

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO

**“TIPOS DE PERSONALIDAD Y ESTILOS DE
LIDERAZGO EN REPRESENTANTES DE LA
CONGREGACIÓN CRISTIANA VIDA NUEVA DE LA
CIUDAD DE LA PAZ”**

POR: PAOLA VALERIA GONZALES ERGUETA

TUTOR: LIC. RENÉ MIGUEL CALDERÓN JEMIO

LA PAZ – BOLIVIA
Julio, 2017

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco en primer lugar a Dios por haberme acompañado a lo largo de mi carrera y darme la fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mi Mamita Mavi por ser mi guía, por apoyarme en todo momento, por ser la mejor consejera, por su inmenso amor y sobre todo por el excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi papá Roberto por su cariño y apoyo, por siempre guiarnos hacia Dios y orar por mí.

A mi hermano Roberto, por ser mi mejor amigo, uno de los seres más importantes en mi vida. Juntos pasamos momentos inolvidables, siempre juntos frente al mundo.

A Franz, por ser parte importante de mi vida, por apoyarme en las buenas y en las malas y sobre todo por su cariño, paciencia y constante guía.

A mis Docentes, quienes me guiaron en esta etapa de culminación de mi Carrera: Lic. Marcos Fernández y Lic. Rene Calderón, les agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo, gracias por compartir conmigo sus conocimientos y orientarme pacientemente en esta investigación. Gracias también a mis tribunales lectores: Lic. Javier de la Riva y Lic. Alida Huaman por sus aportes para mejora de mi investigación, por su predisposición y asesoramiento.

A mi mejor amiga, mi hermana Tania por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación, por siempre estar a mi lado en los buenos y malos momentos y sobre todo por hacer de su familia, una familia para mí. A José, por guiarme y ayudarme en todo este proceso, de quien aprendí mucho, principalmente que la ayuda necesaria la recibes de quien menos lo esperas. A Araceli por su ayuda y motivación constante, por ser la mejor compañera de tesis y una amiga incondicional. Y a Paty por alentarme siempre a ser mejor, y hacer bien las cosas. Los quiero muchos amiguitos.

Y finalmente, pero no menos importante, agradecer a mi Mamita Haydee quien me apoyo durante toda mi carrera profesional, y aunque ahora no se encuentra con nosotros físicamente, siempre esta presente en mi corazón, por haber creído en mi hasta el último momento. Mamá Osita ¡Ya soy Psicóloga!

DEDICATORIA

Eres una mujer que simplemente me hace llenar de orgullo, ejemplo de valentía y constancia. Te amo tanto que las palabras no alcanzan para expresarlo, haces tanto por mí cada día que no hay ni habrá manera de devolverte todo lo que me has dado y hecho por mí.

Este logro quiero dedicártelo a ti, porque no se en donde me encontraría de no ser por tu apoyo, tu compañía y tu inmenso amor.

Todo esto es gracias a ti, mamita hermosa.

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	ii

CAPITULO 1

1. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	
1.1.AREA PROBLEMÁTICA	4
1.2.PROBLEMA DE INVESTIGACION	5
1.3.OBJETIVOS	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
1.4.HIPOTESIS	6
1.5.JUSTIFICACION	6

CAPITULO 2

2. MARCO TEORICO	
2.1.ANTECEDENTES	8
2.2.PERSONALIDAD	13
2.2.1. CONSIDERACIONES GENERALES	13
2.2.2. DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD	14
2.2.3. TEORIA DE LOS RASGOS	16
2.2.4. CUATRO DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD	17
2.3.LIDERAZGO	18
2.3.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO	18
2.3.2. COMPONENTES DEL LIDERAZGO	19
2.3.3. FUNCIONES DEL LIDERAZGO	19
2.3.4. ESTILOS DEL LIDERAZGO	20
2.3.4.1.LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	20
2.3.4.2.LIDERAZGO TRANSACCIONAL	30

2.3.4.3.LIDERAZGO PASIVO.EVITADOR	34
2.3.5. LIDERAZGO EVANGELICO	35
2.4.PERSONALIDAD Y LIDERAZGO	35

CAPITULO 3

3. METODOLOGIA

3.1.TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	37
3.1.1. TIPOS DE INVESTIGACION	37
3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACION	37
3.2.VARIABLES	38
3.2.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES	38
3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
3.3.POBLACION Y MUESTRA	41
3.3.1. POBLACION	41
3.3.2. MUESTRA	41
3.4.TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION	42
3.4.1. CUESTIONARIO SOCIODEMOGRAFICO	42
3.4.2. CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD 16 PF 5	42
3.4.2.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO	43
3.4.3. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MLQ 5X CORTO	46
3.4.2.2. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO	48
3.5.PROCEDIMIENTO	49

CAPITULO 4

4. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

4.1.PRIMERA PARTE	
4.1.1. DATOS SOCIODEMOGRAFICOS	51
4.2. SEGUNDA PARTE	
4.2.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO 16 PF	57
4.3. TERCERA PARTE	

4.3.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MLQ	74
4.4. CUARTA PARTE	
4.4.1. ANALISIS DE CORRELACION DE PEARSON	80
CAPITULO 5	
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1.CONCLUSIONES	112
5.2. RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFIA	121
ANEXOS	

RESUMEN

La presente investigación vincula dos elementos significativos en el campo de la Psicología poco abordados en nuestro contexto nacional. Por una parte tenemos los tipos de personalidad y por otra parte los estilos de liderazgo, recursos personales importantes para mantener el equilibrio conductual y adaptación a diversas situaciones que se presentan en la vida..

Durante el proceso de investigación se estableció una dinámica de interrelación entre el investigador y los investigados con la finalidad de construir datos empíricos y que en definitiva consiguieron enriquecer la investigación y arribar a conclusiones de carácter científico. La investigación es de tipo correlacional, con un diseño no experimental de tipo transversal, debido a que el objetivo es estudiar si existe relación entre las variables de estudio en su ambiente natural. Los instrumentos de medición utilizados son el Cuestionario de Personalidad 16 PF, y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) Forma Líder.

La muestra utilizada es no probabilística y está conformada por 30 representantes entre varones y mujeres de la Congregación Cristiana Vida Nueva de nuestra ciudad.

Los resultados obtenidos muestran la relación existente entre los tipos de personalidad de la población y sus estilos de liderazgo, que han permitido cumplir los objetivos planteados.

INTRODUCCIÓN

El ser humano asume diferentes acciones o reacciones ante las circunstancias que la vida le presente; la psicología en sus estudios se ha centrado en definir y darle seguimiento a lo que actualmente se le llama Personalidad. Se han iniciado estudios los cuales se centran en personalidades individuales, comportamientos que definen como es la persona y porqué se comporta así, pero al paso del tiempo y las necesidades que se presentan y los campos que la psicología abarca, se ha preocupado por estudiar la personalidad dentro del área social.

Para la Psicología, el poder predecir la adaptación a las funciones y asumir las responsabilidades de un colaborador, es determinante. Así pues, ciertas organizaciones se ven en la necesidad de aplicar pruebas de personalidad que determinen el perfil de una persona, ya que por medio de esta prueba se pueden llegar a pronosticar el éxito de la persona en el área de trabajo. La personalidad, además de cubrir grandes vacíos de conocimiento, coadyuva en la gestión del talento humano.

En Bolivia son pocas las organizaciones que definen la personalidad de los colaboradores, provocando incompetencia e inestabilidad en su labor, lo que es lamentable. Diversos estudios sobre liderazgo, específicamente liderazgo cristiano son un compendio de elocuentes exhortaciones sobre el carácter y el compromiso como requisitos para el liderazgo. Algunos presentan un análisis detallado de las cualidades del carácter, otros consideran el liderazgo sin tocar aspectos claves de la personalidad de los colaboradores.

Por lo anterior, con el presente estudio se pretende determinar la relación que existe entre la personalidad y el estilo de liderazgo, partiendo de la importancia y los beneficios que estas dos variables pueden aportar a las exigencias de la sociedad. Puesto que a las organizaciones les interesa que los colaboradores posean las características adecuadas a la demanda de cada institución. No obstante, el desarrollo del estilo de liderazgo puede

ser un factor determinante en la personalidad, ya que permite a la institución poner valor al comportamiento en el desempeño adecuado de los líderes. Además de tener la capacidad de generar oportunidades, el liderazgo permite reconocer quiénes podrían llegar a formar parte fundamental en el desarrollo de nuevos líderes.

Las diversas instituciones han ido adquiriendo el estilo de liderazgo como una herramienta capaz de poder elevar el nivel de compromiso y productividad en sus seguidores, ya que los líderes tienden a ser competentes, con miembros que comparten un mismo sentir en su área de trabajo.

Por lo tanto, se ha considerado que el desarrollo del liderazgo puede llegar a tener resultados provechosos puesto que su éxito depende del potencial de los líderes. Ya que trabajando con el estilo de liderazgo adecuado, las actividades surgen de manera más rápida y productiva, concentrándose en la satisfacción del personal.

La presente investigación considera a los representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz para el estudio de las variables a relacionar. Señalar que dicha investigación está dividida en cinco capítulos:

El primero capítulo examina el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis de la investigación.

En el segundo se presenta el referente teórico que rige la investigación, poniendo énfasis en los tipos de personalidad y sus características, y en los estilos de liderazgo.

El tercer capítulo presenta el marco metodológico, tipo y diseño de investigación, las técnicas e instrumentos, y el procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados, correlaciones e interpretaciones de la investigación que responden a los objetivos del estudio.

Finalmente en el quinto capítulo se plasman las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con la elaboración de la presente investigación.

1. PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1. ÁREA PROBLEMÁTICA

En nuestro país la creación de nuevas iglesias Evangélicas se ha propagado, puesto que las personas llegan a estas con el deseo de escuchar la palabra de Dios, por supuesto el objetivo de la gente es encontrar un remanso de paz, pero muy pronto se encuentran en medio de una iglesia convulsionada por los problemas. (Stott, J. 2002)

Muchas personas asisten a la iglesia buscando paz, pero al poco tiempo de estar asistiendo, a medida que se van relacionando con los demás, se involucran en esa pequeña comunidad y se relacionan en las diferentes actividades de la iglesia, es cuando empiezan a surgir los problemas.

Las iglesias a nivel nacional, y quizás a nivel latinoamericano, se han convertido en lugares donde todo el mundo quiere obtener una ganancia o privilegio. Esto ha dado origen a una serie de conflictos internos, empezando por el dirigente máximo denominado “Líder”. El líder juega un papel importante en la obra de Dios convirtiéndose en guía y consejero espiritual de gran cantidad de personas.

Hay una tendencia equivocada a creer que los conflictos entre creyentes se solucionan cuando hay una persona que gana y otra que pierde. Muchas veces los líderes creen que están resolviendo un conflicto tratándolo de una manera superficial, sin establecer los principios básicos de orden que deben de existir dentro de la iglesia; es por esta razón que muchas ocasiones el problema continúa y hasta se puede convertir en una situación más grave.

Por supuesto los conflictos se generan en todo lugar, en las casas, en las escuelas, universidades, oficinas; pero hay un lugar muy especial donde se genera éstos, y que no debería ser así, y es en la iglesia.

El conflicto es algo inherente al ser humano, toda vez que dos personas empiecen a interactuar, siempre habrá una razón para estar emproblemados. No es que la persona

quiera verse envuelta en problemas, sino que es prácticamente algo normal que surjan las dificultades, esto se debe a que como seres humanos todos tienen su forma diferente de pensar, actuar y de ver las cosas, la personalidad de cada uno es distinta, e influirá de manera positiva o negativa en el buen desenvolvimiento dentro de la Congregación.

Las presiones sobre los líderes son intensas y quizás inevitables. Ellos son quienes cargan con las críticas que se hacen a la institución; tienen la responsabilidad de tomar decisiones difíciles; no pueden disponer fácilmente de su tiempo para la familia, etc.

Así como también lidiar con discípulos que prometen mucho y no responden a lo esperado, y algunos inclusive se alejan; grupos que parecen crecer empiezan a declinar en número y visión. Esto depende de en gran manera de forma en que el líder guía a sus seguidores, por lo cual algunos rasgos de personalidad como ser el egocentrismo, hipersensibilidad, frialdad emocional entre otros, influirán de manera negativa en el desempeño de los líderes como guía espiritual.

Es por esta razón que el liderazgo se vuelve tan esencial, porque es a los líderes que les toca lidiar con los problemas y es responsabilidad de ellos encontrarles la solución.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

En este contexto es que se ha llevado a cabo el presente trabajo de investigación formulando el siguiente problema:

¿Cuál es el grado de relación de los tipos de Personalidad y los Estilos de Liderazgo en representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Describir el grado de relación entre los Tipos de Personalidad y los Estilos de Liderazgo en representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir las características sociodemográficas de los representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la Ciudad de la Paz.
- Identificar los Tipos de Personalidad de los participantes.
- Describir los Factores que inciden en la Personalidad de los sujetos.
- Diagnosticar qué Estilos de Liderazgo tiene cada uno de los representantes.
- Describir los factores que inciden en los Estilos de Liderazgo.

1.4. HIPOTESIS

H1: Existe un grado de relación significativo entre los tipos de Personalidad y los Estilos de Liderazgo en representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz.

H0: No existe un grado de relación significativo entre los tipos de Personalidad y los Estilos de Liderazgo en representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz.

1.5. JUSTIFICACION

La presente investigación tiene la finalidad de describir el grado de relación entre las dos variables de estudio: Los tipos de personalidad y los Estilos de Liderazgo.

Durante varias décadas, hemos experimentado una creciente “secularización” de la sociedad, basada mayormente en el pragmatismo, en “lo que funciona”. Somos personas que nos centramos en los resultados, y nuestra filosofía de vida se ha convertido en: “si funciona, si produce resultados, debe estar bien”. Lamentablemente, vemos que esta secularización se ha introducido también en algunas de nuestras iglesias, especialmente cuando el “éxito” se define por la cantidad de miembros en vez de la obediencia fiel.

La Palabra de Dios está repleta de instrucciones y amonestaciones respecto de los falsos líderes. Sin embargo, a lo largo de la historia, y en el presente mismo, las falsas enseñanzas siguen haciendo estragos en los corazones de las personas, y aun de los cristianos.

La Pastora Lee Grady refiere que: “Donde quiera que voy me encuentro con cristianos que fueron heridos en la iglesia o lastimados con palabras y acciones de los líderes. Algunas de esas personas están amargadas. Otros han renunciado a la iglesia. Algunos incluso han dejado la fe. Y unos pocos sufren el equivalente espiritual al desorden de estrés post-traumático” (Stott, J. 2002)

Al mencionar la palabra “líder” mucha gente piensa inmediatamente en una autoridad, en alguien que pueda manejar, dirigir, regir y gobernar. Muchos piensan que un líder es una persona que tiene poder sobre otras personas sin que nadie cuestione sus acciones. Un líder moviliza a un grupo de personas en cierta dirección, a trabajar juntos armónicamente, compartiendo una visión. En este sentido, un líder es un guía, que orienta al pueblo de Dios en cierta dirección.

Cambia a las personas, en sus ideas, valores y emociones, ayuda a otros a tener éxito, y a cumplir el plan que Dios tiene para cada uno. Esto significa que los orienta para resolver

problemas, y ver las consecuencias de sus acciones. En fin, ayudar a reflexionar y ver las opciones para superar los obstáculos que se puedan presentar.

El liderazgo es un don que el Espíritu da a los creyentes, desde el momento de su conversión, este don permite que cada vez que estos hombres puedan predicar sobre la palabra de Dios, estén basados en el amor al prójimo. Pero no se puede dejar de lado la Personalidad, ya que esta influye en el comportamiento y ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño de las personas.

Todo individuo tiende a encuadrar su personalidad de acuerdo con la posición y el papel que desempeña en la sociedad. Los diferentes cargos que desempeñan socialmente considerados superiores a otras, y de acuerdo con este nivel se exige una conducta determinada a quienes las ocupan.

De este hecho pueden derivarse conflictos a nivel personal, cuando las características de un individuo no se acomodan a las exigencias del status. Y de esta misma situación se origina también la falsa concepción de la personalidad en la que se identifica la conducta que se le exige por ocupar un cargo determinado, con las características internas que un individuo realmente posee.

Las organizaciones religiosas forman parte de un sistema que está integrado por individuos, los cuales persiguen metas en común. Hoy en día estas metas son producto de un gran esfuerzo y entusiasmo tanto por parte de los líderes como de mismos colaboradores, por ello resulta de vital importancia conocer el comportamiento humano en dichas instituciones, ya que se obtiene un impacto positivo o negativo y esto influirá en el éxito o fracaso de la institución.

Por lo tanto la investigación presenta una relevancia social porque interesa a padres, educadores, jóvenes y a la comunidad en general porque es importante relacionar los factores de la personalidad individual con los modelos de conducta que ocupan los sujetos dentro de las instituciones, en este caso el estilo de liderazgo, ya que estos guían a la sociedad conforme a las leyes divinas.

2. MARCO TEORICO

En la actualidad, el capital humano forma parte fundamental en el crecimiento de las organizaciones, puesto que los colaboradores tienden a desarrollar las conductas y características necesarias, contribuyendo al desarrollo de la organización. Siendo estas las que dan el surgimiento de oportunidades y cumplimiento de las metas trazadas.

El estudio de la personalidad es fundamental en toda organización, porque aporta los conocimientos necesarios acerca del colaborador, determinando la labor que pueda desempeñar según sus características o rasgos de personalidad. Siendo la personalidad un factor determinante del comportamiento, las características que desarrollan contribuyen a determinar el estilo de liderazgo. Actualmente las organizaciones no conocen los rasgos o características fundamentales de sus colaboradores, es por ello que resulta interesante determinar qué tipo de personalidad poseen, porque al igual que las actitudes. Definen el cómo y por qué las personas se comportan como lo hacen.

Para poder lograr productividad es necesario que los colaboradores estén dispuestos a trabajar, desarrollando un estilo de liderazgo adecuado, siendo este un factor imprescindible dentro de toda organización, porque mediante él se puede hacer un mejor uso del talento humano.

El estudio de la personalidad presenta oportunidades y retos para los psicólogos industriales organizacionales, ya que cuando se habla de oportunidades se refiere a que el trabajo proporciona medidas benéficas y presenta desafíos que tienen que ver con la motivación

2.1. ANTECEDENTES

Las investigaciones científicas sobre el liderazgo y la personalidad son muy abundantes a lo largo de las últimas tres o cuatro décadas. Las investigaciones revisadas por Judge y Bono, (2000) se pueden resumir en su interés por definir cuáles son los rasgos que caracterizan a un líder y por responder si el líder nace o se hace. Aunque se ha avanzado en la identificación de las características del líder, esta pregunta sigue sin ser respondida.

Burns (1978) fue el primero en identificar dos tipos de liderazgo, a los que llamó, transformacional y transaccional, y que se pueden resumir en la capacidad para inspirar seguidores vs. la habilidad para obtener la cooperación de otros. Ambos son opuestos. El líder que manifiesta características transformacionales se reconoce según Bass (1985), por su capacidad para transmitir un carisma a sus seguidores, para inspirarles una visión motivante, para cuestionar lo que ven desafiando el statu quo, y para identificar las necesidades de sus seguidores y atenderlas. Mientras que el líder que manifiesta características transaccionales no tiene seguidores, sino que, yendo de más a menos: proporciona recursos valiosos y adecuados a las personas con las que trabaja, le hace seguimiento al rendimiento y toma acciones correctivas, e interviene cuando los problemas se vuelven serios bajo la dinámica de evitar errores, o simplemente evita liderar.

Los estudios realizados por Bass (1998) citado por Bono y Judge (2000) mostraron en relación con la personalidad carismática del líder, que no hay suficiente información; que la información existente es limitada y fragmentada, y que no hay un soporte empírico confiable que permita sacar conclusiones

Schneider & Hough (1995) sintetizaron las críticas más significativas que se han realizado a los Cinco Grandes rasgos de la personalidad, afirmando que son demasiado amplias y pueden enmascarar vínculos importantes entre los rasgos específicos de la personalidad y los comportamientos específicos. Los resultados obtenidos por estos autores, después de aplicar y analizar test especializados, para cada uno de los rasgos de la personalidad y de los tipos de líderes, muestran que las dimensiones conocidas como neuroticismo y conciencia no presentaron relaciones significativas con el liderazgo transformacional; mientras que extroversión y agradabilidad si mostraron relaciones significativas con el liderazgo transformacional.

Los cinco grandes fueron medidos con el test NEO Personality Inventory. (Costa & McCrae, 1992). Tanto el liderazgo transformacional como el liderazgo transaccional fueron medidos con el cuestionario de liderazgo multifactorial -MLQ, por sus siglas en

inglés-. (Avolio, Bass, and Jung, 1995). La satisfacción del empleado con el líder fue medida con tres ítems de la encuesta diagnóstica de trabajo (Hackman y Oldham, 1980), específicamente: (a) la satisfacción del empleado con la calidad de la supervisión recibida, (b) la satisfacción del empleado con la cantidad de apoyo y orientación recibida y (c) la satisfacción del empleado con el trato recibido por parte del jefe. La satisfacción general del empleado con el trabajo fue medida con cinco elementos tomados de Brayfield-Rothe de satisfacción global con el trabajo (Brayfield y Rothe, 1951). El compromiso del empleado con la organización fue medido con la escala de compromiso afectivo (Allen & Meyer, 1990). La motivación del empleado con el trabajo, fue medida con tres ítems del MLQ que evaluaron la voluntad del empleado de trabajar mejor, como resultado de la influencia del líder. Y por último, la efectividad del líder fue medida con cinco ítems completados por el supervisor inmediato del líder. (Judge y Bono, 2000).

Los autores anteriormente mencionados consideraron que los resultados obtenidos respecto del liderazgo transformacional muestran que este tipo de liderazgo es efectivo, mientras que los comportamientos que caracterizan al liderazgo transaccional no mostraron resultados significativos sobre su efectividad. Sobre esta base otros autores como Bass (1985) han concluido que la teoría del liderazgo transformacional se muestra como una teoría del comportamiento humano y asume que los comportamientos de tipo transformacional pueden ser aprendidos. Es decir, que cierto tipo de liderazgo con el que las personas no nacen puede ser aprendido. Y con respecto a la teoría de los cinco grandes rasgos de la personalidad, se puede concluir que a través del desempeño en el trabajo se puede predecir el liderazgo transformacional. (Judge & Bono, 2000).

El análisis de cada una de las cinco dimensiones, de acuerdo con Judge y Bono(2000) mostró que la agradabilidad se destacó en esta investigación como el predictor más fuerte del comportamiento transformacional del líder; la extroversión y la apertura a la experiencia mostraron correlaciones significativas con el liderazgo transformacional. Sin embargo, ninguna faceta del neuroticismo ni de la conciencia fueron relacionadas con el liderazgo transformacional; por lo cual concluyeron Judge and Bono (2000), que los cinco grandes factores no pueden ir más allá de los rasgos de la personalidad en la

predicción del liderazgo transformacional. Este resultado según ellos se puede deber a que el estudio realizado no consideró dentro de la investigación las influencias de los factores organizacionales, como por ejemplo las condiciones del negocio ni la estrategia organizacional; y tampoco consideró las características de los seguidores. Sin embargo, los resultados obtenidos por el estudio de Judge & Bono (2000) permiten concluir que de los cinco grandes rasgos de la personalidad, hay al menos tres que podrían ayudar a las organizaciones en la elección de los líderes, a saber: agradabilidad, extroversión y apertura a la experiencia.

