30 años. Además, la mayoría de los participantes poseen una maestría, indicando un alto nivel de formación académica en el cuerpo directivo, aunque también se encuentra una proporción considerable con un nivel educativo equivalente al tercer nivel (Tabla 3). Estos hallazgos sugieren una mezcla heterogénea de experiencias y perspectivas dentro del personal directivo, lo que podría influir en los estilos de liderazgo y en la dinámica de gestión en la universidad pública.

En lo que respecta al análisis de personalidad con el instrumento antes mencionada, se tiene la presentación de frecuencias y porcentajes por cada tipo de personalidad identificado por el instrumento, siendo estos; apertura, extraversión, amabilidad, responsabilidad y neuroticismo, cada uno evaluado desde un nivel bajo hasta un nivel de alto característico.

Tabla 4

Nivel de personalidad característico en personal directivo de una universidad pública

	Bajo		Promedio Bajo		Promedio		Promedio Alto		Alto	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Apertura	0	0,00%	0	0,00%	5	8,33%	44	73,33%	11	18,33%
Extraversión	0	0,00%	2	3,33%	38	63,33%	18	30,00%	2	3,33%
Amabilidad	0	0,00%	0	0,00%	12	20,00%	45	75,00%	3	5,00%
Responsabilidad	0	0,00%	3	5,00%	43	71,67%	13	21,67%	1	1,67%
Neuroticismo	0	0,00%	16	26,67%	38	63,33%	6	10,00%	0	0,00%

Los resultados del test de personalidad (Tabla 4) muestran que el personal directivo de la universidad pública tiende a exhibir niveles predominantemente altos en apertura, amabilidad y responsabilidad, con un 73.33%, 75.00% y 71.67% respectivamente. Esto sugiere que son individuos que tienden a ser imaginativos, compasivos y organizados en su enfoque hacia el trabajo y las relaciones interpersonales. En contraste, la mayoría de los participantes muestran niveles promedio en extraversión (63.33%), lo que indica una inclinación hacia la sociabilidad y la búsqueda de la interacción social, aunque no en un grado extremo. Sin embargo, es notable que un porcentaje significativo de individuos presenta niveles promedio en neuroticismo (63.33%), lo que sugiere una tendencia hacia la susceptibilidad al estrés y la ansiedad en algunas áreas. Este hallazgo podría tener implicaciones en la gestión del personal y en la forma en que se abordan los desafíos en el entorno universitario. En general, los resultados sugieren un perfil de personalidad diverso dentro del personal directivo, con fortalezas en áreas clave de liderazgo y relaciones interpersonales, pero también con desafíos potenciales en el manejo del estrés y la ansiedad.

Además, es interesante observar que no se registraron puntajes bajos en ninguna de las dimensiones de personalidad entre el personal directivo de la universidad pública, lo cual permite interpretar una tendencia hacia la estabilidad emocional y la autoconfianza en general en este grupo, lo cual podría ser beneficioso para la toma de decisiones y el manejo de situaciones difíciles dentro del entorno académico. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los resultados de este test de personalidad son solo una instantánea y no capturan completamente la complejidad de la personalidad de cada individuo. Por lo tanto, se necesitaría un análisis más detallado y una comprensión más amplia de cada persona para obtener una imagen completa de sus características y comportamientos.

Es de forma, que se cuenta con los resultados de estilos de liderazgo, basados en el instrumento MLQ de Bass y Avolio, de donde se obtiene resultados en base al liderazgo transformacional, transaccional o Laissez-faire, tomando en consideración sobre todo la desviación estándar en las respuestas y el promedio que existe por cada dimensión.

Tabla 5

Resultados estadísticos de los estilos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Respuestas	Moda	Promedio	Desviación Estándar
Transformacional	60	4	3.17	0.87
Transaccional	60	3	3.23	0.92
Laissez-faire	60	0	1.45	1.22

Nota. Se estima el tipo de liderazgo tomando en consideración las dimensiones; influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individual, recompensa contingente, dirección por excepción activa y por excepción pasiva.

La tabla 5 presenta los resultados estadísticos de los estilos de liderazgo entre el personal directivo de la universidad pública, evaluados a través de dimensiones asociadas con el liderazgo transformacional, transaccional y laissez-faire. En términos de moda, el estilo de liderazgo transformacional es el más común, con una moda de 4, seguido de cerca por el liderazgo transaccional, con una moda de 3. Esto sugiere que la mayoría de los participantes muestran una tendencia hacia prácticas de liderazgo que involucran inspiración, motivación y consideración hacia los seguidores, así como la implementación de recompensas contingentes y dirección por excepción.

