

# Influencia de la personalidad en el liderazgo

Santiago, Nájera-Acuña<sup>1\*</sup>; Paola, Herrera-Salazar<sup>2</sup>; Fernando, Pérez-Sisa<sup>3</sup>

## Resumen

El presente análisis busca comprender las características de un líder con el objetivo de entender a quienes manejan las empresas y organizaciones. En este análisis se analizan ideas y conceptos desde Aristóteles con su definición de los 5 factores de la personalidad hasta los estudios de Bono y Judge sobre la personalidad y la percepción de liderazgo; teorías y conceptos que distintos autores han tratado de explicar sobre la influencia de la personalidad sobre el liderazgo. Finalmente, se pretende mostrar como el éxito o fracaso de una organización está directamente asociado a las características del líder que se encuentra al centro de cada organización. Adicionalmente, se describe las distintas posibles formas en que se puede medir las características de estos líderes.

**Palabras Clave:** Liderazgo, negocios, organización, personalidad.

## Influence of personality in leadership

### Abstract

The present analysis seeks to understand the characteristics of a leader in order to understand those who manage companies and organizations. In this study, we analyze ideas and concepts from Aristoteles with his definitions of the 5 personality factors through studies from Bono and Judge around personality and perception of leadership, theories and concepts that different authors have tried to explain about the influence of personality on leadership. Finally, the analysis attempts to show how the success or failure of an organization is directly related to the characteristics of the leader who is the center of each organization. In addition, the different possible ways in which the characteristics of these leaders can be measure are described.

**Keywords:** Business, leadership, organization, personality.

**Recibido:** 19 de enero de 2018  
**Aceptado:** 01 de agosto de 2018

<sup>1</sup>PhD. Universidad de las Américas; Ecuador; [santiago.najera@udla.edu.ec](mailto:santiago.najera@udla.edu.ec); <https://orcid.org/0000-0001-5972-1556>

<sup>2</sup>MBA. Universidad Internacional del Ecuador; [paherrerasa@uide.edu.ec](mailto:paherrerasa@uide.edu.ec); <https://orcid.org/0000-0001-8326-0876>

<sup>3</sup>MBA. Universidad Central del Ecuador; [fjperez@uce.edu.ec](mailto:fjperez@uce.edu.ec); <https://orcid.org/0000-0001-8029-9134>

\*Autor para correspondencia: [santiago.najera@udla.edu.ec](mailto:santiago.najera@udla.edu.ec)

## I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de bibliográfico busca hacer un análisis de la importancia de los líderes al interior de las organizaciones, y como su personalidad tiene un impacto en las características de éstos. Se conoce que el estudio de las características de la personalidad de los individuos fue abordado inicialmente por Aristóteles y ha venido evolucionado con el pasar del tiempo, sin existir hasta el momento una teoría concluyente alrededor de este tema (Lussier & Achua, 2015). Por otra parte, el liderazgo es un tema de estudio de amplio interés pero poco entendido, puesto que a la falta de existencia de una concepción generalizada alrededor de este tema, lo cual a su vez genera mayor dificultad al tratar de relacionar el tema de liderazgo y personalidad. Dentro de los primeros y más generalizados estudios sobre el tema de liderazgo, nos encontramos con el estudio de Bono y Judge (2004) que, si bien es el más generalizado y citado en la literatura, no ha sido aplicado, replicado ni validado en un amplio espectro. De aquí, la importancia de entenderlo y comprenderlo para ver su aplicabilidad en otras realidades como la latinoamericana (Habel & Lockshin, 2013).

## II. DESAROLLO

El liderazgo es un tema analizado continuamente en la historia de la humanidad en busca de entender que hace a un líder, y que características debe de tener uno. La historia de los líderes es tan antigua como la historia de la humanidad (Freedman, 2013). De aquí que, podemos hablar de grandes líderes desde Alejandro Magno, pasando por Simón Bolívar y llegando a los grandes políticos que han dado rumbo y forma a nuestra era.

Los líderes han sido y serán el centro del desarrollo de las sociedades, es así que el tema de liderazgo ha jugado un papel fundamental en la historia de la humanidad al igual que en los negocios, es así que grandes autores como Carlyle (1840) popularizó la teoría de los grandes hombres, al decir que “la historia del mundo no es más que la biografía de los grandes hombres” (1940, p. 19). De acuerdo a lo expuesto, la bibliografía y libros sobre liderazgo es extensa, desde grandes autores como Burns (1978); Yukl, Gordon, y Taber (2002); Bono y Judge (2002); entre otros, los cuales resaltan la importancia del liderazgo y explican las características que una persona debe

tener para poder ser considerado un verdadero líder, dejando siempre planteada dos grandes preguntas, ¿Los líderes nacen o se hacen? y ¿Qué hace a un líder grande?