Los cinco grandes rasgos de la personalidad y la teoría del gran hombre, de acuerdo con Judge, Bono, Ilies, and Gerhardt (2002), asumen que el liderazgo depende de las cualidades personales del líder, pero se diferencian en que los cinco grandes no creen que el liderazgo está al alcance de unos pocos hombres heroicos.

D'Alessio (2008) sintetizó en su estudio la dinámica que ha caracterizado la relación entre personalidad y liderazgo destacando los innumerables intentos realizados por los investigadores para explicar el liderazgo sobre las bases de los rasgos de la personalidad. Y propuso abordar tres preguntas importantes: ¿es importante el liderazgo?, ¿cómo se eligen los líderes?, y ¿cómo se pronostica el liderazgo? formuladas por (Hogan, Curpy y Hogan, 1994).

La personalidad sigue jugando un papel preponderante en los estilos de liderazgo, y éstos siguen siendo motivo de preocupación en las empresas; motivo por el cual, entre otros, es necesario investigar el desarrollo de habilidades de liderazgo en las escuelas de negocios, con el objeto de identificar si el liderazgo puede ser enseñado y qué tipo de habilidades son esenciales enseñar a los participantes de estos programas. En el desarrollo de su estudio propuso, por un lado, una relación negativa entre el neuroticismo y los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y evitación-pasiva, y por otro, una relación positiva entre los tres estilos mencionados y los otros cuatro grandes factores de la personalidad, incluyendo la experiencia laboral. También,

propuso que los cinco grandes y la experiencia laboral ejercen una influencia combinada sobre los mencionados tres estilos de liderazgo. (D'Alessio, 2008).

La investigación incorporó elementos de análisis de gran interés tales como las diferencias por género, edad, carrera profesional, años de experiencia laboral, y universidad atendida. En relación con la personalidad, D'Alessio (2008) encontró diferencias importantes: (a) por género, (ej. es mayor en las mujeres que en los hombres el grado de neuroticismo y extroversión); (b) por edad, (ej. los participantes entre los 23 y 30 años de edad tienen menor apertura a la experiencia, que los participantes de mayor edad); (c) por factor, (ej. los participantes entre 41 y 58 años mostraron mayor agradabilidad, que los participantes de menor edad); (d) por años de experiencia (ej. los participantes con menos de 5 años de experiencia tienen menos conciencia que los que tienen una mayor experiencia; y (e) por carrera profesional (ej. los participantes de ingeniería son menos extrovertidos que los de otras carreras profesionales). En relación con el liderazgo, D'Alessio (2008) comprobó que los factores que componen el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, pueden ser reducidos a los tres estilos de liderazgo propuestos, mencionados anteriormente, en oposición a estudios previos.

D'Alessio también encontró diferencias importantes: (a) por edad (ej. los participantes entre 41 y 58 años presentan con mayor frecuencia comportamientos de liderazgo transformacional que los participantes entre 23 y 40 años de edad; de igual manera los participantes entre 41 y 58 años mostraron mayor frecuencia de comportamientos de evitación pasiva del liderazgo que los participantes entre 23 y 40 años de edad; y (b) por años de experiencia laboral (ej. los participantes con experiencias entre 11 y 40 años mostraron con mayor frecuencia comportamientos de liderazgo transformacional, que los participantes con experiencias laborales menores a 11 años; de igual manera los participantes con experiencias entre 11 y 40 años mostraron con mayor frecuencia comportamientos de evitación pasiva del liderazgo que los participantes con experiencia laboral entre 6 y 10 años.

Con respecto a la relación entre personalidad, experiencia laboral y estilos de liderazgo, D'Alessio (2008) encontró que la conciencia obtuvo la asociación positiva más fuerte con el liderazgo transaccional, seguida por la extroversión; mientras que los otros tres factores no mostraron correlaciones estadísticas significativas. En relación con la evitación pasiva, la conciencia mostró una asociación negativa moderada; el neuroticismo, con una asociación relativa débil; la extroversión, con una asociación negativa débil; y la apertura a la experiencia y la agradabilidad, sin una correlación significativa.

En referencia a los cinco factores y su relación con los tres tipos de liderazgo mencionados, D'Alessio (2008) encontró que el neuroticismo tiene una relación negativa con el liderazgo transformacional, y positiva con el liderazgo pasivo evitativo; la extroversión y la conciencia tienen una relación positiva con los liderazgos transformacional y transaccional, y negativo con el tercero; la apertura a la experiencia tiene una relación positiva con el liderazgo transformacional; y la agradabilidad no tiene correlación significativa con ningún estilo de liderazgo. De igual forma la experiencia laboral tiene una relación positiva con los liderazgos transformacional y transaccional. Todos los factores junto con la experiencia laboral mostraron ejercer influencia significativa sobre el liderazgo transformacional. La extroversión, la conciencia y la experiencia ejercen influencia significativa sobre el liderazgo transaccional. Y el neuroticismo, la extroversión y la conciencia ejercen influencia significativa sobre el liderazgo pasivo evitativo.

2.2. PERSONALIDAD

2.2.1. CONSIDERACIONES GENERALES

El campo de estudio de la Psicología de la Personalidad es fundamental para la Psicología, llegando a tener una significación no sólo práctica, sino moral y política (Hogan, 1998). Ya desde Allport (1937) el campo de la personalidad ha intentado estudiar a la persona completa. Esto redundo, sin duda, en la gran complejidad del campo. Como plantea Funder (2001), la misión única de la psicología de la personalidad

es la de centrarse en la triada psicológica del pensamiento, el sentimiento y la conducta e intentar explicar el funcionamiento psicológico completo de los individuos. Esta tarea, sin embargo, es una misión imposible. Las teorías de la personalidad deben limitarse a destacar, sólo, algunos temas psicológicos.

Para poder definir la personalidad fue necesario extraer una serie de conceptos que puedan contribuir al desarrollo de la investigación. En relación a la personalidad, se encuentran las siguientes definiciones: Morris y Maisto (2001) indican que “personalidad es el patrón único de pensamientos, sentimientos y conductas de un individuo que persiste a través del tiempo y de las situaciones”.

Por su parte Davis y Palladino (2008) describen “la personalidad como un patrón estable de comportamiento, sentimiento y pensamiento que distingue a una persona de otra”.

“La personalidad es una organización compleja de cogniciones, emociones y conductas que da orientaciones y pautas (coherencia) a la vida de una persona. Como el cuerpo, la personalidad está integrada tanto por estructuras como por procesos y refleja tanto la naturaleza (genes) como el aprendizaje (experiencia). Además, la personalidad engloba los efectos del pasado, incluyendo los recuerdos del pasado, así como construcciones del presente y del futuro”
(Pervin, 1996, Edición Castellana).

2.2.2. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA PERSONALIDAD

Al tratar de explicar qué es la personalidad, se debe recalcar que contiene elementos de origen hereditario y ambiental. Estos elementos o factores constitutivos de la personalidad son:

- ✓ El temperamento.
- ✓ El carácter.

- ✓ La inteligencia.
- ✓ Status y Roles sociales.

Todo ser humano al nacer posee una personalidad "potencial", en cuanto a que tiene los elementos básicos de la misma. Esta potencialidad comenzará a ser realidad cuando se inicie el desarrollo de ciertas características y capacidades, como trabajo intelectual, creatividad, conducta intencional y valores éticos, entre otras, que indican que los diversos elementos de la personalidad están funcionando con cierto nivel de organización. Y se puede hablar de personalidad estructurada cuando el individuo logra dinamizar de forma integrada y con autonomía estos aspectos básicos, lo que le llevará a tener una conducta y un pensamiento característicos.

2.2.2.1. EL TEMPERAMENTO

Los factores biológicos se reúnen, por lo general, bajo el término de temperamento. En el temperamento se distinguen aspectos estáticos y dinámicos: los primeros se refieren a la morfología, mientras que los segundos hacen alusión a la fisiología. El sexo, la edad, el sistema endocrino, etc., afectan a la personalidad, aunque es difícil precisar sus mecanismos.

El temperamento se hereda. Allport (1937) lo define así: *"Los fenómenos característicos de la naturaleza emocional de un individuo, incluyendo su susceptibilidad emocional, la fuerza y la velocidad con que acostumbran a producirse las respuestas, su estado de humor preponderante y todas las peculiaridades de fluctuación e intensidad en el estado de humor, considerándose estos fenómenos como dependientes en gran parte de la estructura constitucional y predominantemente hereditarios"*.

El temperamento depende de la constitución física y especialmente de los factores hereditarios de la misma. Las investigaciones realizadas han puesto de manifiesto la influencia de la constitución física en el temperamento: por ejemplo la baja

producción de tiroxina produce pereza, inercia, torpeza, quienes la sufren son descritos como depresivos, insatisfechos y desconfiados; al contrario, los hipertiroideos tienen síntomas de tensión nerviosa, excitación, ansiedad, y se manifiestan nerviosos, hiperactivos e inquietos. El temperamento está determinado por los procesos fisiológicos y factores genéticos que inciden en las manifestaciones conductuales.

2.2.2.2. EL CARÁCTER

Etimológicamente el término carácter proviene del griego y significa "marca" o "sello" que distingue inconfundiblemente a una persona. El carácter es el que determina formas constantes y típicas de actuar de una persona.

Según Morris (2000) *"Carácter es el conjunto de rasgos de personalidad, relativamente perdurables, que tienen importancia moral y social"*.

La niñez y adolescencia son etapas muy importantes en la formación del carácter, tanto positiva como negativamente. Las fallas, lagunas, distorsiones, experiencias traumáticas, así como las costumbres, vivencias felices y satisfactorias, normas y prácticas morales y éticas van señalando y matizando el carácter.

El hogar, la escuela los grupos de amistad, son los ambientes más influyentes en la formación del carácter. Todas las teorías del carácter tienen en común la idea de que no se manifiesta de forma total y definitiva en la infancia, sino que pasa por distintas fases hasta alcanzar su completa expresión al final de la adolescencia.

Todos los elementos que integran el carácter se organizan en una unidad que se conoce como estabilidad y proporciona al carácter coherencia y cierto grado de uniformidad en sus manifestaciones, con los cambios lógicos que ocurren a lo largo de la vida. En él intervienen principalmente las funciones psíquicas, así como la acción del ambiente. A partir de esos elementos se desarrollan los factores

individuales, que conforman el particular modo de reaccionar y enfrentar la vida que presenta una persona.

2.2.2.3. LA INTELIGENCIA

En sí la inteligencia no es algo material, sino un concepto abstracto al que se ha llegado por un proceso de análisis y síntesis de sus consecuencias. En eso que llamamos “Inteligencia” confluyen una serie de elementos que tienen que ver con el aprendizaje, la adaptación a situaciones nuevas, la solución de problemas, el proponerse fines, la capacidad de valoración y autocrítica.

Según Gardner citado por Morris (2000) *“La inteligencia es la capacidad de comprender el entorno y utilizar ese conocimiento para determinar la mejor manera de conseguir unos objetivos concretos”*.

Sabemos que cada persona se adapta a la realidad de una manera diferente, entonces la inteligencia es una forma de interactuar con el mundo, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Estas habilidades configuran rasgos de carácter (como la autodisciplina, la compasión o el altruismo), que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. Por lo tanto ser inteligente es una forma de comportarse y actuar, de vivir: es, si así quiere decirse, una forma de ser.

2.2.2.4. STATUS Y ROLES SOCIALES

Estos dos términos tienen significado muy preciso en sociología. El status es definido por Krech: *“Es la posición o situación de un individuo en la jerarquía de prestigio de un grupo y que en un momento determinado le será respetado.”* Es el conjunto de consideraciones otorgadas al puesto que un individuo desempeña. Es decir, es algo que no merece el individuo por sus cualidades o características relevantes, sino que se le da por desempeñar un puesto independientemente del valor de la persona.

El rol lo define el mismo Krech así: *"Es la estructura de necesidades, objetivos, creencias, sentimientos, actitudes, valores y conductas que los miembros de una comunidad esperan que debe caracterizar al ocupante de una posición"*. La personalidad de un individuo se halla moldeada por el rol y el status que ocupa en la sociedad.

Todo individuo tiende a encuadrar su personalidad de acuerdo con la posición y el papel que desempeña en la sociedad. Las diferentes profesiones: socialmente unas son consideradas superiores a otras, y de acuerdo con este nivel se exige una conducta determinada a quienes las ocupan. De este hecho pueden derivarse conflictos a nivel personal, cuando las características de un individuo no se acomodan a las exigencias del status. Y de esta misma situación se origina también la falsa concepción de la personalidad en la que se identifica la conducta que se le exige por ocupar un cargo determinado, con las características internas que un individuo realmente posee.

A su vez, el rol profesional está moldeado por la personalidad, ya que cada individuo desempeña el papel social que le corresponde imprimiéndole sus características personales. Se produce una interrelación mutua: el status y el rol exigen un comportamiento determinado del individuo, y éste imprime ciertas características de su personalidad, a su actuación. Personalidad, pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijas y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto.

La personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos.

La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

2.2.3. DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD

Es importante mencionar que algunos teóricos o fundadores de las diferentes teorías de la personalidad ponen énfasis en la infancia, la herencia y el ambiente, estos aspectos atribuyen el desarrollo de la personalidad y por lo tanto son fundamentales para su estudio.

De acuerdo con Papalia, Olds y Feldman (2005) existen tres enfoques del desarrollo psicosocial de los adultos representados por:

- **Modelo de etapas normativas**

Sostiene que cada persona sigue la misma secuencia básica de cambios sociales y emocionales relacionados con la edad. Los cambios son normativos ya que son comunes en la mayoría de los miembros de una población y emergen en periodos sucesivos o etapas, marcadas en ocasiones por crisis emocionales que preparan el camino para el desarrollo posterior.

- **Modelo de los rasgos**

Buscan la estabilidad o el cambio en los rasgos de personalidad, desarrollando y probando un modelo de cinco factores (neuroticismo, extroversión, apertura a la experiencia, escrupulosidad y agradabilidad).

- **Modelos tipológicos**

Considera la personalidad como un todo en funcionamiento que afecta y refleja, actitudes, valores, conducta e interacciones sociales.

Para Cattell (1977) “Las tres formas de aprendizaje que actúan en el desarrollo de la personalidad son: condicionamiento clásico y el aprendizaje de reforzamiento de caminos-meta”

- **Condicionamiento Clásico:** cuando el estímulo incondicionado y el condicionamiento se asocian en forma intermitente, el aprendizaje dura más. Muchas respuestas de la personalidad se aprenden en base a esa probabilidad, pero pocas veces uno se da cuenta de ello.

El papel del condicionamiento clásico es probablemente muy importante en el aprendizaje inconsciente, y juega un papel importante en algunas fobias y asociaciones emocionales poderosas. (Miller y Dollard, 1995).

- **Aprendizaje de caminos –meta:** se entiende como aquel aprendizaje de conducta nueva para alcanzar una meta antigua, tal como se prescriba ya sea en un ergio o en un sentimiento.

Mucho del aprendizaje en la personalidad ocurre debido a la ley del efecto (Higlar, 1962) Una actitud no se implanta en forma directa, sino demostrando como se superadita a un sentimiento ya existente. Esto se logra cuando una nueva actitud se ve reforzada al lograr la meta deseada.

2.2.4. TEORÍA DE LOS RASGOS

Cuando se habla de rasgos, se refiere al comportamiento humano que determina las características en la estructura de la personalidad de los individuos.

Para Feldman (2006) la teoría de los rasgos es aquel “*modelo de la personalidad que identifica los rasgos básicos necesarios para describirla*”.. A continuación veremos cómo diferentes teóricos proponen distintos conjuntos de rasgos:

- **Gordon Allport**

Identificó tres categorías básicas de rasgos: cardinales, centrales y secundarios. Un rasgo cardinal es una característica única que dirige buena parte de las actividades de una persona, sin embargo, la mayoría de la gente no desarrolla un rasgo cardinal único completo, sino que posee varios rasgos centrales que conforman el núcleo de la personalidad. Los rasgos centrales, como la honestidad y la sociabilidad, son las principales características de un individuo. Los rasgos secundarios son características que inciden en el comportamiento en muchas situaciones y ejercen menos influencia que los rasgos centrales o cardinales.

- **Raymond Cattell**

Catell (1977) expone que la personalidad serían aquellas características que permitirían que una persona fuera predecible en una situación determinada. Este investigador posteriormente identifica 16 factores que son básicos para una estructura de la personalidad. Basado en esos rasgos fuente, desarrollo el Cuestionario de los 16 factores de personalidad, o 16 PF, instrumento que proporciona puntuaciones de cada rasgo fuente.

Uno de los conceptos más importantes para Catell es el de rasgo, que en diversas obras ha definido como “estructuras mentales”, una diferencia que se hace de la conducta observada para explicar su regularidad o consistencia. (Catell, 1997)

2.2.5. CUATRO DIMENSIONES O TIPOS GLOBALES DE LA PERSONALIDAD (FACTORES SECUNDARIOS)

2.2.5.1. *EXTRAVERSION – INTROVERSION*

Las personas Introversas tienden a ser tímidas, inhibidas y autosuficientes. Por el contrario los Extroversos son individuos desinhibidos socialmente que tienen la capacidad de establecer y mantener contactos interpersonales. (Nuñez y ALeman 2005)

2.2.5.2. *ANSIEDAD*

Como su nombre lo indica, este factor explora los niveles de ansiedad de la persona. Las personas que un bajo nivel de ansiedad se caracterizan por ser serenos, realistas, estables emocionalmente y seguros de si mismos. No obstante, niveles demasiado bajos pueden ser indicativos de falta de motivación. Las personas que tienen altos niveles de ansiedad son individuos inseguros, tensos, emocionalmente inestables, tímidos y desconfiados. Niveles extremadamente altos de ansiedad perjudican la ejecución de la persona y pueden causar disturbios físicos y desajustes psicológicos. (Nuñez y ALeman 2005)

2.2.5.3. *SUSCEPTIBILIDAD – TENACIDAD*

Personas susceptibles tienden a preocuparse emocionalmente, suelen estar frustrados y desanimados. Sin embargo, pueden ser gentiles con los demás. Suelen ser reflexivos y analíticos antes de comenzar una tarea. Las personas tenaces son emprendedoras y decisivas. Con pensamientos mas lógicos. (Nuñez y ALeman 2005)

2.2.5.4. *DEPENDENCIA – INDEPENDENCIA*

Las personas Dependientes son sometidas a las preferencias y expectativas de otros, son humildes, dóciles, tímidos, conservadores, inseguros y moralistas. Por el contrario las personas Independientes son asertivas, agresivas, autosuficientes, desconfiadas,

desinhibidas y radicales que no demuestran interés o necesidad por ser aceptados socialmente.

2.3. LIDERAZGO

2.3.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

El concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática. Así, Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo.

Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Yukl y Van Fleet (1992) definen el Liderazgo como:

“... un proceso que incluye influencia en las personas, grupos u organizaciones para implementar estrategias y lograr objetivos, influyendo sobre el mantenimiento y la identificación del grupo, e influyendo en la cultura de la organización”.

Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

2.3.2. COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2004) el liderazgo está compuesto por cuatro componentes importantes, siendo estos:

- La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable.
- La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
- La capacidad de inspirar.
- La capacidad de actuar de una manera que desarrolle un clima que conduzca a responder y despertar motivaciones.

2.3.3. FUNCIONES DEL LIDERAZGO

Las funciones en el liderazgo ayudan a marcar las pautas de comportamiento o los requerimientos necesarios para actuar de tal forma que se pueda cumplir con los objetivos del líder.

Según Rodríguez citado por Arata y Furlanetto (2001):

“la función del liderazgo puede ser la representación, la movilización, o la cohesión del grupo. El liderazgo no es un problema de características personales, pero sí un conjunto de requerimientos específicos que deben ser satisfechos”.

El mismo autor, elaboró una teoría que evidencia en el liderazgo lo siguiente:

- La personalidad del líder.
- La personalidad de los seguidores.
- La estructura y función del grupo.
- La situación a la que se enfrenta el grupo.

2.3.4. ESTILOS DE LIDERAZGO

2.3.4.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El líder transformacional es capaz de responder a distintas situaciones; surge el paralelo entre la Teoría Situacional del liderazgo y la Teoría de Rango Total. A simple vista se podrían confundir ambas teorías, llegando a describirlas como iguales en sus planteamientos. De ahí, que se haga necesario exponer tanto sus similitudes como diferencias.

Los enfoques Situacionales, afirman que el líder para ser efectivo, debe conducirse de forma flexible. Para esto debe ser capaz de diagnosticar el estilo apropiado para cada situación, y aplicarlo. La Teoría de Liderazgo Transformacional, por su parte, establece que el líder transformacional es capaz de distinguir el estilo apropiado de acuerdo con el contexto, y llevar a cabo acciones que se ajusten a éste, dado que posee un amplio repertorio de conductas.

El Liderazgo Transformacional, se explica por un proceso motivacional distinto, en donde el efecto producido en los seguidores es un cambio de segundo orden, es decir, en sus necesidades, valores y actitudes. A este respecto Robbins señala

“cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo” (Robbins, 1994).

a) MECANISMOS DE MOTIVACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

De acuerdo con la teoría del Liderazgo Transformacional, éste consiste en un “Rango

Total de Comportamiento”. Esto implica que abarca conductas clasificadas tanto como *transformacionales*, *transaccionales*, y *pasivo evitadores*. De esta forma el líder transformacional puede desplegar cualquiera de ellas, según lo requiera el contexto.

Teniendo en cuenta esto, el líder transformacional también utilizaría mecanismos motivacionales propios del proceso transaccional. En este sentido, la teoría de las expectativas sigue siendo utilizada por Bass para describir y explicar parte del proceso transformacional.

Sin embargo, Bass señala que esta teoría es necesaria pero no suficiente para dar cuenta del complejo proceso motivacional que el Liderazgo Transformacional encierra. Esto se desprende de la propia definición de éste, que involucra reconocer la existencia de necesidades potenciales de los seguidores, e ir más allá, buscando animar y satisfacer necesidades de más alto orden (Bass, 1985).

Por esto, se hacen necesarias para describir y explicar el proceso motivacional transformacional, varias teorías que se complementan mutuamente, a saber:

✓ **Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

Para Maslow la base comprensiva de la motivación humana radica en la idea de que las personas poseen necesidades básicas a nivel orgánico que actúan sobre ésta. Este autor propuso una estructura piramidal de necesidades jerarquizadas, estableciendo una distinción, por una parte entre necesidades deficitarias o de carencia, y por otra parte, de necesidades de crecimiento o desarrollo. Dentro de las necesidades de carencia (necesidades de orden inferior) Maslow engloba las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia y valoración.

Cuando las necesidades de carencia están satisfechas, comienzan a emerger las orientadas hacia el crecimiento (necesidades de orden superior). La motivación aparecería por las necesidades que aún no están satisfechas, de manera que las que ya

han sido cubiertas dejan de ser motivantes. Así, los seguidores se mostrarán más entusiastamente motivados por lo que buscan, que por lo que tienen.