En cuanto al promedio, el liderazgo transaccional obtiene el promedio más alto con 3.23, seguido por el liderazgo transformacional con 3.17, mientras que el liderazgo laissez-faire tiene el promedio más bajo con 1.45. Estos resultados indican que, en promedio, los participantes muestran una preferencia ligeramente mayor por prácticas de liderazgo transaccionales, seguidas de cerca por prácticas de liderazgo transformacionales, mientras que el liderazgo laissez-faire es menos común en la muestra.

La desviación estándar proporciona información sobre la dispersión de los datos en torno al promedio. Con desviaciones estándar relativamente bajas en todas las categorías, indica que los puntajes están relativamente cercanos al promedio, lo que sugiere cierta consistencia en los estilos de liderazgo dentro del grupo. Sin embargo, la desviación estándar más alta en el liderazgo laissez-faire sugiere que hay una mayor variabilidad en las respuestas para este estilo de liderazgo, lo que podría indicar que algunos participantes muestran una preferencia más marcada por el liderazgo laissez-faire mientras que otros muestran una preferencia más moderada o baja. De manera

concreta, los resultados sugieren una combinación de estilos de liderazgo transformacional y transaccional predominantes en el personal directivo de la universidad pública, con una menor preferencia por el liderazgo laissez-faire.

Finalmente, en lo que respecta al análisis correlacional se llegó a aplicar una prueba de normalidad para saber la distribución de datos (Tabla 6), misma que justifico el uso de la correlación de Pearson con un nivel de significancia del .05 para los resultados de tipos de liderazgo (Tabla 5) y dimensiones de la personalidad (Tabla 4), resultados que se presentan en la Tabla 7.

Tabla 6

Prueba de normalidad para las dimensiones de las variables

		Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov		
		Statistic	p-value	Sig.	Statistic	p-value	Sig.
Personalidad	Apertura	.988	.823	.000	.048	.997	.000
	Extraversión	.983	.575	.000	.098	.576	.000
	Amabilidad	.971	.178	.000	.099	.559	.000
	Responsabilidad	.949	.015	.000	.096	.591	.000
	Neuroticismo	.986	.752	.001	.041	.999	.000
Liderazgo	Transformacional	.987	.811	.000	.054	.989	.000
	Transaccional	.988	.846	.000	.056	.984	.000
	Laissez-faire	.990	.937	.000	.059	.974	.000

Dado que las pruebas de normalidad sugieren que los tipos de liderazgo y las dimensiones de personalidad se distribuyen normalmente (con la posible excepción de Responsabilidad que está en el límite), se justifica el uso del coeficiente de correlación de Pearson para analizar las relaciones entre las dimensiones de personalidad y los estilos de liderazgo. Pearson es adecuado para datos que se aproximan a una distribución normal, lo cual se confirma por los resultados de las pruebas de Shapiro-Wilk y Kolmogorov-Smirnov en esta muestra.

Tabla 7

Correlación entre tipos de liderazgo y dimensiones de la personalidad

Tipo de liderazgo		Transformacional	Transaccional	Correctivo
Apertura	Correlación de Pearson	.272*	.316*	.194
	Sign. (2- colas)	.035	.014	.137
Amabilidad	Correlación de Pearson	.252	.150	.246
	Sign. (2- colas)	.052	.254	.058
Responsabilidad	Correlación de Pearson	.139	.177	.295*
	Sign. (2- colas)	.290	.177	.022
Extraversión	Correlación de Pearson	-.020	.008	.320*
	Sign. (2- colas)	.880	.951	.013
Neuroticismo	Correlación de Pearson	-.032	.056	.465*

Sign. (2- colas)	.806	.673	.000
------------------	------	------	------

Nota. Significancia del .05*

Para el liderazgo transformacional, se observa una correlación positiva significativa con la apertura ($r = .272, p = .035$), lo cual sugiere que los individuos que son más creativos, imaginativos y receptivos a nuevas experiencias, tienden a adoptar un estilo de liderazgo transformacional. No hay correlaciones significativas con otras dimensiones de personalidad para este tipo de liderazgo, aunque la amabilidad muestra una tendencia cercana a la significancia ($r = .252, p = .052$), dando a entender que al igual que tener una personalidad de apertura tienden a presentar amabilidad.

En el caso del liderazgo transaccional, también hay una correlación positiva significativa con la apertura ($r = .316, p = .014$), lo que indica que los líderes que son abiertos a nuevas experiencias tienden a utilizar recompensas y transacciones como parte de su estrategia de liderazgo. Este tipo de liderazgo también muestra una correlación significativa con la responsabilidad ($r = .295, p = .022$), sugiriendo que los individuos que son organizados y confiables prefieren este estilo. La correlación con el resto de dimensiones de la personalidad, como la extraversión, no es significativa con este tipo de liderazgo.