Es así que este tema de estudio, que ha sido, principalmente, enfocado a los aspectos políticos y militares, es mucho más amplio de lo que parece y tiene gran influencia en distintos aspectos de la evolución de las sociedades. En las últimas décadas ha sido uno de los temas más analizado y estudiado en las escuelas de negocios como lo menciona en su libro de Liderazgo y Atributos Gerenciales (D'Alessio, 2010).

La necesidad de estudiar este tema como lo indico Burns (1978) radica en la crisis actual de liderazgo, la que se manifiesta en la actual mediocridad e irresponsabilidad de los hombres y mujeres que se encuentran en posiciones de poder, teniendo en cuenta como punto de partida que los líderes están en el centro de las organizaciones depende de estos el éxito o el fracaso de las organizaciones (Jung & Sosik, 2002). Esto conduce a que el estudio de las características de un líder sea el tema principal de enfoque en las distintas investigaciones realizadas en los últimos años (Bass, 1985; Burns, 1978; D'Alessio, 2010; Jung, Chow, & Wu, 2003), mismas que pretenden entender si un líder nace o se hace, buscando comprender primero que características o comportamientos hace a un líder y si dichas características pueden ser enseñadas o aprendidas. Pasando desde autores que consideran que son características únicas que no pueden ser enseñada; es así que “el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido” (Drucker Peter, 1954, p. 158), hasta autores que plantean el repensar el tema de liderazgo y que consideran que es algo que puede ser aprendido y por tanto enseñado en las escuelas de negocios (Hay & Hodgkinson, 2006; G. A. Yukl, 2012).

Al momento de analizar el liderazgo podemos conceptualizar y medir el liderazgo de distintas formas, identificando los factores asociados a que una persona pueda ser percibida como un líder (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994), es así que un líder emerge en el grado que los otros individuos lo miran como líder, mientras que el rendimiento de un líder depende de la efectividad que tiene este en influencia y guiar las actividades de sus seguidores a la consecución de

resultados (Stogdill, 1974), por tanto la efectividad del líder debe ser medido en función del éxito del grupo.

Cuando hablamos de liderazgo es importante definir que es un líder y por tanto cuantas clases de líderes existen; de aquí que, al respecto de este tema se han generado un sin número de clasificaciones, muchas de manera racional, hasta otras completamente carentes de sentido, es así que una de las clasificaciones utilizadas al respecto es la de Burns(1978) que señala la existencia de dos tipos principales de liderazgos organizacionales, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional.

El primer tipo de liderazgo, el transformacional es aquel líder que busca tanto su crecimiento al igual que el de todos sus seguidores, elevando a estos a altos estándares de motivación y moralidad, teniendo como objetivo principal el éxito del grupo antes que el éxito individual. El segundo tipo de liderazgo, el transaccional, es aquel que se produce cuando el líder intercambia valores con su o sus seguidores con el objetivo de lograr sus objetivos personales antes que los del grupo. Burns en sus investigaciones consideraba que ambos tipos de liderazgos eran opuesto entre sí, no obstante contrario a estas creencias Bass (1985) teorizo que los líderes pueden ser tanto transformacionales, transaccionales, ambas o ninguna; de aquí que para comprender de mejor manera estos conceptos a continuación podemos observar las características de cada uno de estos tipos de liderazgos son: El líder transformacional es visionario, carismático e inspirados (D'Alessio, 2008); siendo sus características las siguientes: (a) influencia idealizadora, es decir la existen de altos estándares de conducta ética y moral, lo cual se convierte en un modelo a alcanzar por parte de seguidores, (b) motivación inspiradora, es decir que el líder tiene una clara y fuerte visión del futuro basado en ideales y logra convencer a sus seguidores de alcanzar dicha visión de futuro, (c) estimulación intelectual, corresponde a que el líder reta las normas pre establecidas de las organizaciones en pro de pensamiento divergente, empujando a sus seguidores a desarrollar y crear nuevas estrategias, y (d) consideración individual, corresponde al comportamiento del líder en pro del desarrollo y crecimiento de sus seguidores, sirviendo a estos como guía, pero a la vez consultándolos con ellos.