Bass (1985) recoge este mecanismo postulado por Maslow, a saber, la alteración del nivel de necesidades en la jerarquía del seguidor, con foco en las necesidades más altas, y lo plantea como uno de los mecanismos motivadores del líder transformacional. Por ejemplo, la consideración individualizada del líder, le permite conocer las necesidades y expectativas de los seguidores, y actuar de acuerdo con éstas, apuntando al crecimiento personal de cada subordinado.

Al respecto, Tichy y Devanna (1986, en Yukl, 1998), dan cuenta de la sensibilidad de los líderes transformacionales a las necesidades de sus seguidores. Lo que se complementa con los hallazgos de Bennis y Nannus (1985, en Yukl, 1998) que plantean que los líderes transformacionales se enfocan en las necesidades humanas fundamentales de los seguidores, como una forma de atraerlos hacia una visión mayor, para posteriormente llevarlos a grados más altos de conciencia, libertad, justicia y autoactualización. Para Bass el mecanismo descrito es necesario pero no suficiente para explicar el proceso; diferenciándose de Burns que lo veía como fundamental. De esta forma, sugiere que existen otros dos mecanismos motivacionales transformacionales que son: la expansión del rango de necesidades y la inducción a trascender los intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización.

Éstos dan cuenta que la escala de necesidades no es rígida sino que los niveles son traslapados y muchas veces independientes. Este planteamiento lo hace diferir de Maslow, en donde cada nivel más alto de necesidad necesariamente emerge del nivel más bajo que le antecede cuando ha sido satisfecho. Esta divergencia de Bass respecto de Burns y Maslow, lo hace recurrir a la Teoría ERG de Aldelfer para explicar los otros mecanismos antes mencionados (Bass, 1985).

✓ **Teoría ERG de Alderfer**

Alderfer (1969, en Bass, 1985), propuso la Teoría ERG (en función de las siglas en inglés de Existence Needs, Relatedness Needs, y Growth Needs¹⁷). Divergiendo de lo sugerido por Maslow en cuanto al contenido y proceso de su teoría, consideró que el individuo tenía tres conjuntos básicos de necesidades (en Landy y Trumbo, 1980):

Necesidades de Existencia (protección y seguridad)	Aquellas relacionadas con la existencia material, cuya satisfacción radica en la administración de factores ambientales tales como agua, comida, dinero, etc.
Necesidades de Relación (amor y afiliación)	Son satisfechas con el mantenimiento de las relaciones interpersonales con otros, tales como compañeros de trabajo, superiores, subordinados, familiares, amigos y enemigos.
Necesidades de Crecimiento (estima y autorrealización)	Se manifiestan en el intento de los individuos por buscar oportunidades para el desarrollo personal. Aquí se comprenden todas las necesidades que involucran el ser creativo y productivo.

Con respecto del proceso, Alderfer acepta la progresión de necesidades que postula Maslow, pero agrega la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento al mismo tiempo, o pasar de un nivel a otro en la escala de necesidades sin seguir un orden jerárquico preestablecido. Además incluye un componente que denominó “*frustraciónregresión*” (en Landy y Trumbo, 1980), que se relaciona con los distintos grados de concreción y abstracción de las necesidades. Así, las necesidades de existencia son las más concretas, las de relación son moderadamente concretas, y las de crecimiento serían las más abstractas. Alderfer asume que cuando las necesidades más abstractas no son satisfechas, se activa fuertemente la búsqueda de

necesidades concretas. Esto quiere decir, que una persona frustrada en los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior (Davis y Newstrom, 1991).

Según lo anteriormente expuesto, Bass (1985) explica por qué muchos líderes transformacionales elicitan cambios radicales en sus seguidores, a pesar que éstos ni siquiera hayan satisfecho sus necesidades de existencia mínimas.

Resumiendo, Bass propone tres mecanismos por los cuales el líder transforma y motiva a sus seguidores, a saber (Bass, 1985, Yukl, 1998):

1	Aumentando la importancia y valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, y el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzarlas (Teoría de las Expectativas).
2	Activando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).
3	Induciendo a trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).

Las dinámicas motivacionales implicadas en el Liderazgo Transformacional, se realizan a través de cuatro procesos de influencia o atributos claves, más conocidos como las “Cuatro I’s” (Bass y Avolio, 1994). Estas son Carisma, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada y Motivación Inspiracional. A través de éstas, el líder transformacional propende cambios por vías indirectas o directas, tanto a nivel macro como a nivel micro-organizacional.

b) INFLUENCIA IDEALIZADA O CARISMA

El término Carisma ha sido usado para describir líderes, quienes por el poder de su persona tienen profundos y extraordinarios efectos en sus seguidores (Bass, 1985).

El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más abarcativo de Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación. (Bass y Avolio, 1994).

Bass diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.
- Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.
- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en estado de crisis.
- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.

c) **CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO**

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass

(1985, 1990) menciona las siguientes:

- Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.
- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para – a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas – articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

d) **MOTIVACIÓN INSPIRACIONAL**

Yukl y Van Fleet (1982, pág. 90, en Bass, 1985, pág. 67, 1990, pág. 207), definieron como inspiracional la conducta del líder que “estimula entusiasmo entre los subordinados por el trabajo del grupo y dice cosas para construir su confianza en su habilidad para desempeñar exitosamente asignaciones y lograr objetivos grupales” (Yukl y Van Fleet, 1982, en Bass, 1985)

Bass define a la motivación Inspiracional en términos de la entrega de significados y desafíos a los seguidores, por el líder transformacional, despertando el espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo, creando y comunicando expectativas, lo que motiva e

inspira a quienes les rodean, obteniendo seguidores involucrados y comprometidos con una visión compartida. (Bass y Avolio, 1994).

En 1985, Bass plantea que el Liderazgo Inspiracional, (también llamado por él Motivación Inspiracional), es un subfactor de la conducta de Liderazgo Carismático, ya que éste es claramente inspiracional, pues anima y exalta emocionalmente a sus seguidores y a sus esfuerzos.

De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores:

- Animación de los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia.
- Animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos.
- Animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados.

Aun así el autor plantea que la inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el Carisma, es decir, puede venir de significados, símbolos y rituales institucionales y/o culturales, que pueden ser utilizados por el líder para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin necesariamente presentar conductas carismáticas.

Bass (1985), también diferencia la Motivación Inspiracional (o Liderazgo Inspiracional) de la Estimulación Intelectual. Pues los seguidores pueden también ser inspirados por un discurso racional o la brillantez de un argumento. El autor restringe al Liderazgo Inspiracional a aquél que emplea cualidades no intelectuales, emociones, sentimientos e intuición en el proceso de influencia, reservándose el factor de Estimulación Intelectual

a procesos de influencia que enfatizan la argumentación convincente, la lógica y la racionalidad, sin apelar a sentimientos y emociones.

Por otra parte, los líderes transformacionales despliegan todos los estilos de decisión, pudiendo ser directivos, negociadores, persuasivos, consultativos, participativos o delegativos (Bass, 1985). Bass y Avolio señalan que los cuatro factores transformacionales pueden ser logrados a partir de cualquiera de estos estilos (Grojean y Hanges, 2000).

e) ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990).

Bass utiliza la clasificación de Petty y Cacioppo (1980, en Bass, 1990) de rutas de procesamiento de información central y periférica, para explicar el tipo de persuasión que utiliza el líder intelectualmente estimulante. Según Bass, los líderes transformacionales estimuladores intelectualmente persuaden a sus seguidores a través de la ruta central de procesamiento de información. Esto ocurre cuando los individuos están motivados, preparados y tienen la habilidad para pensar en lo que el líder o el grupo ha propuesto. Es un tipo de procesamiento profundo, sistemático y controlado, que produce efectos duraderos en los seguidores. Contrariamente el procesamiento vía ruta periférica – que ocurre cuando la gente carece de motivación o habilidad - es

superficial, automático y heurístico, y sus efectos son duraderos sólo si ésta es complementada por argumentos cognitivos de apoyo.

Avolio, Bass y Yammarino (1988, en Bass, 1990), hallaron correlaciones positivas entre Estimulación Intelectual y efectividad de los líderes y del equipo en dos muestras de gerentes. Por otro lado existen reportes de que cuando la cohesión grupal es alta, la Estimulación Intelectual muestra correlaciones positivas con la satisfacción general en la organización; y cuando hay una fuerte necesidad de independencia en el grupo se correlaciona con estrés y conflicto grupal (De Vries y otros, 1997, Bass, 1990).

f) CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única. (Bass y Avolio, 1994).

Shamir y otros (1997) en un estudio realizado en unidades militares nortamericanas, encontraron que las conductas apoyadoras del líder correlacionaban positivamente con apego e identificación con la unidad, identificación y confianza en el líder, alta motivación, y deseo de sacrificio.

g) CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD Y VALORES DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL

Bass sostiene que el Liderazgo Transformacional, en general, es afectado por la personalidad individual del líder. Para el autor, el rol de las diferencias individuales en cuanto a la personalidad y valores, constituye un factor moderador que modula el tipo de liderazgo que emerge en una situación dada (Bass, 1985). Evidencia empírica señala que características tales como: la aptitud física, experiencias previas, autoestima, habilidades

cognitivas y emocionales, están asociadas a la emergencia y efectividad del Liderazgo Transformacional (Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco y Lau, 1999, Bass y Avolio, 1994).

Según Bass (1994), estos atributos personales resultaban centrales en el Liderazgo Transformacional, principalmente para la efectividad del líder de equipo.

Por otra parte, características y rasgos personales pueden fomentar la aparición de ciertas conductas transformacionales más que de otras. Al respecto, Bass (1985) señala, por ejemplo, que personalidades más activas, proactivas y con mayor iniciativa están más relacionadas con conductas de Motivación Inspiracional y Estimulación Intelectual. En tanto que, personalidades reactivas y con menos grado de involucramiento se relacionan con el estilo Transaccional Dirección por Excepción, lo que los hace estar más dominados por efectos situacionales.

Los valores y creencias personales también influyen en el estilo de liderazgo desplegado, en cómo se interpretará una situación y cómo será la intervención. El esquema o estructura valórica se cimienta en una concepción de mundo y ser humano que tiñe el significado y sentido de su quehacer en la relación líder-miembro, de manera que una misma intervención tiene distinto sentido, significado e implicancias éticas y morales, según la estructura valórica del líder. De este modo, los métodos transaccionales se acercan más a las estrategias de control, donde el seguidor es tratado como un robot que debe ser programado; mientras que los métodos transformacionales estarán más cerca de las estrategias de empoderamiento, las cuales intentan cambiar las actitudes, creencias y valores del seguidor, ayudándolo a acceder a un foco de control interno, autodirección y autonomía.

2.3.4.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

El Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente (Bass, 1985, 1990). Líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la

recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato. Los seguidores esperan que el líder los habilite para lograr un resultado favorable, y sienten que el intercambio es transparente y justo si las recompensas son distribuidas equitativamente (Bass, 1990).

Bass (1990), plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

- Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la culminación de una tarea.
- El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.
- El seguidor recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado.

a) RECOMPENSA CONTINGENTE

En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de Reforzamiento para motivar a los empleados (Bass, 1985, 1990):

- *Reforzamiento Contingente Positivo* (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La Recompensa Contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.
- *Reforzamiento Contingente Aversivo* (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o

cambiar la conducta de este último. Además de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El Castigo Contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad.

Como ya se explicitó anteriormente, la Recompensa Contingente se refiere a la recompensa (material o no material), entregada por un líder a un subordinado por haber alcanzado las metas o estándares de desempeño previamente acordados. Las metas deben representar pasos pequeños, aumentando poco a poco su progreso, y la retroalimentación positiva debe entregarse tan cerca del tiempo en que las metas son alcanzadas como sea posible, sin esperar el logro total de las metas a largo plazo (Bass, 1985, 1990).

En la Recompensa Contingente los líderes pueden mostrar preocupación transformacional por el desarrollo de sus subordinados (Bass, 1985). Cada ciclo metadesempeño- reforzamiento es un paso más hacia la toma de responsabilidad creciente sobre sus propias acciones, pudiendo llegar a ser auto-reforzantes.

- **Teoría Trayectoria-Meta**

La influencia de la Recompensa Contingente en la motivación y satisfacción de los subordinados, puede ser explicada, según Bass (1985, 1990), por la Teoría Trayectoria-Meta de Robert House. Según esta teoría, los líderes motivan a los seguidores aumentando los beneficios personales de éstos, a cambio de lograr las metas de trabajo, reduciendo los obstáculos que aparezcan en el camino, y aumentando las oportunidades

de satisfacción personal en la trayectoria hacia el logro de los objetivos (Bass, 1985, 1990, Robbins, 1994).

Los líderes pueden afectar la motivación y el esfuerzo de un subordinado aclarando el rol de éste (qué se espera de él), recompensando basándose en desempeño satisfactorio, y aumentando el tamaño y valor de las recompensas (Evans, 1970, en Bass, 1985; Robbins, 1994). Además tienen la flexibilidad para adoptar distintas formas de conducta (dirección, apoyo, participación, orientación a la realización) dependiendo de la situación, en términos de las características de los subordinados y del ambiente (Robbins, 1994).

b) DIRECCIÓN POR EXCEPCIÓN

En la Dirección por Excepción, los líderes toman acciones correctivas sólo cuando ocurren fallas y desviaciones de los estándares de desempeño. Básicamente, es reforzamiento aversivo contingente, ya que los líderes intervienen sólo cuando algo va mal. El líder está alerta a las desviaciones, y entrega el feedback negativo o reforzamiento aversivo cuando es necesario (Bass, 1985, 1990).

Al practicar Dirección por Excepción, algunos líderes (*Dirección por Excepción Activa*) buscan activamente desviaciones y fallas. Ellos colocan estándares y monitorean regularmente el desempeño de los subordinados, para ver si los estándares están siendo alcanzados. Otros son más pasivos, y esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho (*Dirección por Excepción Pasiva*) (Hater y Bass, 1988, en Bass, 1990).

La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente. En el otro extremo, se encuentra la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo.

Observándose mayor efectividad al hacer uso de la Recompensa Contingente, en contraste a la Dirección por Excepción, y más aún al reproche o penalización que pueden tener un efecto que disminuya la producción (Bass, 1985; Podsakoff y otros, 1982, en Bass, 1990).

2.3.4.3. LIDERAZGO PASIVO- EVITADOR

El Liderazgo Pasivo Evitador describe a líderes que evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión, y no confían en su habilidad para dirigir. Dejan mucha responsabilidad sobre los empleados, no ponen metas claras y no ayudan a su grupo a tomar decisiones, evitándolas (Bradford y Lippitt, 1945, en Bass, 1990). Por lo general, no diferencian su rol del rol del trabajador, y realizan más bien trabajo de producción, en lugar de pasar su tiempo en funciones de supervisión (Katz, Maccoby, Gurin, y Floor, 1951, en Bass, 1990).

Bass (1990), diferencia claramente el Liderazgo Pasivo Evitador, de la conducta de liderazgo democrático, la delegación y la Dirección por Excepción. El autor plantea que la delegación implica la dirección activa del líder, para permitir que un subordinado tome responsabilidad por algún rol o tarea. El líder delegador activo permanece preocupado, y continuará viendo si el rol se ha cumplido o la tarea ha sido completada. En la Dirección por Excepción, el líder permite al empleado continuar su trabajo de la forma en que ambos han acordado, hasta que surgen problemas y los estándares no se cumplen; momento en el cual, el líder interviene para hacer correcciones.

Los líderes pasivos no delinear el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder *laissez-faire* no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo.

La inactividad del pasivo- evitador, su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal.

2.3.5. LIDERAZGO EVANGÉLICO

La iglesia Evangélica ha debatido el tema de liderazgo por siglos. ¿Es bíblico liderar? ¿No son llamados a ser seguidores en vez de líderes?. Tras estudiar la Biblia cuidadosamente, Jhon Maxwell (2000) refiere que ciertamente es una idea de Dios. Considera que la primera descripción del hombre en la Biblia involucra liderazgo.

De acuerdo a Génesis 1:26-31 el ser humano nació para liderar.

“Entonces dijo Dios; Hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza; y señoree en los peces del mar, en las aves del cielo, en las bestias, en toda la tierra y en todo animal que se arrastra sobre la tierra”.

Dicha cita refiere que parte de lo que significa ser la semejanza de Dios es saber que hemos sido confeccionados para liderar señorear. Dios dio a los hombres autoridad sobre la tierra y es importante descubrir lo que significa liderar como Dios lo hace (Maxwell, 2000).

Sanders (2003) citado por Oswald (2003) refiere que:

“El Liderazgo es influencia, nada mas y nada menos. Se trata de influenciar a los demás en las cosas que valen la pena. No depende de títulos ni de posiciones, depende de alguien que tenga la visión de parte de Dios, y movilice a otros a unírsele para que se realice. Cuando esto sucede, el liderazgo aflora en su forma más pura. Sucede en toda organización en un momento u otro, especialmente cuando no existe un sistema o plan; en esos tiempos no hay expectativa de progreso. El líder deberá ganarse el derecho de liderar y los demás escogen seguirle”.

2.4. PERSONALIDAD Y LIDERAZGO

La personalidad es fundamental para determinar las características esenciales de un individuo y el liderazgo forma parte de los atributos de la personalidad.

Según Landy y Conte (2005) el papel de los rasgos de personalidad se ha vuelto fundamental, porque se consideraron formas habituales de responder, por lo que no son conductas concretas.

De acuerdo a los modelos clásicos de liderazgo, se identificaron los rasgos del líder gracias a que los subordinados describieron el grado en que el líder se comportó de manera considerada, estructurada o participativa.

Para estos autores, un aspecto interesante del papel de la personalidad en la efectividad del líder es que su influencia es más obvia para los seguidores de los líderes que para sus jefes. Pero algunos líderes fracasan a pesar de tener una capacidad promedio superior y las características de personalidad correctas.

El mismo autor indica que, cada trabajador posee tres identidades:

- Es un miembro de la organización y debe ser tratado de manera consistente con el trato de cada uno de los otros miembros de la organización.
- Cada trabajador pertenece a un grupo cultural cuyos miembros comparten valores.
- Cada trabajador es un individuo con un pasado y futuro únicos.

Todo individuo posee características y pensamientos diferentes, por lo tanto; se requiere la comprensión necesaria para identificar a un líder efectivo.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1.1. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación será *Correlacional* dado que tiene como finalidad describir el grado de relación que existe entre las dos variables de estudio: Tipos de Personalidad y Estilos de Liderazgo.

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2006) una *Los estudios correlacionales* miden el grado de asociación entre dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

3.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACION

El diseño de la presente investigación es *No Experimental* del tipo *Transversal*.

Según Hernández Sampieri (2006) un diseño metodológico no experimental se refiere a investigar sin manipular de manera deliberada o voluntaria las variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin intervención directa del investigador, es decir, observan a los fenómenos tal y como se dan en un contexto natural para después analizarlos.

Es de tipo *Transversal* ya que los diseños de investigación transversal o transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)

3.2. VARIABLES

- **Variable 1:** Personalidad
- **Variable 2:** Estilos de Liderazgo

3.2.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.2.1.1. PERSONALIDAD

“La personalidad es una organización compleja de cogniciones, emociones y conductas que da orientaciones y pautas (coherencia) a la vida de una persona. La personalidad está integrada tanto por estructuras como por procesos y refleja tanto la naturaleza (genes) como el aprendizaje (experiencia).” (Pervin, 1996. Edición Castellana).

3.2.1.2. ESTILOS DE LIDERAZGO

“El conjunto de conductas o actividades observables que despliega un individuo cuando se encuentra dirigiendo a un grupo y que ejercen un impacto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos propuestos”. (Bass, 2008)

3.2.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.2.1. VARIABLE TIPOS DE PERSONALIDAD

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDOR	TECNICAS	INSTRUMENTO
Extraversión – Introversión	(+) Extraversión	Sensibilidad (I) Abstracción (M) Privacidad (N) Autosuficiencia (Q2)	Entrevistas. Aplicación de cuestionarios cuantitativos.	Cuestionario de Personalidad 16PF forma A
	(-) Introversión	Afabilidad (A) Dominancia (E) Animación (F) Atención a las Normas (G) Atrevimiento (H) Tensión (Q4)		
Ansiedad	(+) Poca Ansiedad	Atención a las Normas (G) Vigilancia (L) Aprensión (O) Tensión (Q4)		
	(-) Mucha Ansiedad	Estabilidad (C) Atrevimiento (H) Abstracción (M) Perfeccionismo (Q3)		
Susceptibilidad - Tenacidad	.(+) Tenacidad	Razonamiento (B) Estabilidad (C) Dominancia (E) Animación (F) Atrevimiento (H) Abstracción (M) Autosuficiencia (Q2)		
	(-) Susceptibilidad	Afabilidad (A) Atención a las Normas (G)		

		Sensibilidad (I) Vigilancia (L) Privacidad (N) Aprensión (O) Perfeccionismo (Q3) Apertura al cambio (Q1)		
Dependencia – Independencia	(+) Independiente	Razonamiento (B) Dominancia (E) Atrevimiento (H) Vigilancia (L) Abstracción (M) Tensión (Q4) Perfeccionismo (Q3) Autosuficiencia (Q2)	Entrevistas. Aplicación de cuestionarios cuantitativos.	Cuestionario de Personalidad 16PF forma A
	(-) Dependencia	Atención a las Normas (G) Aprensión (O) Privacidad (N) Tensión (Q4)		

3.2.2.2. VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDOR	ESCALAS	INSTRUMENTO
Liderazgo transformacional	Nivel de Influencia Idealizada Atribuida	Nunca = 0 Rara vez= 1 A veces= 2 A menudo= 3 Frecuentemente sino siempre= 4	Entrevistas Aplicación de cuestionarios cualitativos	Cuestionario MLQ 5X corto (Forma Líder)
	Nivel de Influencia Idealizada Conductual			

	Motivación Inspiracional	<p>Nunca = 0 Rara vez= 1 A veces= 2 A menudo= 3 Frecuentemente sino siempre= 4</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Aplicación de cuestionarios cualitativos</p>	<p>Cuestionario MLQ 5X corto (Forma Líder)</p>
	Estimulación Intelectual			
	Consideración Individualizada			
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente			
	Dirección por excepción pasiva			
Liderazgo Pasivo/Evitador	Dirección por excepción activa			
	Liderazgo Evitador			

3.3. POBLACION Y MUESTRA

3.3.1. POBLACION

Participaran en la investigación los representantes, denominados “líderes” de la Congregación Cristiana Vida Nueva situada en la zona de Miraflores de la Ciudad de La Paz, que son un total de 160 personas.

3.3.2. MUESTRA

La muestra será *No Probabilística* del *Tipo Intencional*.

Criterios de inclusión:

- Líderes de la Congregación

- Años de servicio mayor a 2 años.

Lo cual hace un total de 30 personas.

3.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

De acuerdo a las variables de estudio, se aplicarán dos instrumentos estandarizados, los que se describen a continuación:

3.4.1. CUESTIONARIO SOCIODEMOGRAFICO

El cuestionario sociodemografico fue elaborado con el fin de conocer las principales características de la población de estudio, el cual fue previamente explicado y guiado a través de una entrevista personal previa con cada representante de la Congregación que fue parte del estudio antes de su aplicación.