Para el liderazgo correctivo, se encuentran correlaciones positivas significativas con la responsabilidad ($r = .295, p = .022$), la extraversión ($r = .320, p = .013$) y el neuroticismo ($r = .465, p = .000$), especialmente con este último. Esto indica que los líderes que tienden a intervenir solo cuando se presentan problemas suelen ser responsables, extrovertidos y tienen una mayor tendencia a experimentar emociones negativas a lo largo de su jornada o su toma de decisiones.

En general, los líderes transformacionales y transaccionales tienden a ser más abiertos, mientras que los líderes correctivos muestran una fuerte correlación con el neuroticismo y también correlacionan con la responsabilidad y la extraversión. Estos hallazgos pueden ayudar a comprender cómo los rasgos de personalidad influyen en la adopción de diferentes estilos de liderazgo y pueden informar programas de desarrollo del liderazgo en la universidad.

Los resultados del análisis estadístico permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, indicando que existe una relación significativa entre las dimensiones de personalidad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de la universidad pública. Esto implica que los rasgos de personalidad evaluados mediante el test Big Five tienen una influencia tangible en los estilos de liderazgo medidos por el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X).

Discusión

La presente investigación ha proporcionado una visión detallada de la personalidad, estilos de liderazgo y características del personal directivo en una universidad pública. En primer lugar, los resultados demográficos muestran una distribución equilibrada en términos de género, así como una diversidad en la edad y el nivel educativo dentro del grupo estudiado. Este hallazgo sugiere que el personal directivo es representativo de una variedad de experiencias y perspectivas, lo que podría enriquecer la dinámica de liderazgo en la institución. Además, el análisis de los resultados del test de personalidad revela que la mayoría de los participantes muestran niveles altos en apertura, amabilidad y responsabilidad, con una tendencia hacia la

estabilidad emocional. Esto podría indicar una predisposición hacia la creatividad, la empatía y la organización entre el personal directivo.

Resultados similares a estos son presentados en el trabajo de Chalco (2023), en donde se analizó los rasgos de personalidad de funcionarios municipales, personas en un puesto similares a los directivos de una universidad pública, especialmente en relación con sus actividades y responsabilidades. Así pues, Chalco identificó que entre su población existía una predisposición por la extraversión, apertura a la experiencia y responsabilidad, siendo estas últimas dos los rasgos que se comparten con la población de este trabajo. De esta manera es posible entender que mientras se hable de personas en un puesto de autoridad, la apertura a la experiencia y la responsabilidad son un factor común en su personalidad, hecho que puede ser útil para la elaboración de un perfil (Montaño et al., 2019; Jones et al., 2021).

En cuanto a los estilos de liderazgo, se observa una predominancia de prácticas transformacionales y transaccionales entre el personal directivo. Específicamente, los resultados indican que la mayoría de los participantes muestran una inclinación hacia prácticas de liderazgo que implican inspiración, motivación y consideración hacia los seguidores, así como la implementación de recompensas contingentes y dirección por excepción (Gonzales et al., 2018). Estos hallazgos sugieren que el personal directivo tiende a adoptar enfoques de liderazgo que fomentan la motivación y el estar comprometidos dentro del equipo, lo que podría contribuir al éxito organizacional y al clima laboral positivo en la universidad pública.

Alatorre (2018) menciona sobre “los aspectos positivos del liderazgo transformacional, siendo identificado como un factor de cambio para los colaboradores de las empresas e instituciones ecuatorianas de mayor renombre” (p. 56). Por otro lado,

Manosalvas et al. (2021) menciona que es importante reconocer que el liderazgo transaccional por sí solo puede no ser suficiente para fomentar la innovación y el compromiso a largo plazo entre los miembros del personal directivo. En consecuencia, una combinación equilibrada de liderazgo transformacional y transaccional puede ser óptima para cultivar un ambiente de trabajo dinámico y motivador en la universidad pública (Fernández y Quintero, 2017).