El líder transaccional, busca control y monitorear

a sus seguidores a través de medios económicos o racionales (D'Alessio, 2008). De aquí que, dentro de las características de este tipo de liderazgo podemos encontrar: (a) recompensa contingente, comprende el intercambio de recursos entre el líder y los seguidores, a cambio de resultados y esfuerzos, (b) gestión por excepción, comprende en monitorear el desempeño de los seguidores y tomar acciones correctivas cuando sea necesario, (c) gestión pasiva por excepción, es similar a la gestión por excepción pero la intervención del líder se da cuando los problemas son serios, (d) laissez-faire, corresponde a un comportamiento de no liderazgo en el cual el líder deja a sus seguidores actuar y hacer las cosas de la manera que ellos consideren.

### Personalidad y liderazgo

La relación entre personalidad y liderazgo es uno de los temas más estudiados, en busca de explicar las características que hacen a un líder, al igual que los rasgos de personalidad y la percepción de liderazgo (Bono & Judge, 2004). En búsqueda de medir los rasgos de personalidad la humanidad ha buscado múltiples métodos y agrupaciones, desde Aristóteles con su clasificación individual de temperamentos, hasta llegar al uso del modelo de cinco factores que fuera propuesto por Goldberg (2006). Este modelo delimita los rasgos claramente definidos de la personalidad en: (a) extroversión; (b) afabilidad o amabilidad; (c) diligencia y responsabilidad; (d) ajuste emocional; y (e) apertura a nuevas experiencias.

- Factor 1, Extroversión, representa la tendencia de ser sociable, activo, asertivo y en búsqueda de emociones. Aquellas personas que tienen una alta puntuación en este factor tienden a experimentar emociones positivas (Watson & Clark, 1997).
- Factor 2, Afabilidad o amabilidad, representa la tendencia a ser confiable, amable y gentil con las demás personas (Goldberg et al., 2006).
- Factor 3, Diligente y responsabilidad, representa la tendencia a ser organizado, auto-disciplinado, planificador. Barrick and Mount (1991), señalaron que este rasgo de comportamiento es aquel que tiene la correlación más alta con el alto desempeño en el trabajo.
- Factor 4, Ajuste emocional, es la característica opuesta al neuroticismo o tendencia a ser ansioso y depresivo, este facto represente la tendencia a

disfrutar de la vida y positivismo, siendo el factor más importante dentro del modelo de cinco factores (Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993).

- Factor 5, Apertura a nueva experiencia, comprende la tendencia a la creatividad, imaginación, percepción y reflexivo. Es el único de los cinco factores que tiene una correlación positiva con la inteligencia (Bono & Judge, 2004).

Distintos estudios han relacionado estos cinco factores con el comportamiento del líder transformacional y rasgos de personalidad de los líderes transaccionales (Bono & Judge, 2004; D'Alessio, 2008; Ergeneli, Gohar, & Temirbekova, 2007; Judge & Bono, 2000; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Adicional, a esto autores como D'Alessio (2008) incluyeron los años de experiencia de los líderes dentro de los estudios de las características de liderazgo. De los distintos estudios realizados al respecto el modelo de cinco factores y el liderazgo; se ha encontrado que el Factor 1, la extraversión, está claramente asociada al liderazgo transformacional y moderadamente asociada con el liderazgo transaccional. De aquí que, este rasgo indica las características que se encuentre de aquellos que emergen como líderes entre los grupos, puesto son amigables, sociables, asertivos y por tanto generan confianza y entusiasmo entre sus seguidores.

En lo relacionado al Factor 2, Amabilidad, corresponde a características que no se encuentran relacionadas a líderes carismáticos y por ende no son las características de líderes transformacionales. Más bien, corresponden más a aquellos líderes transaccionales que tienen un comportamiento pasivo-evasivo es decir son aquellos que evitan el conflicto, no obstante esta característica combinado con influencia idealizadora puede hacer que estas personas sean consideradas como modelos a seguir debido a su consideración por otros y su confiabilidad (Bono & Judge, 2004).