*** Ver anexo 1.**

3.4.2. CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD 16 PF 5

Para poder medir la Personalidad se utilizó el Cuestionario de Personalidad 16 PF (5ta versión) elaborada por R. B. Catell, Dreguer y Tatsuoka; cuenta con 16 escalas de opción múltiple, cada una mide un rasgo de origen subyacente de la personalidad normal, (Cloninger, 2003). Cada factor se encuentra identificado con una letra que indica el orden en que surgió el análisis factorial, y son los siguientes:

1. Afabilidad (A)

- + Fría, impersonal y distante
- Cálida, afable, generosa y atenta a los demás

2. Razonamiento (B)

- + De pensamiento concreto
- De pensamiento abstracto

3. Estabilidad (C)

- + Reactiva y emocionalmente cambiante
- Emocionalmente estable, adaptada y madura

4. Dominancia (E)

- + Deferente, cooperativa y evita conflictos
- Dominante, asertiva y competitiva

5. Animación (F)

- + Seria, reprimida y cuidadosa
- Animososa, espontánea, activa y entusiasta

6. Atención a las normas (G)

- + Inconformista, muy suya e indulgente
- Atenta a las normas, cumplidora y formal

7. Atrevimiento (H)

- + Tímida, temerosa y cohibida
- Atrevida, segura en lo social y emprendedora

8. Sensibilidad (I)

- + Objetiva, nada sentimental, y utilitaria
- Sensible, esteta y sentimental

9. Vigilancia (L)

- + Confiada, sin sospechas y adaptable
- Vigilante, suspicaz, escéptica y precavida

10. Abstracción (M)

- + Práctica, con los pies en la tierra, realista
- Abstraída, imaginativa e idealista

11. Privacidad (N)

- + Abierta, genuina, llana y natural
- Privada, calculadora, discreta y no se abre

12. Aprehensión (O)

- + Segura, despreocupada y satisfecha
- Aprensiva, insegura y despreocupada

13. Apertura al cambio (Q1)

- + Tradicional y apegada a lo familiar
- Abierta al cambio, experimentadora y analítica

14. Autosuficiencia (Q2)

- + Seguidora y se integra en el grupo
- Autosuficiente, individualista y solitaria

15. Perfeccionismo (Q3)

- + Flexible y tolerante con el desorden o las faltas
- Perfeccionista, organizada y disciplinada

16. Tensión (Q4)

- + Relajada, plácida y paciente
- Tensa, enérgica, impaciente e intranquila

Posteriormente Cattell factoriza las correlaciones de los rasgos primarios, llegando a lo que llama rasgos secundarios o de segundo orden. Estos son organizadores tópicos de los factores primarios, así como estos lo son de las secciones específicas de conducta. Los factores de segundo orden son naturalmente más amplios en su influencia que los primarios (Cattell 1977). Son los siguientes:

Factor I: Extraversión – Introversión. En este factor las puntuaciones bajas describen a la persona como Introversas. Estas personas tienden a ser tímidas, inhibidas y autosuficientes. Las puntuaciones altas hacen referencia a personas extroversas. Estos son individuos desinhibidos socialmente que tienen la capacidad de establecer y mantener contactos interpersonales.

Factor II: Ansiedad. Como su nombre lo indica, este factor explora los niveles de ansiedad de la persona. Las personas que obtienen bajas puntuaciones tienen

un bajo nivel de ansiedad y se caracterizan por ser serenos, realistas, estables emocionalmente y seguros de si mismos. No obstante, puntuaciones extremadamente bajas pueden ser indicativas de falta de motivación. Los que obtienen puntajes altos son descritos como individuos con alto nivel de ansiedad. Estos tienden a ser inseguros, tensos, emocionalmente inestables, tímidos y desconfiados. Niveles de ansiedad extremadamente altos perjudican la ejecución de la persona y pueden causarle disturbios físicos y desajustes psicológicos.

Factor III: Susceptibilidad - Tenacidad. Personas con bajas puntuaciones tienden preocuparse emocionalmente, sentir frustración y desanimo. Sin embargo, pueden ser gentiles con los demás. Suele ser reflexivo y analítico antes de comenzar una tarea. Puntuaciones altas se encuentran en personas emprendedoras y decisivas.

Factor IV: Dependencia – Independencia. Bajas puntuaciones son indicativas de personas sometidas a las preferencias, expectativas y exigencias de otros. Son personas humildes, dóciles, tímidas, conservadoras, inseguras y moralistas que dependen por completo del grupo al que pertenezcan. Puntuaciones altas son características de personas independientes, estas son personas asertivas, agresivas, autosuficientes, desconfiadas, desinhibidas y radicales que no demuestran interés o necesidad por ser aceptados socialmente.

El cuestionario fue aplicado en forma colectiva, estableciendo las respectivas instrucciones, evitando sesgar la prueba. Las contestaciones fueron recogidas en una hoja de respuestas aparte, percatándonos de que el sujeto coloque los datos de identificación.

3.4.2.1. FIABILIDAD Y VALIDEZ DEL CUESTIONARIO

La confiabilidad obtenida mediante el método Test-retest durante intervalos de 2 a 7 días se encuentra entre 0,67 y 0,86; en periodos de 2 a 48 meses es de 0,63 a 0,883.

De acuerdo a los estudios de los autores del 16PF, existe consistencia interna entre los factores ya que se presenta concordancia de puntuación factorial con el propio Instrumento. (Cattel, Eber y Tatsuoka, 1980) estas se derivan del Test-retest a corto plazo y en la réplica después de largo plazo. La validez de constructo está fundamentada en el propio proceso de análisis y selección de reactivos.

* Ver anexo 2.

3.4.3. CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL MLQ 5X CORTO (FORMA LÍDER)

El Multifactor Leadership Questionnaire, (Cuestionario de Liderazgo Multifactorial) comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corto Versión L (Bass y Avolio, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables.

El cuestionario MLQ en su forma corta (5X), está compuesto por tres escalas y cada una de ellas está representada con factores conceptuales distintos:

1. Escala de Liderazgo Transformacional

- **Influencia idealizada (atribuida):** Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.

- **Influencia idealizada (conductual):** Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
- **Motivación inspiracional:** Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
- **Estimulación Intelectual:** Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
- **Consideración individualizada:** Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.

2. Escala de Liderazgo Transaccional

- **Recompensa contingente:** Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos.
- **Dirección por excepción (activa):** Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

3. Escala de Liderazgo Pasivo/Evitador.

- **Dirección por excepción (pasiva):** Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
- **Liderazgo evitador:** Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes.

Para el análisis de respuestas se ha tomado en cuenta el Formato de respuesta o Método de Escalamiento de Rensis Likert.

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

3.4.3.1. *FIABILIDAD Y VALIDEZ DELCUESTIONARIO*

La fiabilidad de la escala en cuanto a consistencia interna es muy elevada. Siendo los coeficientes alfa de Cronbach. 95 para el total de la escala y para el factor de liderazgo transformacional, 89 para el factor liderazgo transaccional o facilitador del desarrollo, 78 para el liderazgo correctivo y 84 para el liderazgo pasivo Pasivo/evitador. Según la adaptación española (Molero, Recio y Cuadrado 2010).

De los 45 ítems iniciales que contenía la prueba, fueron excluidos los siguientes 9 ítems por no cumplir con los criterios considerados para la elección:37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44 y 45.

*** Ver anexo 3.**

3.5. PROCEDIMIENTO

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en cinco fases:

Fase 1.

Reunión con las autoridades de la Congregación para coordinar acciones a fin de obtener el permiso respectivo para la aplicación de las pruebas psicológicas. Se aclaró que la información obtenida es confidencial y sola para fines investigativos.

Fase 2.

Tras la primera reunión y programación de entrevistas se procedió a explicar a los sujetos el objetivo de la investigación y los pasos a seguir.

Fase 3.

Aplicación de los Instrumentos de investigación:

- Cuestionario Sociodemografico
- Cuestionario de Personalidad 16PF
- Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MQL 5X) Forma Líder

La aplicación se realizó en el salón principal de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz. El ambiente de trabajo tenía adecuada iluminación y sillas para cada sujeto. El tiempo de aplicación de las pruebas fue de aproximadamente una hora para cada una, la aplicación se realizó en 3 fines de semana consecutivos.

Fase 4.

Posteriormente se obtuvieron los resultados descriptivos de los datos sociodemográficos, tipos de personalidad y estilos de liderazgo.

Fase 5.

Posteriormente para el análisis de la correlación entre las dos variables de estudio, se realizó a través del Coeficiente de Correlación bivariada de Pearson, el cual es una medida de asociación lineal entre dos variables.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados encontrados a través de la investigación sobre los Tipos de Personalidad que tienen los representantes de la Congregación con el Cuestionario de Personalidad 16 PF 5 y los Estilos de Liderazgo de los mismos que es evaluado por el Cuestionario MLQ 5X Corto (Forma Líder).

Se realizó el tratamiento de los resultados, el tabulado, vaciado y análisis de la información de forma individual a cada instrumento aplicado en la población de estudio.

Posteriormente se realizó el análisis de los resultados obtenidos, utilizando el análisis estadístico para el tratamiento de los resultados, porcentajes, y otros de estadística descriptiva que fueron necesarios para la investigación. Asimismo, para el análisis correlacionar se utilizó el programa estadístico SPSS 20.0.

4.1. PRIMERA PARTE

4.1.1. DATOS SOCIODEMOGRAFICOS.

En la primera parte se mostraran los datos obtenidos de la población de estudio, relacionados con la información sociodemográfica de los representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz, tales como: la edad, estado civil, genero, nivel de estudios alcanzados, años de servicio en la congregación y cargo que desempeña en la institución. También se consideran para el estudio los estilos de liderazgo del Cuestionario MLQ 5X (Forma Líder) y los 5 factores de Personalidad (16 PF5).

En segundo lugar se analizan los datos considerando porcentajes obtenidos, realizando un análisis más exhaustivo y detallado de la investigación para finalmente presentar el análisis de correlación rectilínea de Pearson entre las dos variables de estudio.

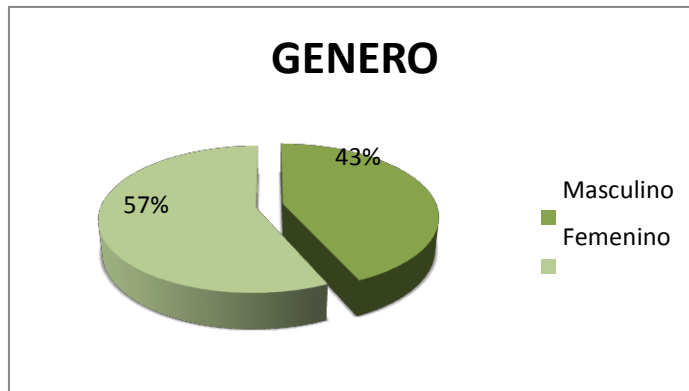
Entre los primeros datos relevantes obtenidos de la población de estudio podemos señalar que la edad promedio de los 30 representantes de la congregación es de 46 años, y el promedio de 14.23 es de los años de servicio en la institución.

Cuadro N°1: Población según Género

GENERO		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	13	43%
Femenino	17	57%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro se muestra la frecuencia del género de la población de estudio, mostrando como resultados a 13 varones y 17 mujeres, haciendo un total de la muestra de 30 personas.



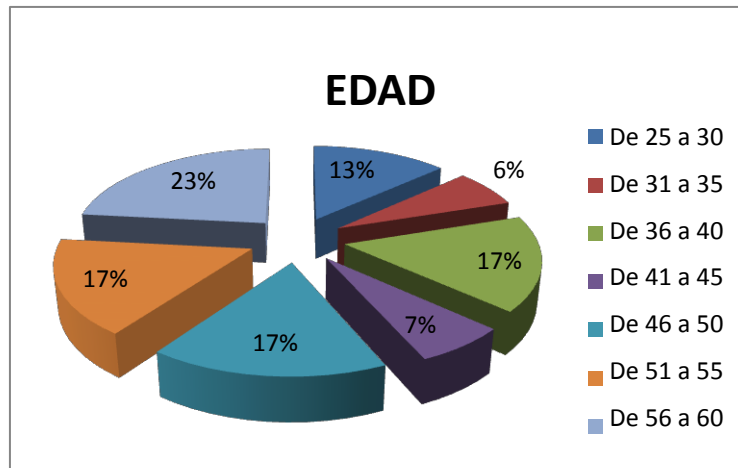
En el gráfico se observa las cantidades a nivel porcentual donde 43% son Varones y 57% son mujeres.

Cuadro N° 2: Población según Edad

EDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 30 años	4	13%
De 31 a 35 años	2	7%
De 36 a 40 años	5	17%
De 41 a 45 años	2	7%
De 46 a 50 años	5	17%
De 51 a 55 años	5	17%
De 56 a 60 años	7	23%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En relación a la frecuencia de edades de los sujetos con sus respectivos rangos de intervalo, se observa que la frecuencia que más destaca es de las edades entre 56 a 60 años.



El gráfico muestra los datos de los rangos de edad en porcentajes graficados. Se observa que el 13% de la población pertenece al rango de edad entre 25 y 30 años, 7% entre 31 y 35 años, 17% entre 36 y 40 años, 7% entre 41 y 45 años,

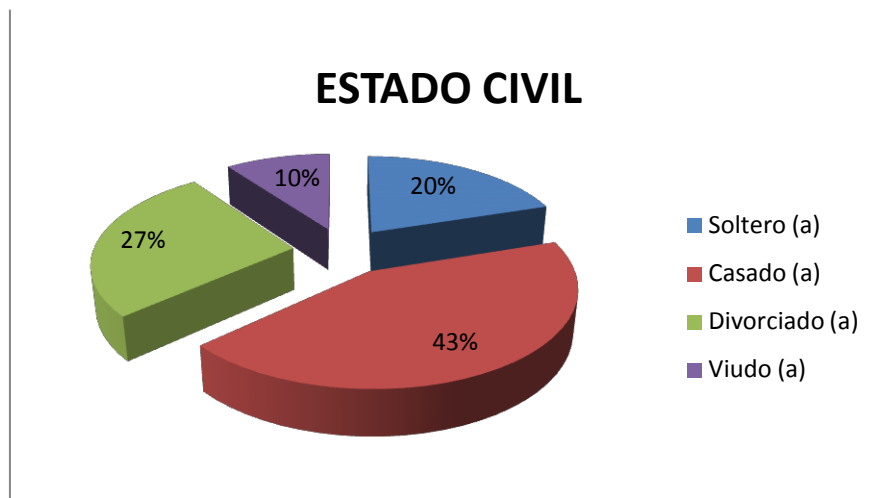
17% entre 46 y 50 años, 17% entre 51 y 55 años y finalmente 23% entre 56 y 60 años. La edad promedio de los sujetos de estudio es 45 años.

Cuadro N°3: Población según Estado Civil

ESTADO CIVIL		
	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	6	20%
Casado (a)	13	43%
Divorciado (a)	8	27%
Viudo (a)	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

El estado civil de los participantes de la investigación se dividió en 4 grupos, de los cuales el que presenta mayor frecuencia es el de Casados.



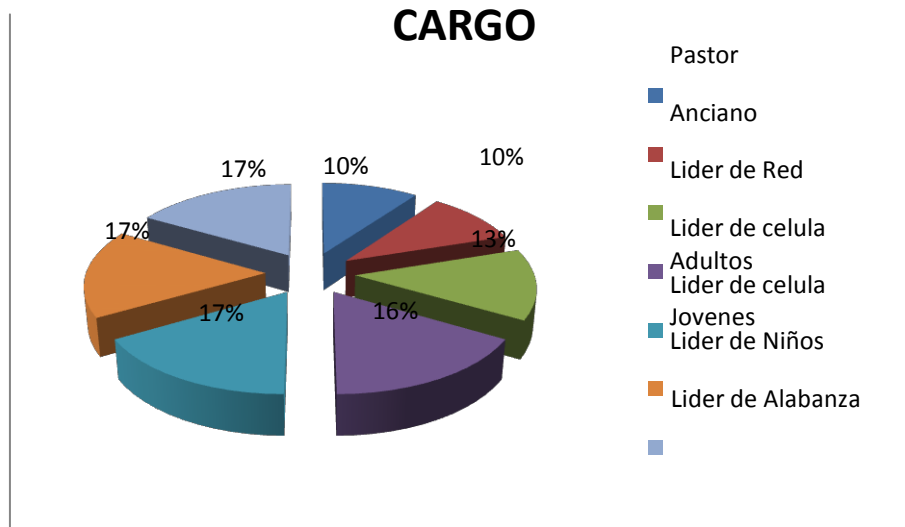
En relación a los porcentajes, se observa en el gráfico que el 6% de la población son solteros (as), 13% son casados (as), 27% son divorciados (as) y 10% quedaron viudos (as).

Cuadro N° 4: Población según Cargo que desempeña en la Institución

CARGO		
	Frecuencia	Porcentaje
Pastor	3	10%
Anciano	3	10%
Líder de Red	4	13%
Líder de célula Adultos	5	17%
Líder de célula Jóvenes	5	17%
Líder de Niños	5	17%
Líder de Alabanza	5	17%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

El cuestionario sociodemográfico determinó la frecuencia en relación al cargo que los sujetos participantes desempeñan en la institución, concluyendo que el liderazgo de la congregación se organiza en 7 grupos importantes, dicha organización es jerárquica.



El gráfico muestra los datos de la organización del Liderazgo (Cargos) en porcentajes graficados. Se puede observar que el 10% de los representantes son Pastores, un 10% son ancianos, 13% son líderes de red, 16% son líderes de célula

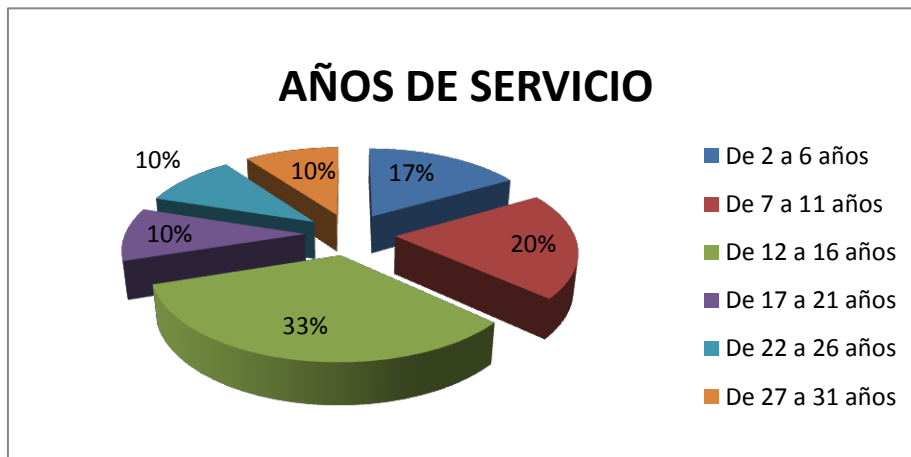
de Adultos, 17% son líderes de célula de jóvenes, 17% son líderes de niños (escuela dominical) y finalmente el 17% son líderes de alabanza.

Cuadro N°5: Población según Años de servicio en la Institución.

AÑOS DE SERVICIO		
	Frecuencia	Porcentaje
De 2 a 6 años	5	17%
De 7 a 11 años	6	20%
De 12 a 16 años	10	33%
De 17 a 21 años	3	10%
De 22 a 26 años	3	10%
De 27 a 31 años	3	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro se muestra la frecuencia de los años de servicio de los sujetos con sus respectivos rangos de intervalo, donde la frecuencia que más destaca es de 12 a 16 años de servicio.



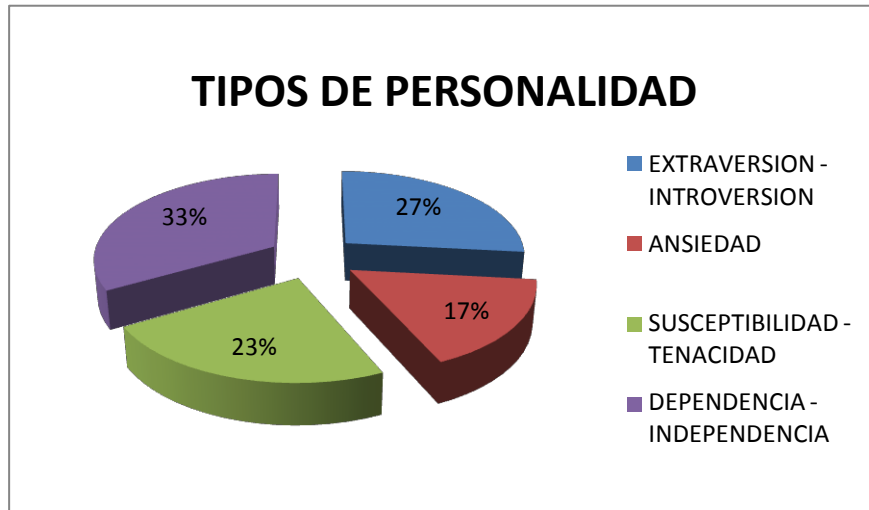
En relación a los porcentajes, se puede observar en el gráfico que el 17% de la población es miembro activo de la Congregación de 2 a 6 años, el 20% de 7 a 11 años, el 33% de 12 a 16 años, el 10% de 17 a 21 años, 10% de 22 a 26 años y

finalmente 10% de 27 a 31 años de servicio. El promedio de años de servicio es de 14 años.

4.2. SEGUNDA PARTE

4.2.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD 16 PF

En esta parte de la investigación se analizará los Tipos de Personalidad obtenidos por los representantes de la Congregación Vida Nueva de la ciudad de La Paz y sus respectivos medidores.

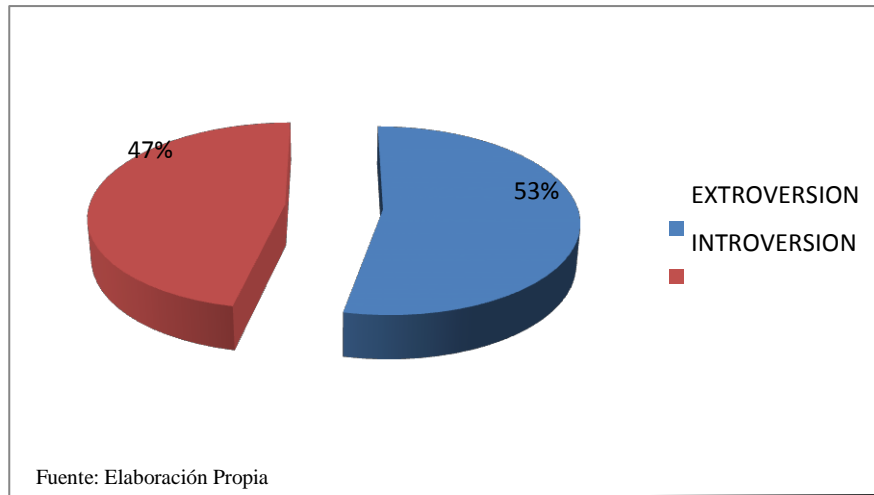


Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de Personalidad 16 PF, se determinó que de los 30 sujetos participantes de la investigación, un 27% de la población corresponden al rango secundario Extraversión – Introversión, un 17% corresponde a Ansiedad, un 23% al rango Susceptibilidad – Tenacidad y finalmente un 33% corresponde al rango Dependencia- Independencia.