Los hallazgos de esta investigación sobre la predominancia de prácticas transformacionales y transaccionales en el liderazgo del personal directivo de una universidad pública pueden tener implicaciones significativas y replicables en diversos contextos de la vida real. Por ejemplo, estos resultados podrían ser extrapolados a otros sectores educativos o institucionales donde el liderazgo efectivo es fundamental para el éxito organizacional (Serrano y Portalanza, 2014; Pedraja et al., 2021). Las aplicaciones prácticas basadas en estos resultados están justificadas en la medida en que proporcionan orientación para el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo del liderazgo en la universidad pública y más allá. Por ejemplo, los resultados sugieren la importancia de fomentar prácticas de liderazgo transformacionales que inspiren y motiven a los empleados, así como prácticas de liderazgo transaccionales que establezcan expectativas claras y recompensen el desempeño excepcional (Gámez y Toscano, 2023). Estas aplicaciones pueden mejorar la eficacia del liderazgo y contribuir al logro de los objetivos organizacionales en la universidad y en otros contextos similares (Cuevas et al., 2019).

Desde una perspectiva teórica y práctica, los resultados de este estudio tienen importantes implicaciones para la gestión y el liderazgo en el contexto universitario. Por un lado, destacan la importancia de considerar la diversidad de personalidad y

experiencia dentro del personal directivo al desarrollar estrategias de liderazgo y toma de decisiones. Por otro lado, sugieren que el fomento de prácticas de liderazgo transformacionales y transaccionales puede ser beneficioso para promover la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados en la universidad pública. Sin embargo, es importante reconocer que estos resultados también plantean nuevas preguntas y áreas de investigación, como la influencia de la personalidad y el liderazgo en el clima organizacional y el éxito académico de la institución. En última instancia, este estudio proporciona una base sólida para futuras investigaciones y prácticas en el campo del liderazgo y la gestión educativa.

Conclusiones

Este estudio ha evidenciado la interrelación entre la personalidad y los estilos de liderazgo en el personal directivo de una universidad pública, utilizando los instrumentos *Big Five* y *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X)*. Los hallazgos destacan la predominancia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, así como la influencia significativa de rasgos de personalidad como la apertura, la responsabilidad y la extraversión. La aplicación de pruebas de normalidad y la correlación de Pearson validaron la elección de métodos estadísticos, reforzando la fiabilidad de los resultados. Este análisis no solo contribuye teóricamente a la comprensión del liderazgo en contextos educativos, sino que también propone la necesidad de programas de capacitación específicos que fortalezcan las habilidades de liderazgo en función de los rasgos de personalidad predominantes (Bono, 2004). Además, se identificaron áreas de oportunidad y desafíos para futuras investigaciones,

subrayando la importancia de un enfoque integrado que considere tanto factores individuales como contextuales para el desarrollo efectivo del liderazgo en entornos académicos.

A pesar de las contribuciones significativas de este estudio, existen varias limitaciones que deben ser reconocidas. En primer lugar, la muestra se limita al personal directivo de una sola universidad pública en la sierra centro del país, lo que puede restringir la generalización de los hallazgos a otras instituciones o regiones. Además, el estudio se basa en medidas de autoinforme, lo que podría introducir sesgos de respuesta socialmente deseable y no capturar completamente la complejidad del comportamiento de liderazgo en contextos reales. La falta de evaluación longitudinal también limita la comprensión de cómo los rasgos de personalidad y los estilos de liderazgo pueden evolucionar con el tiempo. Finalmente, aunque se utilizaron pruebas de correlación para analizar las relaciones entre las variables, futuros estudios podrían beneficiarse de métodos estadísticos más avanzados, como el análisis de regresión múltiple o el modelado de ecuaciones estructurales, para obtener una visión más profunda de las interacciones entre personalidad y liderazgo.

Sin embargo, estos hallazgos también plantean ciertos problemas sin resolver o áreas para futuras investigaciones. De esta forma, se podrían explorar más a fondo las interacciones entre los estilos de liderazgo predominantes y otros factores contextuales, como la cultura organizacional, la estructura de poder y las características individuales de los líderes y seguidores (García, 2020). Además, sería útil investigar cómo los cambios en el liderazgo pueden influir en el clima organizacional y el rendimiento a lo largo del tiempo. En última instancia, se necesita una investigación continua para

comprender completamente el impacto del liderazgo en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en diversos entornos.