Con respecto al Factor 3, Diligente y responsable, describe a individuos determinados, persistente y con objetivos claros. Si bien, esta es una característica que sobresale en líderes transformacionales puesto que estos tienen un alto sentido de auto dirección y trabajan duro para lograr sus metas y objetivos establecidos (Costa & McCrae, 1992). Este factor también se lo encuentra dentro de

líderes transaccionales cuando estos se orientan a recompensa contingente en busca del cumplimiento de metas y objetivos. Adicionalmente, D'Alessio (2006) en sus estudios encontró una fuerte relación entre el liderazgo transformacional con el Factor 1 y el Factor 3.

Con respecto al Factor 4, Ajuste emocional, se ha encontrado que la estabilidad emocional y altos niveles de ajuste emocional en contrario al neuroticismo, predicen potencial de liderazgo en una persona, mientras que al contrario personas neuróticas tienen baja probabilidad de mostrar características de liderazgo transformacional tales influencia idealizadora, motivación inspiradora y estimulación intelectual (Bono & Judge, 2004). De igual manera, las personas neuróticas tienen a tener bajos niveles de estima y confianza en sí mismo, es así que frecuentemente se ha encontrado que existe una relación negativa u opuesta entre neuroticismo y el liderazgo transformacional, lo cual sugiere que la autoconfianza es un factor importante en los líderes que permite captar la atención de sus seguidores.

En relación al Factor 5, Apertura a nuevas experiencias, se encuentra una relación media con el liderazgo transformacional y una correlación no significativa con el liderazgo transaccional. Individuos con estas características son personas creativas, de aquí que es una característica de líderes que buscan desarrollar nuevas estrategias retando normas preestablecidas buscando nuevas oportunidades y proyectando el futuro de sus organizaciones, característica común dentro del liderazgo transformacional.

### III. CONCLUSIONES

Finalmente, se concluye en este estudio que no existen definiciones concluyentes alrededor del tema de personalidad y liderazgo. Por lo cual, es un tema que requiere de investigaciones futuras y de la inclusión de variables adicionales tales como género, nivel de educación, lugar de origen entre otros. De igual manera, es importante señalar que la mayor parte de estos estudios han sido realizados en países desarrollados, cuyas realidades son distintas a las de países en vías de desarrollo, y sobre todo distintas a las de países Latinoamericanos que tienen su propia forma de ver el a sus líderes lo cual se lo visualiza en estudios como los de Hofstede, Hofstede, y Minkov

(2010). Es indudable que el liderazgo está en el centro de la gestión de las empresas, puesto que el éxito o fracaso de las organizaciones dependerá de las características de los líderes que guíen a cada una de estas. No obstante, la manera de medir los rasgos de personalidad de un líder aún siguen en discusión (Bono & Judge, 2004). Existiendo quienes favorecen al modelo de cinco factores y los que encuentran contrarios al mismo. Pese a esta discusión, la necesidad de entender que hace a un líder, si estos nacen o se hacen, y si es posible aprender liderazgo, será un tema que continuará probablemente abierto por muchos años más, sin lograr un consenso entre los distintos investigadores. De aquí que, se continúan haciendo estudios relacionados a la personalidad y liderazgo, mediante el uso de pruebas como MLQ, 16PF, CPE, entre otras; con el fin de tratar de comprender de mejor manera las características de un líder.

#### IV. REFERENCIAS

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(5), 901.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper & Row.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The "Big Five Questionnaire": A new questionnaire to assess the five factor model. *Personality and Individual Differences*, 15(3), 281-288.
- Carlyle, T. (1940). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1): Univ of California Press.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Neo PI-R professional manual: Odessa, FL: Psychological assessment resources.
- D'Alessio, F. A. (2006). *The influence of personality, critical thinking, and emotional intelligence attributes in Peruvian managers' leadership: ProQuest.*
- D'Alessio, F. A. (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. A. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica*: PEARSON.
- Drucker Peter, F. (1954). *The practice of management*: Harper & Brothers, New York, NY.
- Ergeneli, A., Gohar, R., & Temirbekova, Z. (2007). Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(6), 703-724. doi: 10.1016/j.ijintrel.2007.07.003
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*: OUP USA.
- Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 40(1), 84-96.
- Habel, C., & Lockshin, L. (2013). Realizing the value of extensive replication: A theoretically robust portrayal of double jeopardy. *Journal of Business Research*, 66(9), 1448-1456.
- Hay, A., & Hodgkinson, M. (2006). Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 144-158.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*: McGraw-Hill Education.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American psychologist*, 49(6), 493.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- 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.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*: Nelson Education.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*: Free Press.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations*: Pearson Education.