Los datos específicos de cada rango o dimensión serán analizados a continuación:

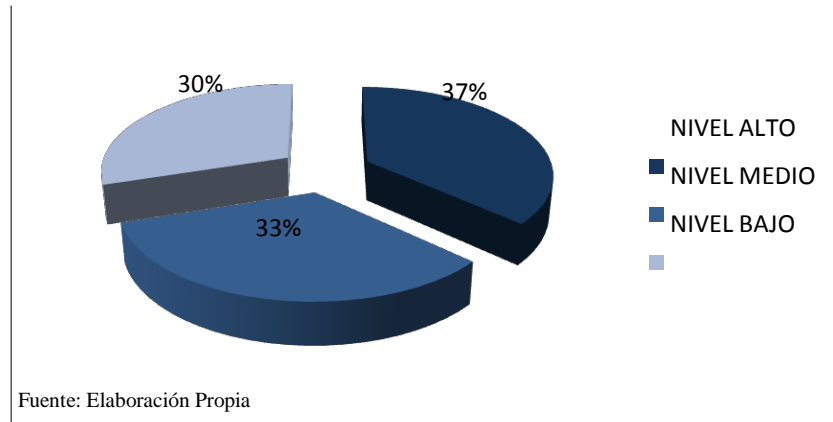
4.2.1.1. *EXTRAVERSION – INTROVERSION*



En la dimensión Extraversión – Introversión se puede advertir que de la población de estudio un 53% obtuvo una puntuación alta, lo cual hace referencia a personas Extrovertidas, estos son individuos desinhibidos socialmente que tienen la capacidad de establecer y mantener contactos interpersonales. El otro 47% de la población obtuvo puntuaciones bajas, lo cual hace referencia a personas Introversas. Estas personas tienden a ser tímidas, inhibidas y autosuficientes.

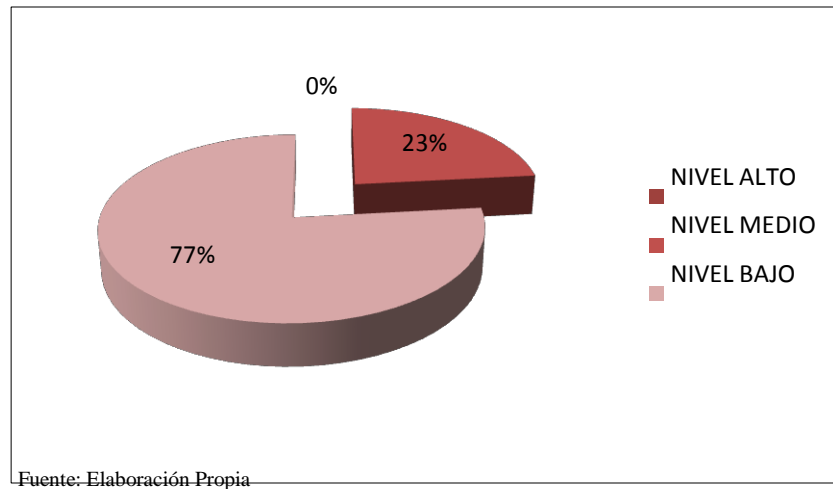
Las personas con marcados rasgos extrovertidos quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, y competir e influir. Quienes no poseen una acentuada emocionalidad prefieren ser seguidores y no rivalizar o ejercer su influjo en nadie.

➤ **AFABILIDAD (A)**



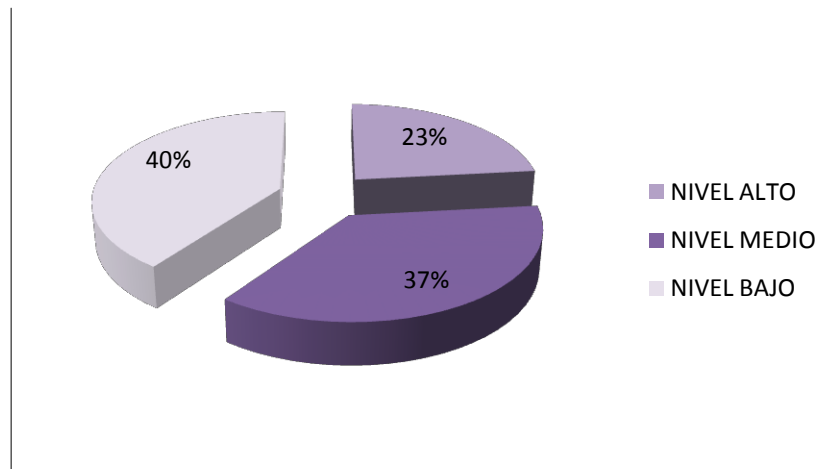
En tanto al factor primario Afabilidad medidor de la Extraversión o Introversión, un 37% tiene nivel de afabilidad alto, lo cual corresponde a personas adaptables, atentas con los demás y generosas. Por el contrario un 30% de la población tiene un nivel de afabilidad bajo, lo cual muestra personas rígidas, inflexibles, criticonas, frías, indiferentes, cerradas, ansiosas y reservadas.

➤ **ANIMACION (F)**



En tanto al medidor Animación, un 23% presenta niveles altos, lo cual muestra personas sociables, alegres, joviales, responsables, enérgicas e ingeniosas. El otro 77% corresponde a los niveles bajos de animación, lo cual caracteriza a personas retraídas, pesimistas, apartadas. Esto puede deberse a los rangos de edad, ya que la animación suele declinar gradualmente a partir de los 30 años. Además puede ser determinado también por el ambiente y la falta de motivación.

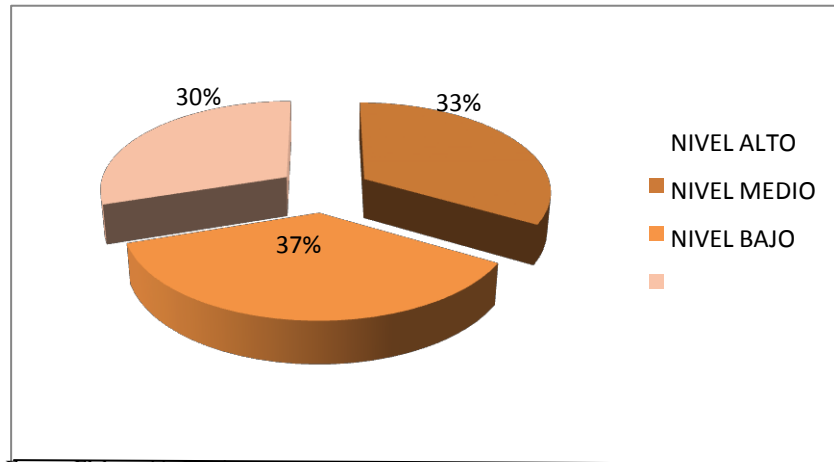
➤ **PRIVACIDAD (N)**



Fuente: Elaboración Propia

En tanto a la privacidad, de los 30 sujetos participantes de la investigación, un 23% tiene niveles altos, lo cual muestra sujetos abiertos, genuinos, naturales, y un 40% tiene niveles bajos de privacidad, lo cual refiere a sujetos calculadores, discretos, indiferentes. Este medidor representa el producto de un ambiente competitivo, con metas prácticas, que lleva al individuo a tomar conciencia del sentimiento de si mismo.

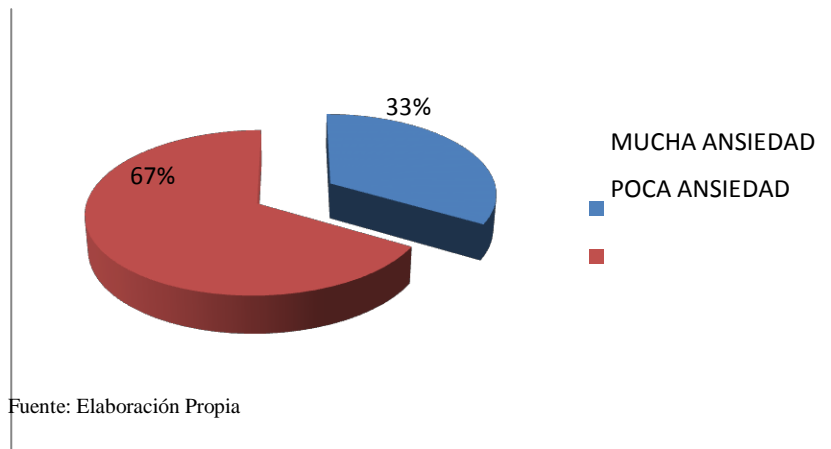
➤ **AUTOSUFICIENCIA (Q2)**



Fuente: Elaboración Propia

Este factor hace referencia el grado hasta el que una persona es capaz de lograr desde el ángulo conducta el sentimiento de si mismo que percibe la sociedad, representa el nivel de aspiración logrado en la opinión de si mismo. Un 33% de la población de estudio obtuvo un nivel alto de autosuficiencia, lo cual muestra personas que prefieren sus propias decisiones, individualizadas y solitarias. Y un 30% tiene niveles bajos, lo cual muestra personas seguidoras, dependientes de un grupo.

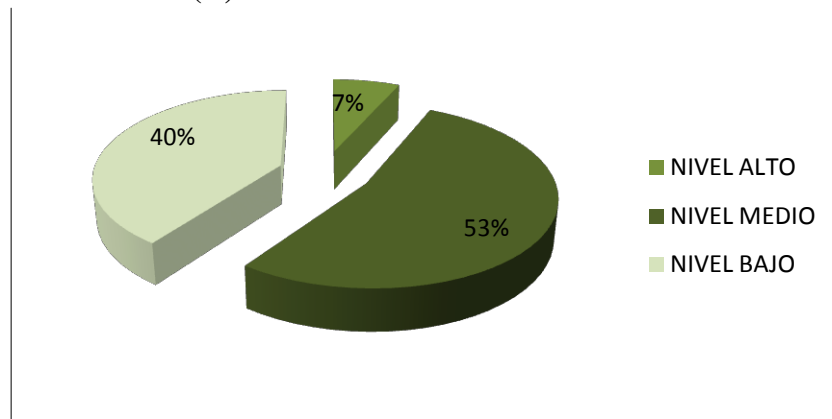
4.2.1.2. ANSIEDAD



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico, de los representantes de la Congregación que participaron en la investigación, un 33 % obtuvieron puntuaciones altas en esta dimensión, lo cual describe que ese porcentaje corresponde a individuos con alto nivel de ansiedad. Estos tienden a ser inseguros, tensos, emocionalmente inestables, tímidos y desconfiados. El otro 67 % de la población de estudio obtuvo puntuaciones bajas, lo cual refiere a personas con bajo nivel de ansiedad, estas personas se caracterizan por ser serenos, realistas, estables emocionalmente y seguros de sí mismos.

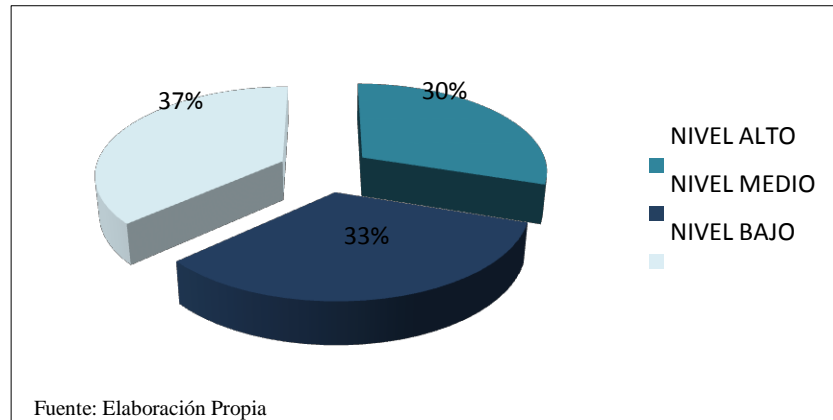
➤ **ESTABILIDAD (C)**



Fuente: Elaboración Propia

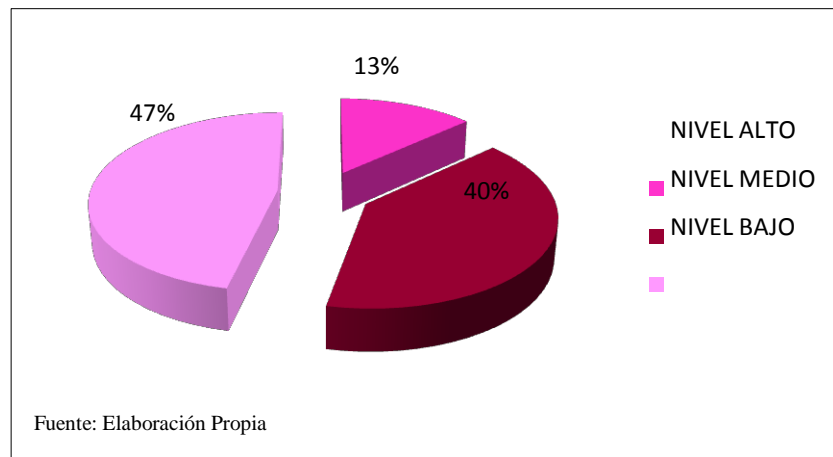
En tanto a este factor de primer orden, un 7% de la población de estudio tiene niveles altos de estabilidad, lo cual hace referencia a personas emocionalmente estables, realistas acerca de la vida, maduras. Por el contrario un 40% de la población tiene niveles bajos de estabilidad, lo cual muestra personas inestables, quejumbrosas, evasivas. Este factor está determinado principalmente por el ambiente.

➤ **VIGILANCIA (L)**



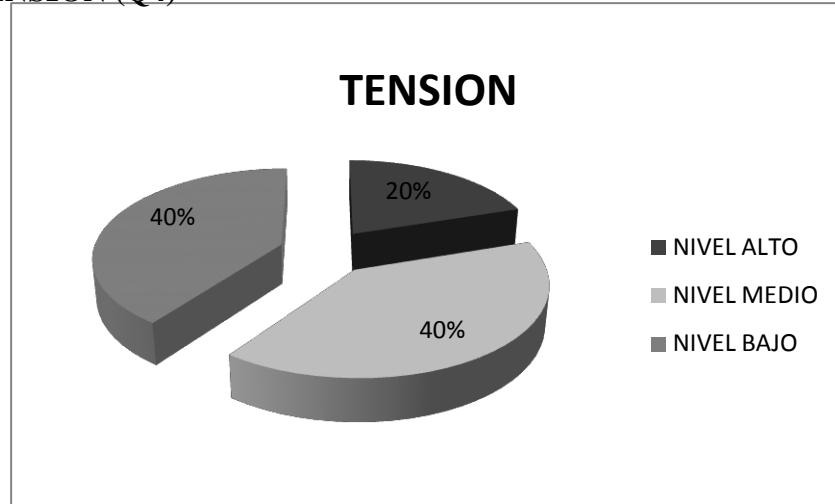
En el grafico se observa que un 30% de la población que participo en la investigación presenta niveles altos de vigilancia, lo cual refiere a personas que son de tipo suspicaz, celoso, autosuficiente y retraído. Por otro lado un 37% de la población tiene niveles bajos de vigilancia, las cuales se caracterizan por ser personas confiadas, comprensivas, sosegadas, capaces de adaptarse satisfactoriamente a cualquier situación social.

➤ **APREHENSION (O)**



En tanto al medidor Aprehensión, un 13% de la población presenta niveles altos, lo cual se caracteriza por personas preocupadas, solitarias, sensibles, desalentadas. Así mismo se puede advertir que un 37% tiene niveles bajos de aprehensión, lo cual muestra personas confiadas en si mismas, autosuficientes y satisfechas.

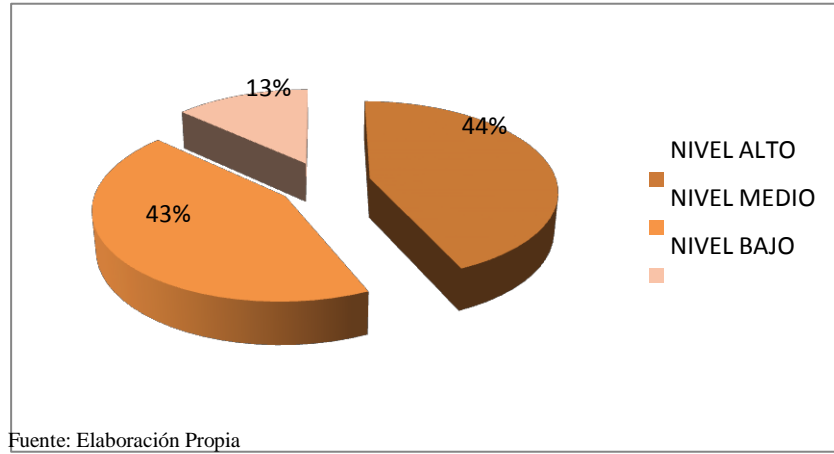
➤ **TENSION (Q4)**



Fuente: Elaboración Propia

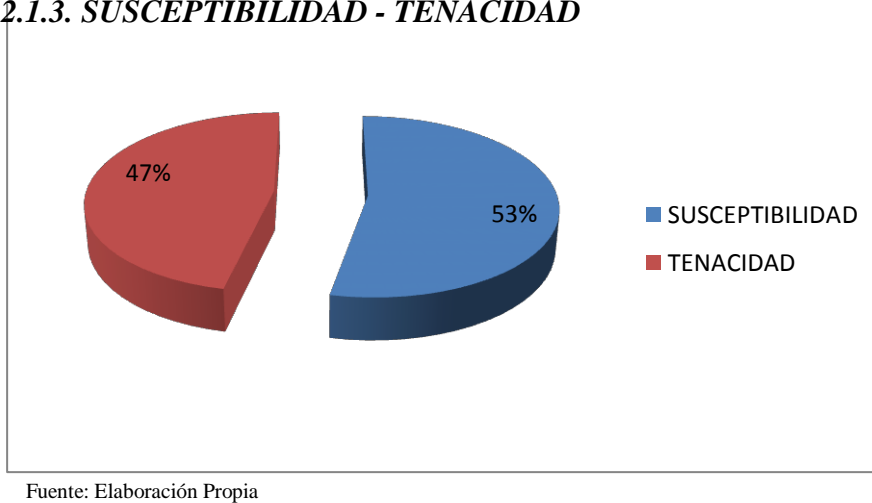
En el gráfico se puede observar que un 20% de la población tiene niveles altos de tensión, lo cual muestra personas tensas, frustradas y sobreexcitadas. Por el contrario un 40% de las personas participantes de la investigación muestran niveles bajos de tensión, son personas tranquilas, sosegadas, relajadas y pacientes.

➤ **ATENCIÓN A LAS NORMAS (G)**



Los niveles altos en este factor describen personas perseverantes, determinadas, responsables, insistentemente ordenadas y moralistas. En el gráfico se observa que un 44% de los sujetos tiene niveles altos de atención a las normas. Por el contrario los puntajes bajos refieren a personas indolentes, frívola, descuidadas, con poca aceptación de las normas, lo cual corresponde a un 13% de la población.

4.2.1.3. SUSCEPTIBILIDAD - TENACIDAD

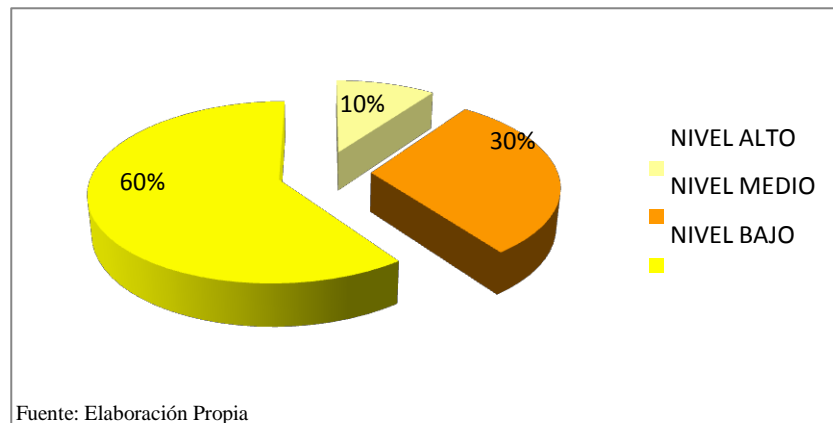


En la dimensión Susceptibilidad – Tenacidad se puede advertir que un 53% de la población correspondiente a este rango obtuvo puntuaciones bajas, lo cual hace

referencia a personas susceptibles, que tienden preocuparse emocionalmente, sentir frustración y desanimo. El otro 47% obtuvo puntuaciones altas, lo cual hace referencia a personas Tenaces, suelen ser personas reflexivas y analíticas antes de comenzar una tarea, característica de personas emprendedoras y decisivas.

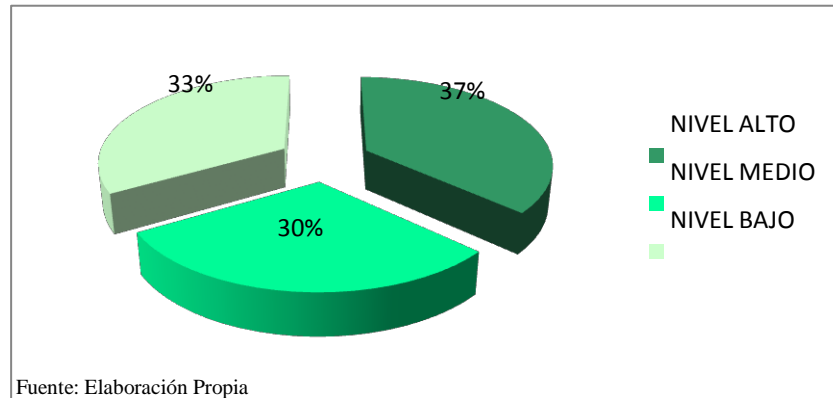
Dicha susceptibilidad puede deberse al contexto en que los representantes desempeñan su labor de líderes, ya que se encuentran dentro de un sistema regido por las normas y leyes de Dios, lo cual los vuelve temerosos de cometer errores en su desempeño de guías espirituales de los demás miembros de dicha institución.

➤ **RAZONAMIENTO (B)**



En tanto al medidor Razonamiento, un 30% de la población muestra niveles altos, lo cual corresponde a personas inteligentes, pensativas, cultas, perseverantes, asertivas y de pensamiento concreto. Un 60% de la población muestra niveles bajos, lo cual muestra personas irreflexivas, lentas, de pensamiento abstracto.