Referencias

- Acuña, S. N., Herrera-Salazar, P., y Pérez-Sisa, F. (01 de 08 de 2018). Influencia de la personalidad en el liderazgo.
- Alatorre, A. (2018). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1).
- Baltazar, C. (2016). *Modelo de gestión del riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mirachina*. Ambato: Universidad Católica del Ecuador.
- Bello, G., y Silva, V. (2023). *Estilos de liderazgo y gerencia: Propuesta de aplicabilidad desde la cotidianidad escolar en la Unidad Educativa "Profesor Ricardo Álvarez Mantilla"*. Universidad de las Américas.
- Bono, J. J. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, pp. 901-910.
- Castillero, O. (1 de marzo de 2017). *Psicología y mente*.
<https://psicologiaymente.com/desarrollo/etapas-desarrollo-personalidad>
- Chalco, R. (2023). *Rasgos de personalidad y síndrome de burnout en funcionarios municipales de las plataformas de atención integral a la familia de la ciudad de La Paz*. [Tesis] Universidad Mayor de San Andrés.
- Cheikh, L. Y. (Julio de 2015). *Rasgos de personalidad, estilo de liderazgo del equipo*. Tesis para optar al título de máster en administración y gestión de la educación. Nicaragua.

Cuevas, M., Fernández, M., Díaz, F., Gijón, P., Lizarte, E., Ibáñez, P., . . . Ávalos, I.

(2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. *EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC*, 8(2), 52-72.

<https://doi.org/10.21071/edmetic.v8i2.12120>

De la Cruz, A. (2012). *Análisis y evaluación del riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC, utilizando el método de Basilea II*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército.

Dóci, E., Hofmans, J. y Judge, T. A. (2021). Personalities in sync: The covariation of psychological resources in leader–follower dyads. *European Journal of Personality*, 35(4), 466-479

Fernández, C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.

Galindo, D. (noviembre de 2019). Departamento de personalidad. *Inteligencia Emocional y Personalidad*. Murcia.

Gámez, D., y Toscano, J. (2023). Importancia del Liderazgo Transformacional en la Cultura y Resultados Organizacionales: Una Revisión Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1108-1129.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748

García, J. (2020). Estrategias de mejora educativa: análisis y propuestas para su implementación en instituciones educativas. *Revista de investigación académica* (56), 1-12.

- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379
- Gonzales, J., Paredes, M., Núñez, R., Paredes, V., y Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42(95), 241-252.
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC
- Hallinger, P. (2018). Bringing contextual out of the shandows off leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, pp. 5-24.
- Huancaya Montañez, A. P. (28 de 09 de 2022). Estilos de liderazgos en instituciones educativas. Venezuela.
- Jerico, P. (28 de mayo de 2015). Personalidad Madura. *Obtenido de Personalidad Madura*.
- Jones, S., Watson, B., y Gardner, L. (2021). The influence of massage valence, source credibility and comminication direction on consumer responses to green advertising. *Journal of Marketing Communications*, 27(2), 179-198.
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2022). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Norma para la Gestión del Riesgo de Crédito en las Cooperativas de Ahorro y Crédito. Ecuador.
- Lamas, M., y Merino, M. (2019). Liderazgo educativo: Una revisión teórica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 78(1), 95-115.
- Llano, L., y Mosquera, V. (2006). *El Modelo Logit una alternativa para medir probabilidad de permanencia estudiantil*. Manizales: Universidad de Colombia.
- M Tintoré, L. d. (2023). A scoping review of the literature on teacher leadership in Spain. *Leadership and Policy in Schools*.
- Manosalvas, L., Tobanda, A., Manosalvas, C., y Quevedo, D. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 1-17. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1393>
- María Pérez, J. M. (2020). Introducción a la psicología. Granada: Universidad Granada.
- Martins, J. (17 de agosto de 2023). *Liderazgo transaccional: qué es y cómo aplicarlo en tu empresa*. ASANA: <https://asana.com/es/resources/transactional-leadership>
- Montaño, M., Palacios, J., y Gantiva, C. (2019). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 3(2), 81-107.
- Pardo, O. (2019). *Perfil de riesgo de crédito para cooperativa en Villavicencio a partir de un modelo Logit*. Bogotá: Universidad & Empresa.

- Pedraja, L., Rodríguez, E., Bernasconi, A., y Muñoz, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29(3), 472-486.
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
- Salvaggio, D. G. (2014). *La Personalidad*. Buenos Aires.
- Sánchez, M. (2021). El papel del liderazgo educativo en la capacitación de los docentes. *Revista de Educación*, 12(2), 20-35.
- Schott, V. R. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assesment and conceptual framework. *Educational Research Review* .
- Serrano, B., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2020). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Retrieved 08 de diciembre de 2020, from <https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- T Galvin, G. &. (2014). Leadership Competencies of Project Managers: An Empirical Study of Emotional, Intellectual, and Managerial Dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing.*, pp. 35-60.
- Unir. (04 de 05 de 2021). *Unir net*.
<https://mexico.unir.net/educacion/noticias/cualidades-director-centros-educativos/>

Vangrieken, D. K. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, pp. 17-40.