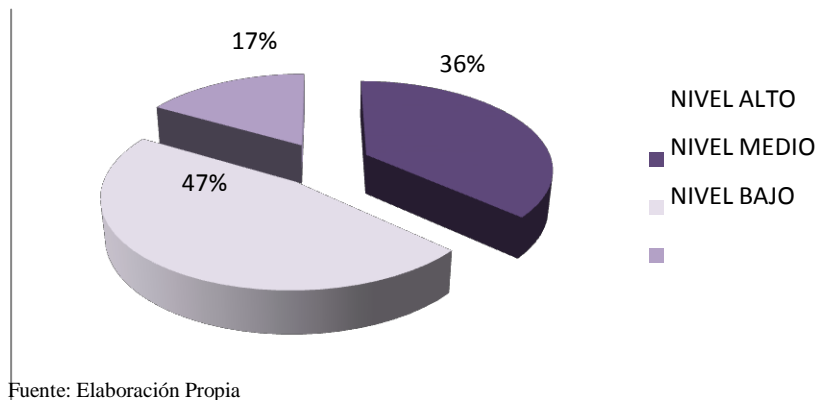
➤ **SENSIBILIDAD (I)**



En el grafico se puede observar que un 37% de la población presenta niveles altos de sensibilidad, lo cual muestra personas demandantes, impacientes, dependientes, inmaduras, sensiblemente imaginativas e intuitivas. Por otro lado un 33% de la población presenta niveles bajos de sensibilidad, lo cual muestra personas duras, orientadas a la independencia, emocionalmente maduras, prácticas y lógicas.

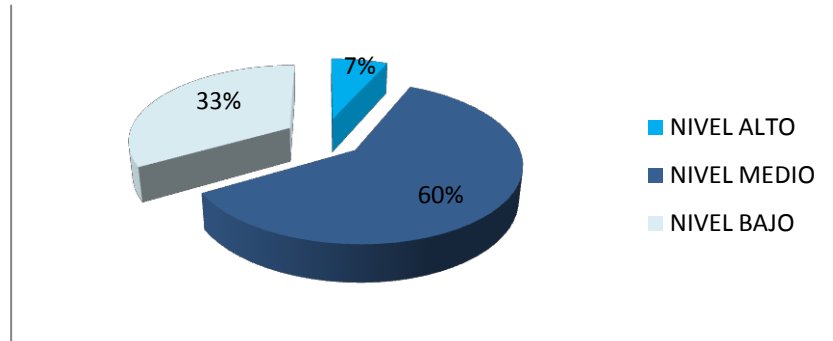
La sensibilidad es asociada con la femineidad, se encuentra fuertemente determinado por el ambiente, por lo que se deben encontrar marcadas diferencias culturales.

➤ **ABSTRACCION (M)**



En tanto a la abstracción, 36% de la población presenta niveles altos, esto describe a personas poco prácticas, abstractas, orientadas a las ideas, pasivas. Y un 17% presenta niveles bajos, lo cual refiere a personas con una actitud de contacto con la realidad y sentido práctico.

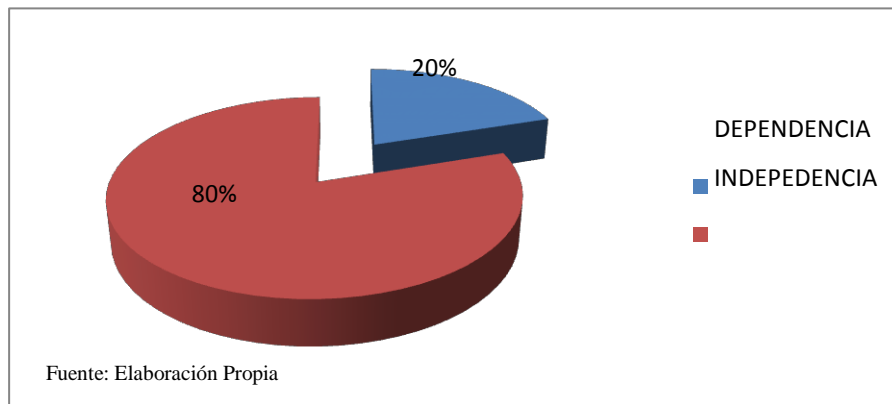
➤ **APERTURA AL CAMBIO (Q1)**



Fuente: Elaboración Propia

Esta escala constituye una medida adecuada de la actitud del individuo hacia el cambio. En el gráfico se puede observar que un 7% presenta niveles altos de apertura al cambio, lo cual muestra personas más orientadas a intentar algo nuevo, a ser flexible y adaptarse, a ser creativo e innovador. Por el contrario un 33% presenta niveles bajos, lo cual se asocia al conformismo, resistencia al cambio, incapacidad para adaptarse a las nuevas circunstancias, rigidez y apego por lo familiar y conocido.

4.2.1.4.DEPENDENCIA - INDEPENDENCIA

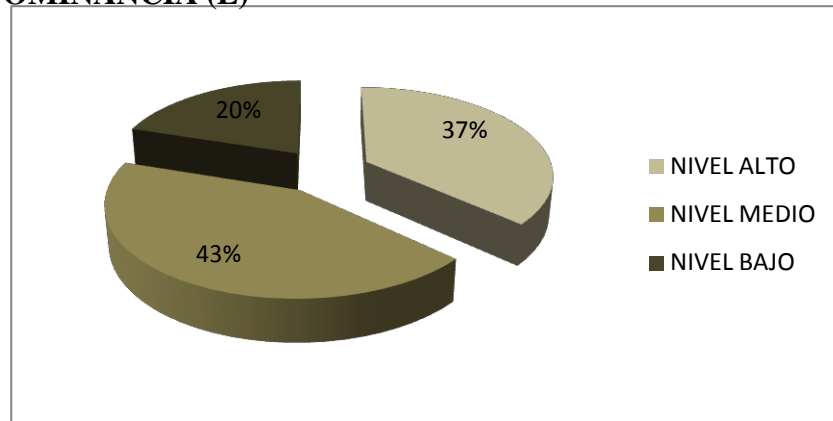


Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en el grafico anterior, un 80% obtuvo puntuaciones altas, lo cual muestra que son personas con tipo de Personalidad Independiente, estas son personas asertivas, agresivas, autosuficientes, desconfiadas, desinhibidas y radicales que no demuestran interés o necesidad por ser aceptados socialmente.

El otro 20% de la población obtuvo puntuaciones bajas, lo cual hace referencia a personas Dependientes, se caracterizan por ser personas sometidas a las preferencias, expectativas y exigencias de otros. Son personas humildes, dóciles, tímidas, conservadoras, inseguras y moralistas que dependen por completo del grupo al que pertenezcan.

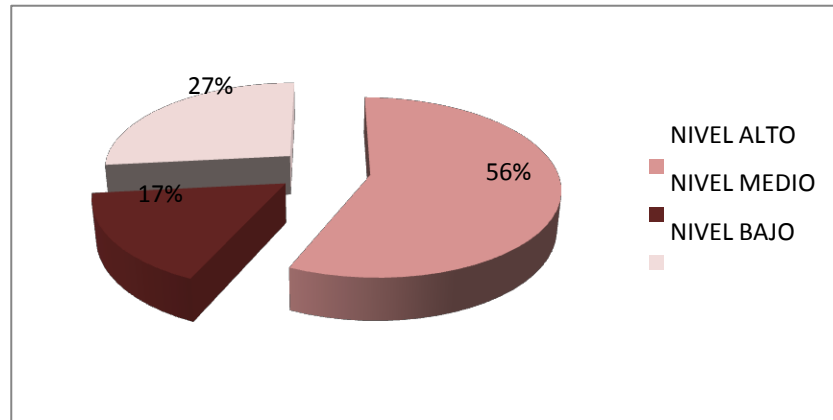
➤ **DOMINANCIA (E)**



Fuente: Elaboración Propia

En tanto a este factor de primer orden, un 37% de la población de estudio tiene niveles altos de dominancia, lo cual hace referencia a personas autoasertivas, presuntuosas, independientes, obstinadas, competitivas. Por otro lado el 20% de la población presenta niveles bajos, lo cual muestra personas sumisas, inseguras, complacientes, retraídas, manejables.

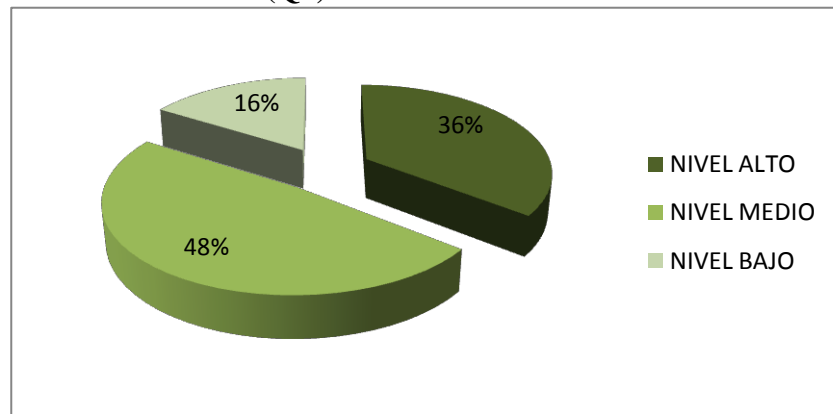
➤ **ATREVIMIENTO (H)**



Fuente: Elaboración Propia

En el grafico se observa que un 56% de la población de estudio muestra niveles altos de atrevimiento, estas personas se caracterizan por ser aventureras, sociables, emprendedoras, audaces. Y un 27% muestra niveles bajos, haciendo referencia a personas tímidas, retraídas, hostiles, y poco sociables. Este factor es determinado mayormente por la herencia

➤ **PERFECCIONISMO (Q3)**



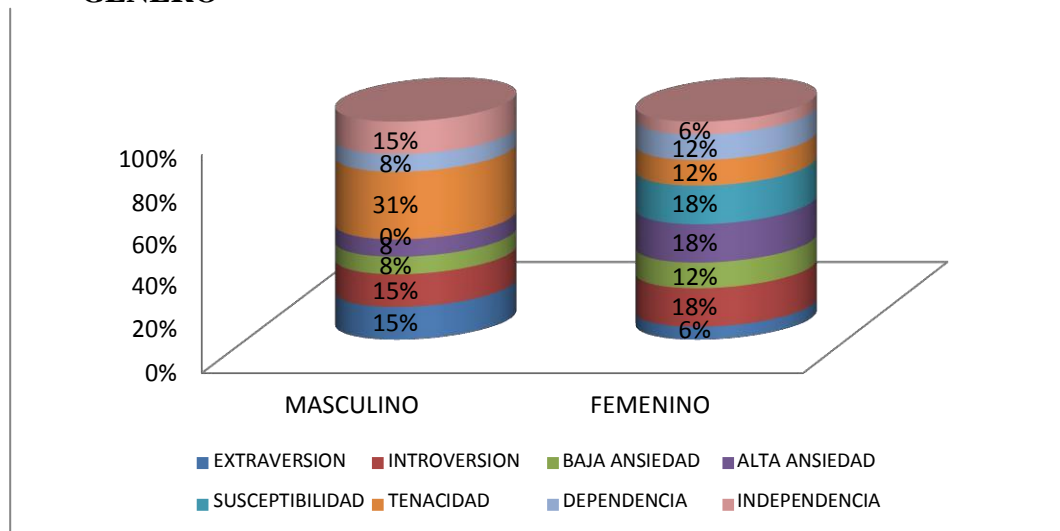
Fuente: Elaboración Propia

Este factor primario se relaciona con el yo idealizado y el grado de acercamiento del sujeto a este modelo ideal. A su vez, esta escala también se asocia a la connotación emocional que el sujeto da a esta cercanía – lejanía de la perfección. En el grafico se advierte que un 36% de la población tiene niveles altos de

perfeccionismo, lo cual muestra personas perfeccionistas, organizadas, disciplinadas, con poca tolerancia hacia la ambigüedad y el desorden, y con habilidad para controlar sus emociones, particularmente, la ira y ansiedad. Y un 16% de la población presenta niveles bajos de perfeccionismo, lo cual describe a sujetos flexibles, con tolerancia por el desorden, de baja capacidad de emprendimiento.

4.2.1.5. RELACION DE LOS DATOS SOCIODEMOGRAFICOS Y EL CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD 16 PF

✓ **GENERO**



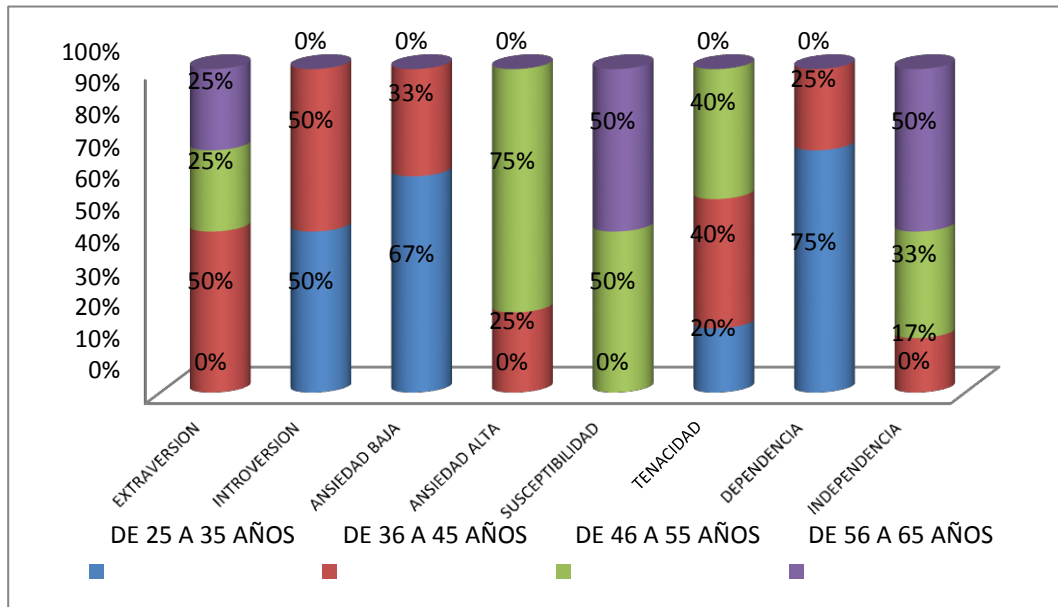
Fuente: Elaboración Propia

Del total de varones participantes de la investigación, 15% tiene tipo de personalidad extrovertida, 15% tipo de personalidad introvertida, 8% ansiosa baja, 8% ansiosa alta, 31% personalidad tenaz, 8% personalidad dependiente y 15% tipo de personalidad independiente. Teniendo como tipo de personalidad predominante en los varones al tenaz.

En relación a la muestra de mujeres, 6% tiene tipo de personalidad extrovertida, 18% introvertida, 12% ansiedad baja, 18% ansiedad alta, 18% son susceptibles,

12% personalidad tenaz, 12% dependiente y 6% independiente. Mostrando así que los tipos de personalidad predominantes entre las mujeres son introversión y susceptibilidad.

✓ **EDAD**

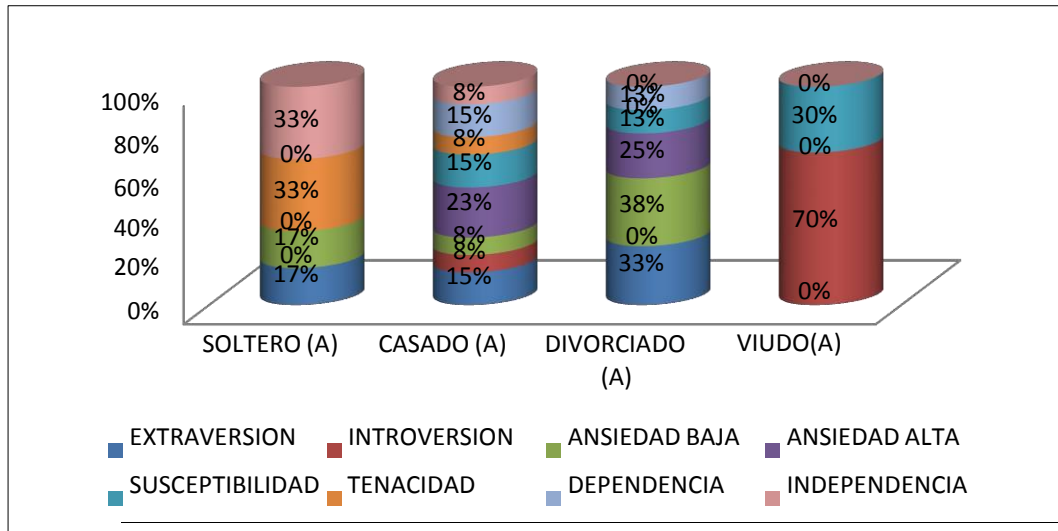


Fuente: Elaboración Propia

En relación a los rangos de edad de los participantes y su tipo de personalidad, se observa que en los sujetos extrovertidos el rango de edad que sobresale es el de 36 a 40 años, en sujetos con tipo de personalidad introvertida el rango de edad está equilibrado entre los 31 a 35 años y 41 y 45 años. Refiriendo a la personalidad poco ansiosa el rango sobresaliente es el de 25 a 30 años, y en la muy ansiosa las edades de 46 a 50 años.

Por otra parte, el tipo de personalidad susceptible al igual que la introversión esta equilibrada en los rangos entre 46 a 50 años y 51 a 55 años. La tenacidad sobresale en edades entre 46 a 50 años y la dependencia en edades de 25 a 30 años. Y finalmente la independencia prevalece en los rangos de edad de 46 a 50 años y de 56 a 60 años.

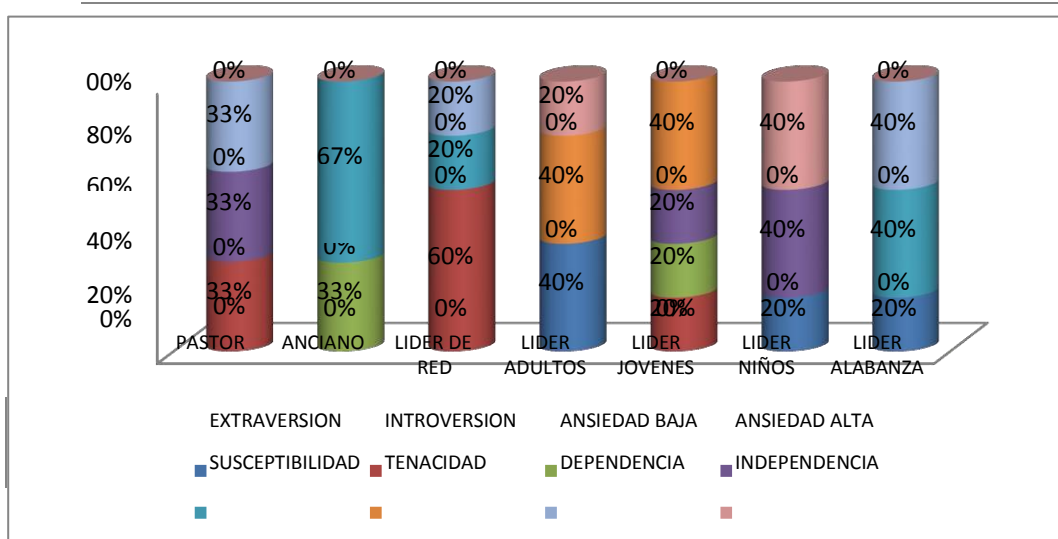
✓ ESTADO CIVIL



Fuente: Elaboración Propia

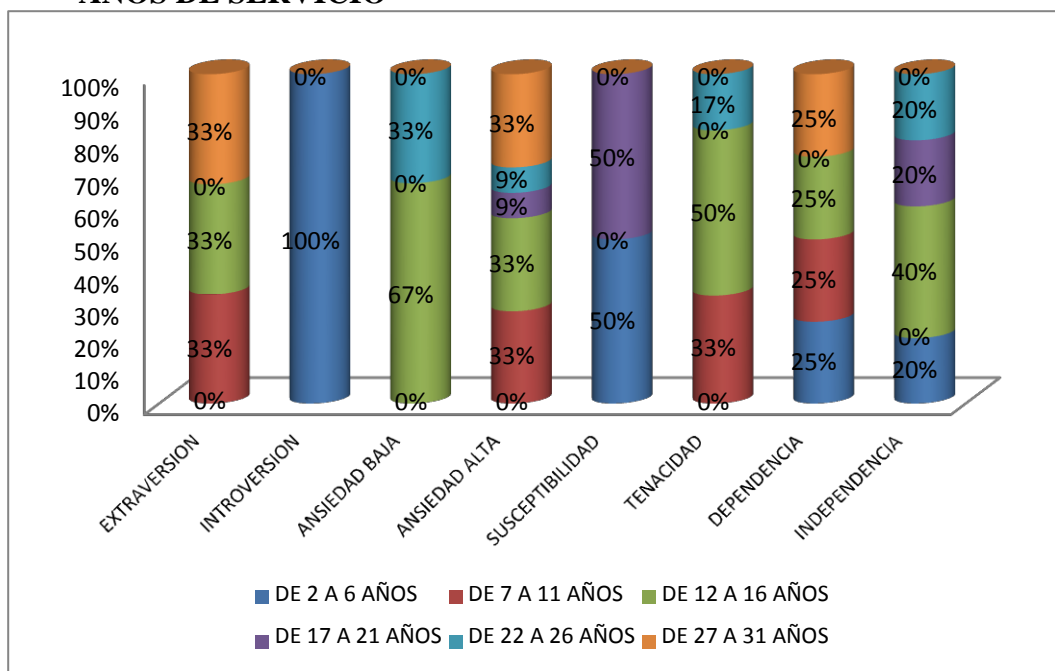
En cuanto al estado civil de los sujetos y su tipo de personalidad, los solteros tienen personalidad tenaz (33%) e independiente (33%), en los sujetos casados por el contrario prevalece la personalidad muy ansiosa (23%) al igual de los sujetos divorciados (38%). Finalmente los viudos son más introvertidos (70%) y susceptibles (20%).

✓ CARGO



En relación al cargo que desempeñan los participantes, los pastores tienen personalidades introvertidas, muy ansiosos y dependientes (33% respectivamente), esto tal vez se deba a que la presión del grupo recae con mayor fuerza en ellos por ser la cabeza de la organización jerárquica. Los ancianos tienen mayor personalidad susceptible (67%), los líderes de red son sujetos introvertidos (60%), a diferencia de los líderes de células de adultos y jóvenes que son más extravertidos (40%) y tenaces (40%). Por otro lado, Los líderes de niños tienen personalidad ansiosa alta (40%) e independencia, mientras que los líderes de alabanza son susceptibles y dependientes (40%).

✓ **AÑOS DE SERVICIO**



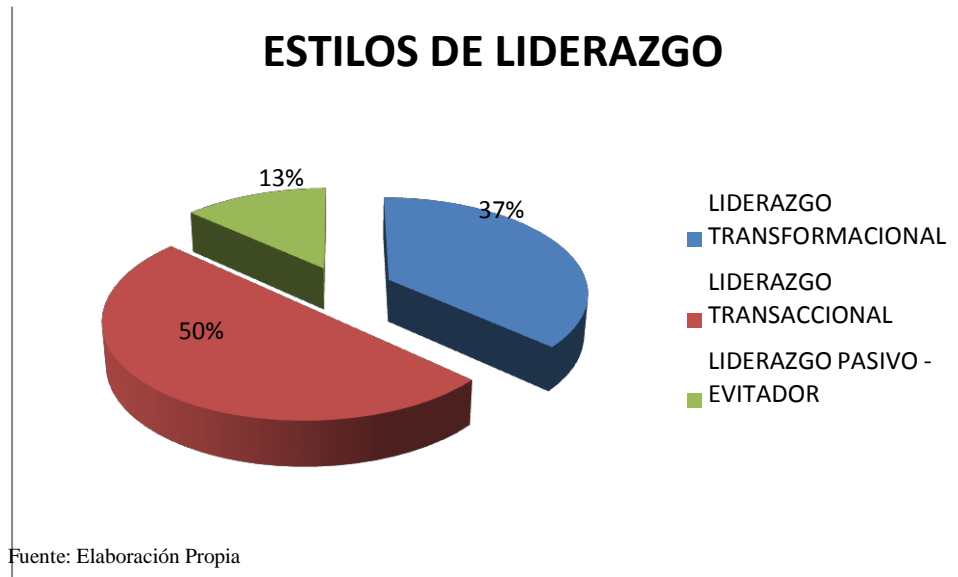
Fuente: Elaboración Propia

Según a los años que los sujetos son miembros activos de la congregación se observa que los sujetos con menor rango de años de servicio tienen tipos de personalidad introvertida, susceptible, dependiente, a diferencia de los rangos mayores que muestran tipos de personalidad como extraversión, y tenacidad.

4.2. TERCERA PARTE

4.3.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO MQL X5 CORTO (FORMA LIDER)

En esta parte en cuanto a las dimensiones del cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MQL) se pueden señalar los siguientes resultados:



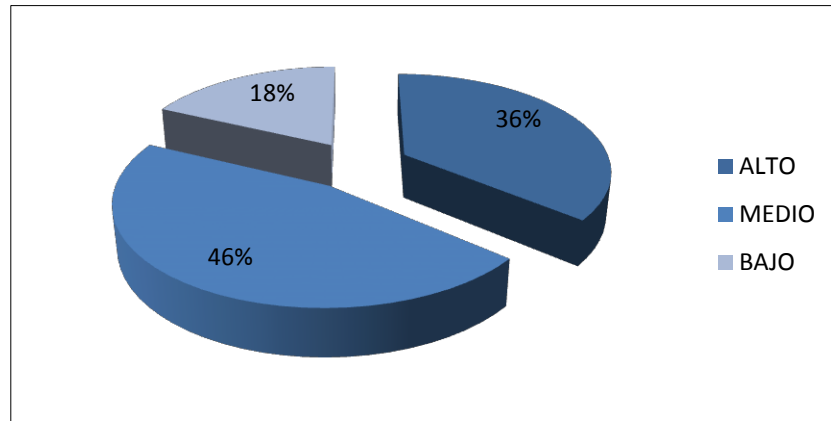
Según a los resultado obtenidos en la Escala multifactorial de Liderazgo, se determinó que de los 30 sujetos participantes de la investigación, 15 personas, que hacen un 50% de la población, tiene un estilo de liderazgo Transaccional, es decir, líderes que se centran en la transacción o contrato con el seguidor, es un líder que corrige los errores y recompensa los logros. Por otro lado 11 personas, que hacen un 37% de la población tienen un estilo de liderazgo Transformacional, caracterizado por ser carismáticos, lo cual hace que sus seguidores se identifiquen con ellos y deseen emularlos. Son intelectualmente estimulantes, expandiendo las habilidades de los seguidores, los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Y finalmente 4 personas, es decir, un 13% de la población tiene un estilo de liderazgo Pasivo – Evitador, este tipo de líderes monitorea la presencia de fallas

en el desempeño de sus seguidores para tomar una acción correctiva, es decir, pueden intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

4.3.1.1. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Este estilo de liderazgo está constituido por las siguientes conductas y efectos:

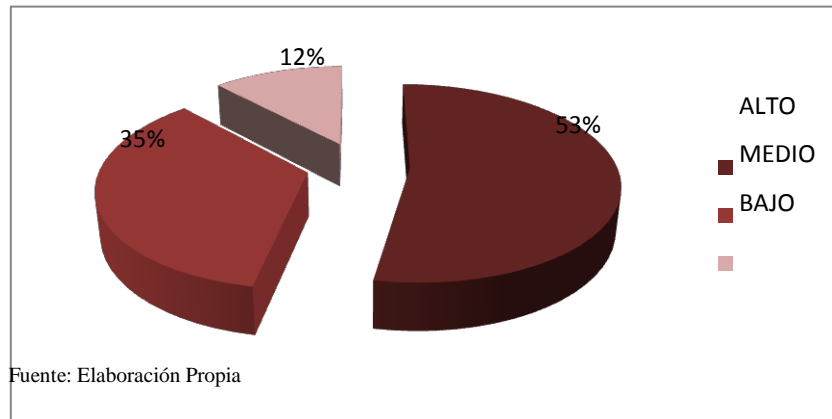
➤ **NIVEL DE INFLUENCIA IDEALIZADA ATRIBUIDA**



Fuente: Elaboración Propia

En tanto a esta subvariable, un 36% muestra alto nivel de influencia idealizada atribuida, lo cual significa que estos líderes articulan una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.

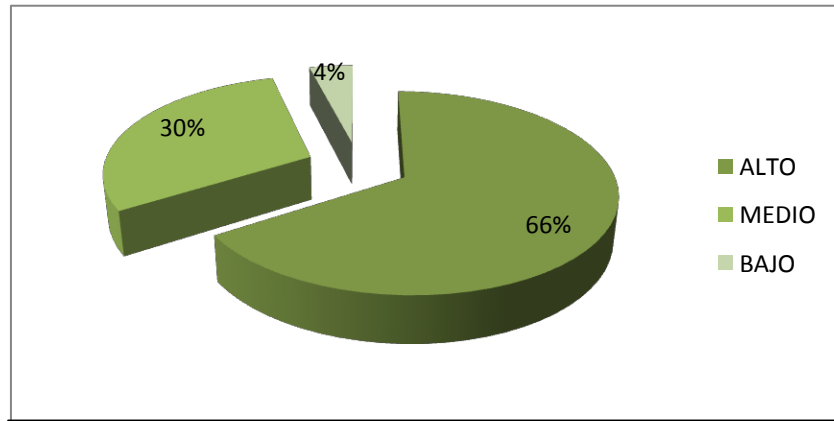
➤ **NIVEL DE INFLUENCIA IDEALIZADA CONDUCTUAL**



Fuente: Elaboración Propia

En el grafico se observa que un 53% de la poblacion presenta un nivel alto de influencia idealizada conductual, es decir, este tipo de lideres mestran conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace.

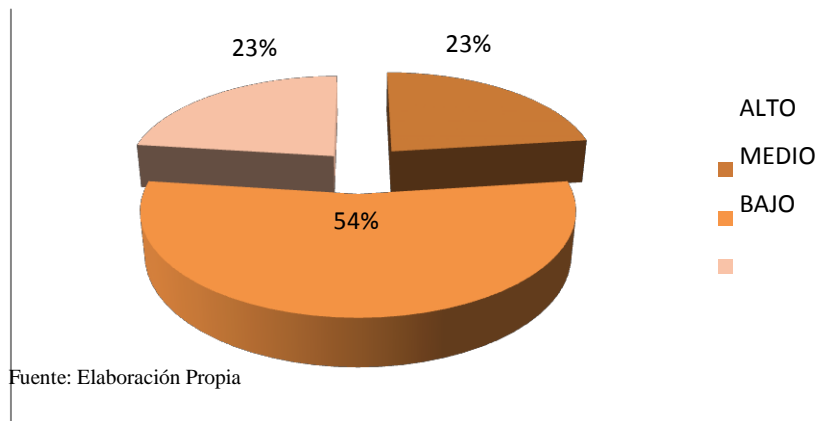
➤ **MOTIVACION INSPIRACIONAL**



Fuente: Elaboración Propia

En la dimensión de Motivación Inspiracional, se muestra que un 66% tiene niveles altos, este tipo de líderes articulan una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos.

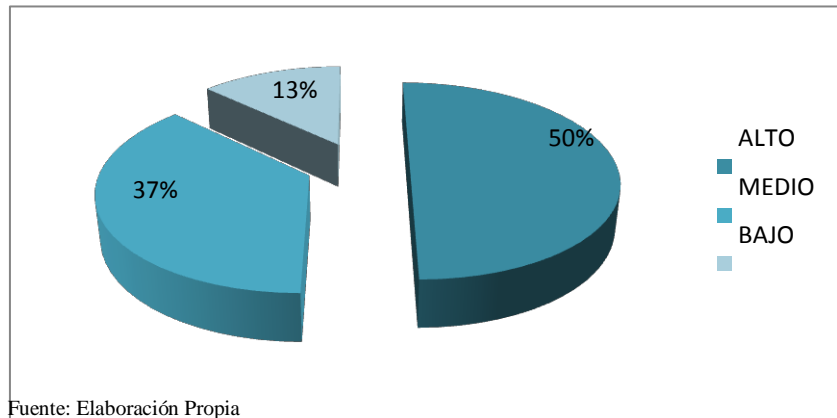
➤ **ESTIMULACION INTELECTUAL**



Fuente: Elaboración Propia

En tanto a la Estimulación Intelectual, un 23% de los líderes con estilo Transformacional tienen niveles altos de Estimulación Intelectual, lo cual significa que son líderes que ayudan a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello.

➤ **CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA**

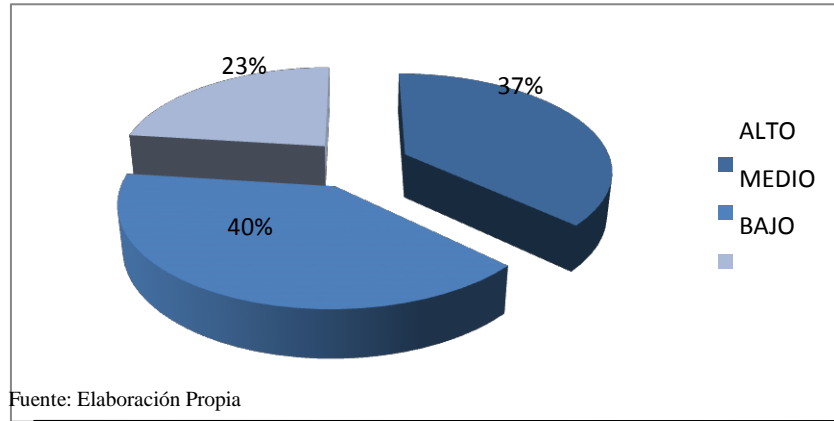


De las 11 personas que tienen estilo de liderazgo Transformacional, el 50% presenta niveles altos de consideración Individualizada, es decir, estos líderes se focalizan sobre el entendimiento de las necesidades de cada subordinado, y trabajan continuamente para desarrollar el potencial de éstos.

4.3.1.2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL

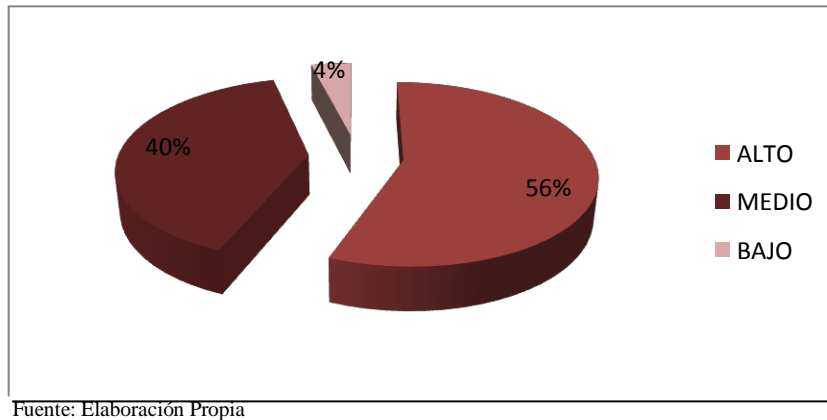
Este estilo de liderazgo está constituido por las siguientes conductas y efectos:

➤ **RECOMPENSA CONTINGENTE**



En tanto a esta subvariable, un 37% de los líderes transaccionales tienen niveles altos de Recompensa Contingente, estos líderes aclaran lo que se espera de los seguidores, y lo que recibirán si alcanzan los niveles esperados de desempeño, entregando recompensa asociada a trabajo bien hecho.

➤ **DIRECCION DE RECEPCION ACTIVA**



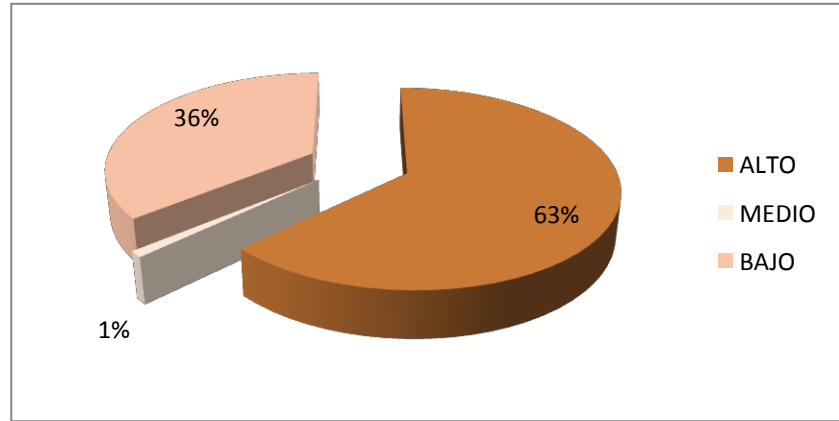
En el grafico se puede observar que un 56% tiene niveles altos de Dirección de recepción activa, lo cual caracteriza a líderes que se focalizan principalmente en

el monitoreo de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos para mantener los niveles de desempeño esperados.

4.3.1.3. LIDERAZGO PASIVO- EVITADOR

Este estilo de liderazgo está constituido por las siguientes conductas y efectos:

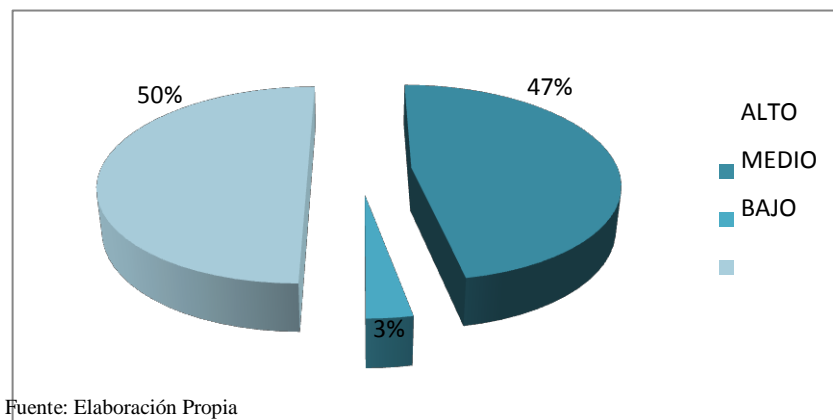
➤ **DIRECCION POR RECOMPENSA PASIVA**



Fuente: Elaboración Propia

En tanto a la subvariable de Dirección por excepción pasiva, un 63% de los líderes transaccionales presenta niveles altos, lo cual muestra que son líderes que se muestra pasivo, tomando acción correctiva sólo después de que los errores o fallas han sucedido, y los problemas han llegado a ser serios.

➤ **LIDERAZGO EVITADOR**

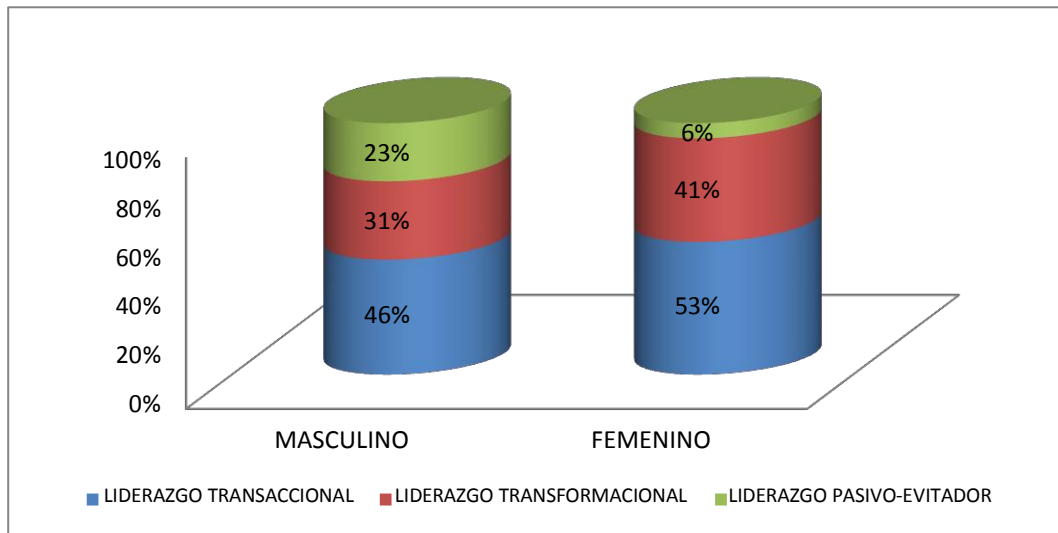


Fuente: Elaboración Propia

Del total de líderes Pasivo- Evitadores, un 47% de ellos presenta niveles altos de liderazgo evitador, es decir, son líderes que evitan tomar acción y decidir sobre cualquier asunto la inactividad de estos líderes se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción y cohesión grupal.

4.3.1.4.RELACION DE LOS DATOS SOCIODEMOGRAFICOS Y EL CUESTIONARIO MULTIFACTORIAL DE LIDERAZGO

✓ **GENERO**

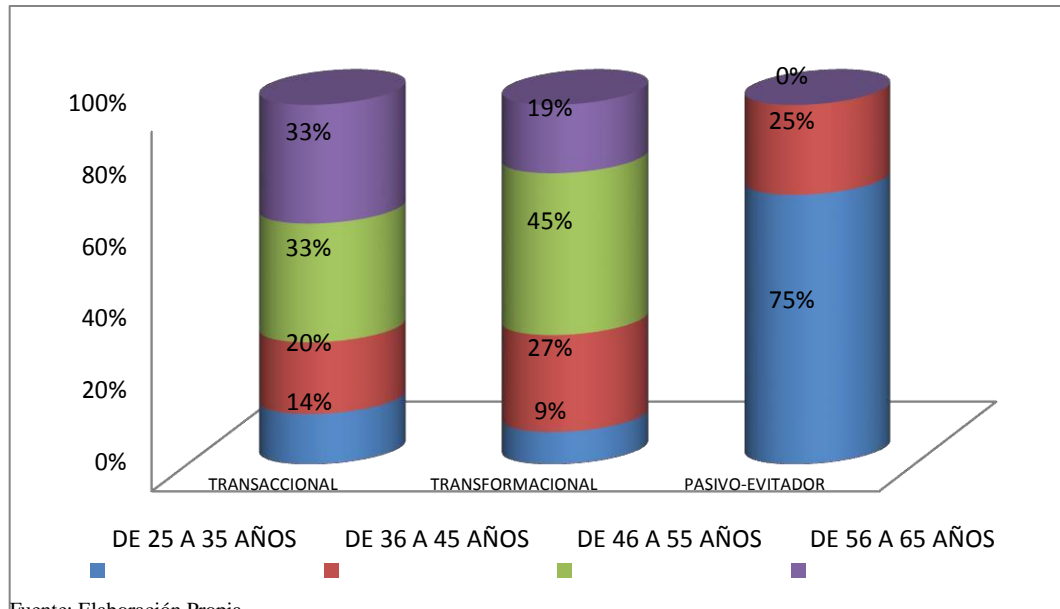


Fuente: Elaboración Propia

En relación a las puntuaciones del Test de Liderazgo y los Datos Socio demográficos según genero se observa que del total de Mujeres participantes de la investigación, 53% tienen un estilo de liderazgo transaccional, un 41 % tiene estilo de liderazgo transformacional y un 6% estilo pasivo- evitador.

En relación a los varones se advierte que un 46% tiene estilo de Liderazgo transaccional, 31% estilo de liderazgo transformacional y 23% el estilo pasivo – evitador.

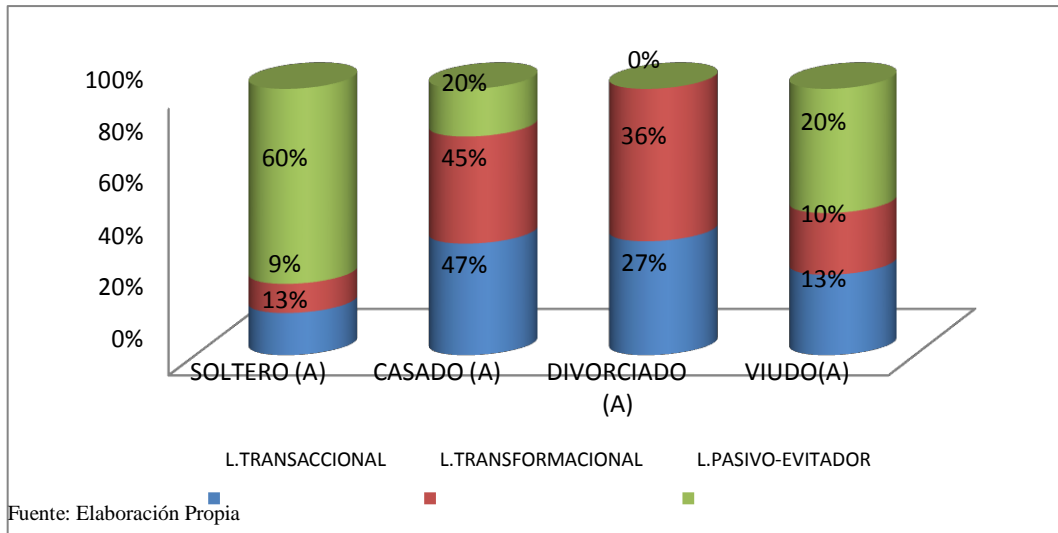
✓ **EDAD**



Tomando en cuenta los rangos de edad de los sujetos participantes de la investigación, se observa que el liderazgo transaccional prevalece en los rangos de edad de 56 a 60 años con un 33%.

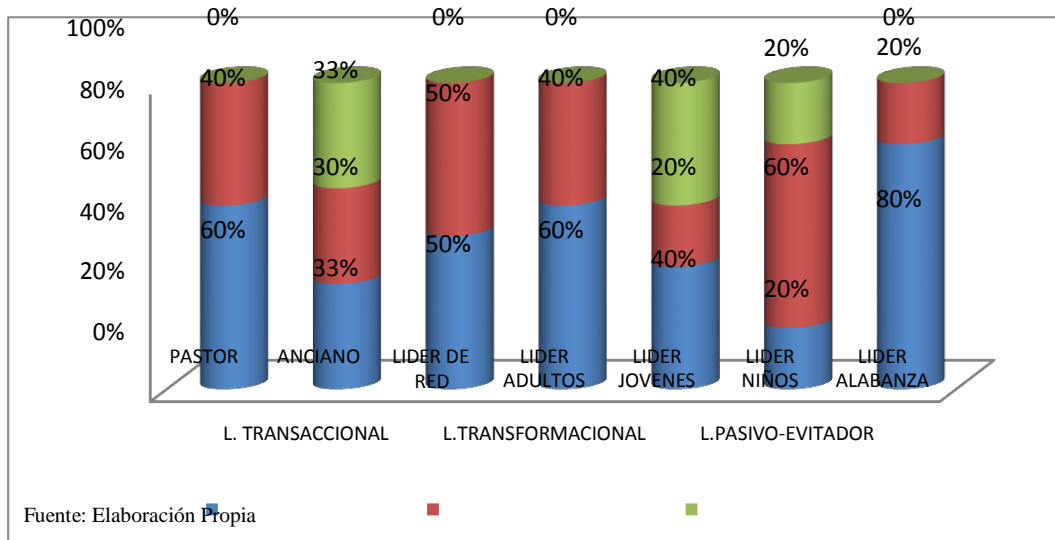
En tanto al liderazgo transformacional, el rango de edad en el que prevalece este estilo es el de 51 a 55 años con un 27%. Y finalmente el liderazgo pasivo - evitador predomina en los sujetos con un rango de edad entre 25 a 30 años. Esto nos muestra que las características de cada rango de edad determina de alguna manera el estilo de liderazgo que los sujetos practican en su desempeño en la institución.

✓ **ESTADO CIVIL**

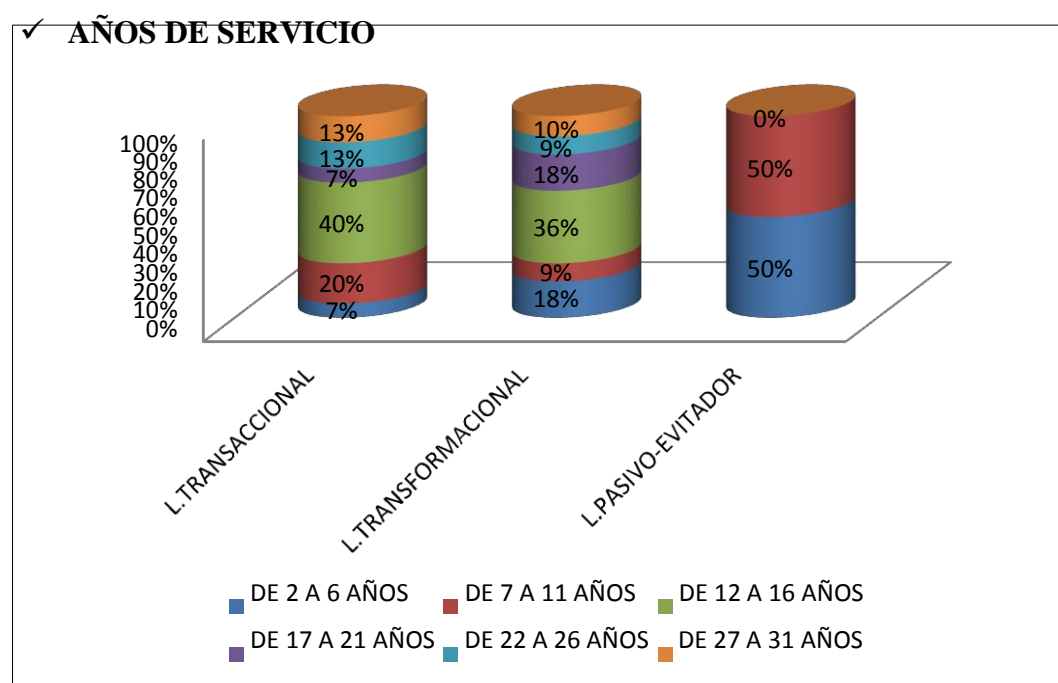


En relación al estado civil de los sujetos que participaren en la investigación se observa que líderes transaccionales en su mayoría son casados (47%), al igual que los líderes transformacionales (45%), por el contrario en relación al liderazgo pasivo evitador se advierte que de los 4 sujetos con este estilo de liderazgo, 60% de ellos son solteros.

✓ **CARGO**



Tomando en cuenta el cargo de los participantes y su correspondiente estilo de liderazgo, se observa que un 60% de los pastores son líderes transaccionales y un 40% son líderes transformacionales, los ancianos tiene los tres estilos de liderazgo de manera equilibrada. En los líderes de célula de adultos y los líderes de alabanza se observa mayor predominio del liderazgo transaccional, con un 60 y 80% respectivamente, por el contrario, los líderes de niños tiene en su mayoría estilo de liderazgo transformacional. Finalmente en los líderes de células de jóvenes predominan los estilos transaccional y pasivo evitador.



Fuente: Elaboración Propia

En relación a los años de servicio se advierte que tanto de los líderes transaccionales como transformacionales, el rango de edad de años de servicio que prevalece es el de 12 a 16 años. Por el contrario se observa que los líderes con menor tiempo de servicio en la congregación tienen un estilo de liderazgo pasivo evitador, esto puede deberse a una falta de compromiso con la institución, debido al corto tiempo de pertenecer como miembro activo de la misma.

4.3. CUARTA PARTE

4.4.1. ANALISIS DE CORRELACION DE PEARSON

Para la correlación entre las variables de estudio de la presente investigación se utilizó el coeficiente de correlación simple de Pearson (Modelo Rectilíneo). El coeficiente de correlación es una medida de asociación entre dos variables y se simboliza con la letra r .

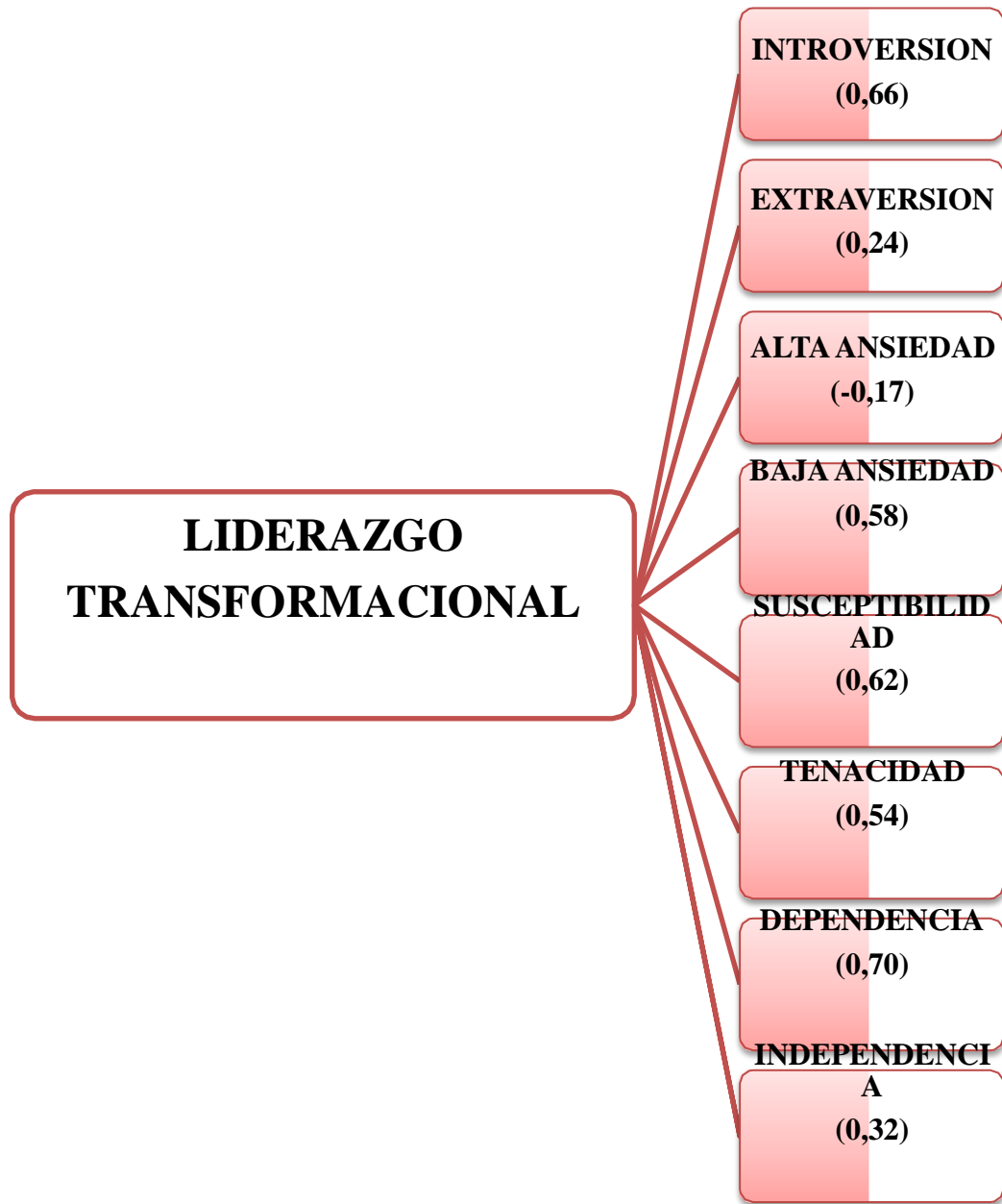
Los valores de la correlación van desde $+1$ a -1 , pasando por el valor numérico del cero que corresponde a una ausencia de correlación. Los valores positivos indican que existe una correlación positiva directamente proporcional, los valores negativos señalan que existe una correlación negativa inversamente proporcional, respectivamente.

Donde:

-1.00	Correlación negativa perfecta
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.0	No existe correlación entre las variables
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+1,00	Correlación positiva perfecta

A continuación se describirán la correlación que se pudo sacar entre los 3 estilos de liderazgo (Transaccional, Transformacional y Pasivo- Evitador) y los tipos de personalidad (Extraversión, Introversión, Ansiedad, Susceptibilidad, Tenacidad, Dependencia e Independencia).

- ✓ Para mostrar resultados de la dimensión Liderazgo Transformacional de Variable Estilos de Liderazgo correlacionados con los Tipos de Personalidad de la población de estudio, consideraremos el siguientes cuadro:



CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - INTROVERSION



		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>INTROVERSIÓN</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	Pearson Correlation	1	-,242
	Sig. (2-tailed)		,385
	N	15	15
<i>EXTROVERSIÓN</i>	Pearson Correlation	-,242	1
	Sig. (2-tailed)	,385	
	N	15	15

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional e Introversión es:

-0,24

Los resultados muestran una correlación de -0,24 negativa débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona negativamente con el tipo de personalidad Introvertido.

**CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL -
EXTRAVERSION**



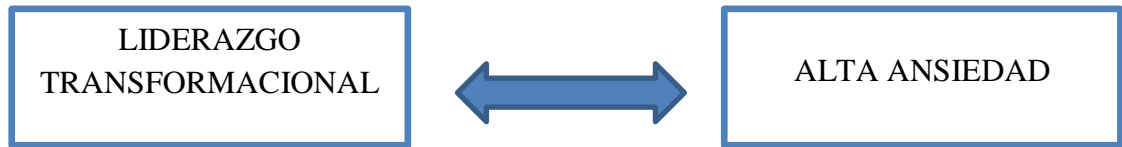
		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>EXTRAVERSIÓN</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,666
	Sig. (2-tailed)		,007
	N	15	15
<i>INTROVERSIÓN</i>	Pearson Correlation	,666	1
	Sig. (2-tailed)	,007	
	N	15	15

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Extraversión es:

0,66

Los resultados muestran una correlación de 0,66 positiva considerable. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera positiva considerable con el tipo de personalidad Extrovertido.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – ALTA ANIEDAD



		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>ALTA ANSIEDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>Pearson Correlation</i>	1	-,177
	Sig. (2-tailed)		,528
	N	15	15
BAJA ANSIEDAD	<i>Pearson Correlation</i>	-,177	1
	Sig. (2-tailed)	,528	
	N	15	15

ce de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Alta Ansiedad es:

-0,17

Los resultados muestran una correlación de $-0,17$ negativa débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera negativa débil con el tipo de personalidad Altamente Ansioso.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – BAJA ANSIEDAD



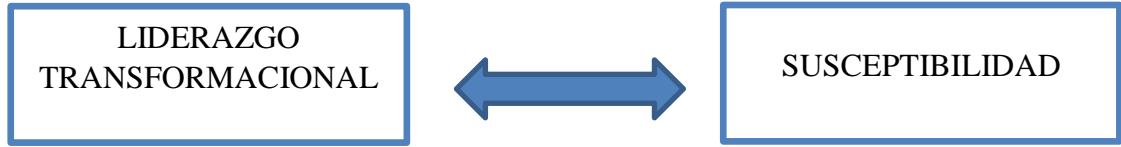
		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>BAJA ANSIEDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,587
	Sig. (2-tailed)		,021
	N	15	15
<i>ALTA ANSIEDAD</i>	Pearson Correlation	,587	1
	Sig. (2-tailed)	,021	
	N	15	15

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Baja Ansiedad es:

0,58

Los resultados muestran una correlación de 0,58 positiva considerable. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera positiva considerable con el tipo de personalidad Poco Ansioso.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - SUSCEPTIBILIDAD



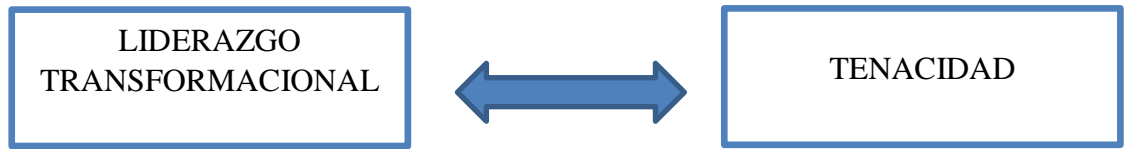
		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>SUSCEPTIBILIDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,620
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	15	15
<i>SUSCEPTIBILIDAD</i>	Pearson Correlation	,620	1
	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	15	15

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Susceptibilidad es:

0,62

Los resultados muestran una correlación de 0,62 positiva considerable. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera positiva considerable con el tipo de personalidad Susceptible.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL - TENACIDAD



		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>TENACIDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,547
	Sig. (2-tailed)		,035
	N	15	15
<i>TENACIDAD</i>	Pearson Correlation	,547	1
	Sig. (2-tailed)	,035	
	N	15	15

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Tenacidad es:

0,54

Los resultados muestran una correlación de 0,54 positiva considerable. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera positiva considerable con el tipo de personalidad Tenaz.

**CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL -
DEPENDENCIA**



		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>DEPENDENCIA</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,701
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	15	15
<i>DEPENDENCIA</i>	Pearson Correlation	,701	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	15	15

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Dependencia es:

0,70

Los resultados muestran una correlación de 0,70 positiva perfecta. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera positiva perfecta con el tipo de personalidad Dependiente.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL -

INDEPENDENCIA



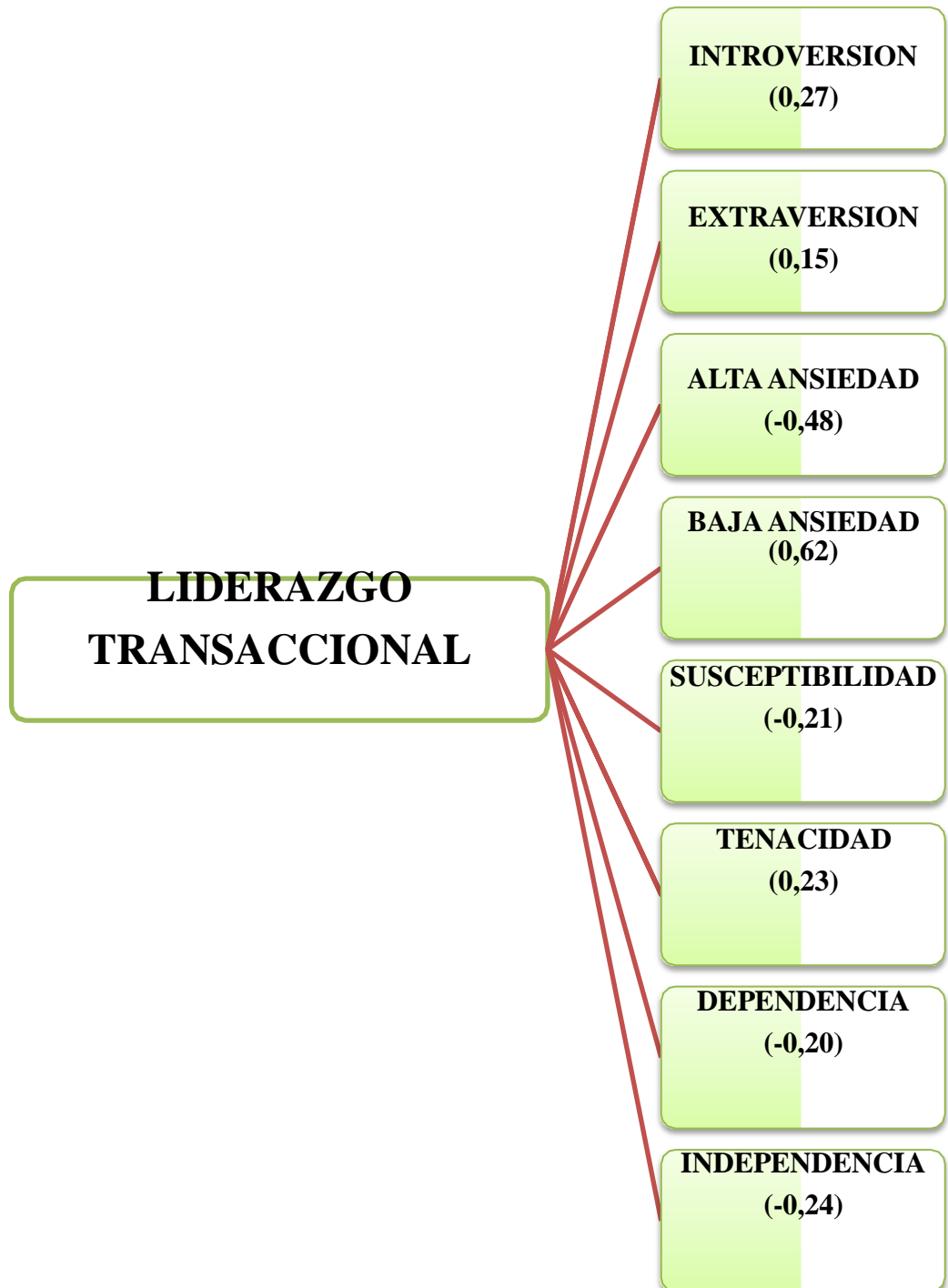
		<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	<i>INDEPENDENCIA</i>
<i>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</i>	Pearson	1	,326
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		,236
	N	15	15
<i>INDEPENDENCIA</i>	Pearson	,326	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	,236	
	N	15	15

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Independencia es:

0,32

Los resultados muestran una correlación de 0,32 positiva media. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera medianamente positiva con el tipo de personalidad Independiente.

- ✓ Para mostrar resultados de la dimensión Liderazgo Transaccional de Variable Estilos de Liderazgo correlacionados con los Tipos de Personalidad de la población de estudio, consideraremos el siguientes cuadro:



CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL - INTROVERSION



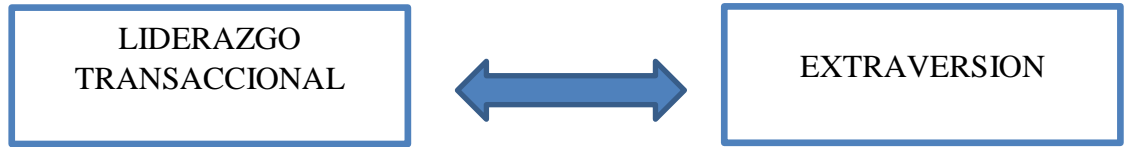
		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>INTROVERSION</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,270
	Sig. (2-tailed)		,936
	N	11	11
<i>INTROVERSION</i>	Pearson Correlation	,270	1
	Sig. (2-tailed)	,936	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional e Introversión es:

0,27

Los resultados muestran una correlación de 0,27 positiva media. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional tiene relación positiva media con el tipo de personalidad Introverso.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL - EXTRAVERSION



		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>EXTROVERSIÓN</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,154
	Sig. (2-tailed)		,652
	N	11	11
<i>EXTROVERSIÓN</i>	Pearson Correlation	,154	1
	Sig. (2-tailed)	,652	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional y Extraversión es:

0,15

Los resultados muestran una correlación de 0,15 positiva débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional se relaciona de manera positiva débil con el tipo de personalidad Extrovertido.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL – ALTA ANIEDAD



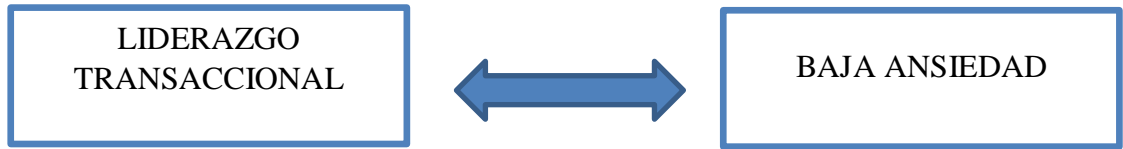
		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>ALTA ANSIEDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	-,480
	Sig. (2-tailed)		,774
	N	11	11
<i>ALTA ANSIEDAD</i>	Pearson Correlation	-,480	1
	Sig. (2-tailed)	,774	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional y Alta Ansiedad es:

-0,48

Los resultados muestran una correlación de -0,48 negativa media. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional se relaciona de manera medianamente negativa con el tipo de personalidad Altamente Ansioso.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL – BAJA ANSIEDAD



		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>BAJA ANSIEDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,625
	Sig. (2-tailed)		,040
	N	11	11
<i>BAJA ANSIEDAD</i>	Pearson Correlation	,625	1
	Sig. (2-tailed)	,040	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional y Baja Ansiedad es:

0,62

Los resultados muestran una correlación de 0,62 positiva considerable. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional se relaciona de manera positiva considerable con el tipo de personalidad Poco Ansioso.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL - SUSCEPTIBILIDAD



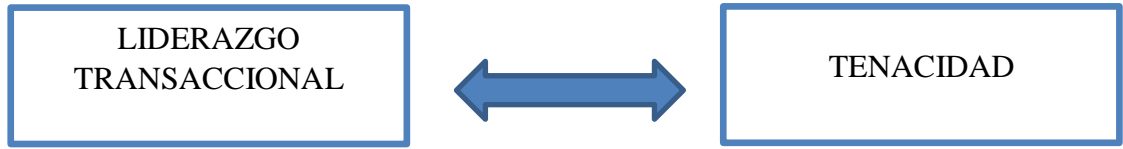
		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>SUSCEPTIBILIDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	-,213
	Sig. (2-tailed)		,529
	N	11	11
<i>SUSCEPTIBILIDAD</i>	Pearson Correlation	-,213	1
	Sig. (2-tailed)	,529	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional y Susceptibilidad es:

-0,21

Los resultados muestran una correlación de -0,21 negativa débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional se relaciona de manera negativa débil con el tipo de personalidad Susceptible.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL - TENACIDAD



		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>TENACIDAD</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	,233
	Sig. (2-tailed)		,491
	N	11	11
<i>TENACIDAD</i>	Pearson Correlation	,233	1
	Sig. (2-tailed)	,491	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional y Tenacidad es:

0,23

Los resultados muestran una correlación de 0,23 positiva débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional se relaciona de manera positiva débil con el tipo de personalidad Tenaz.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL - DEPENDENCIA



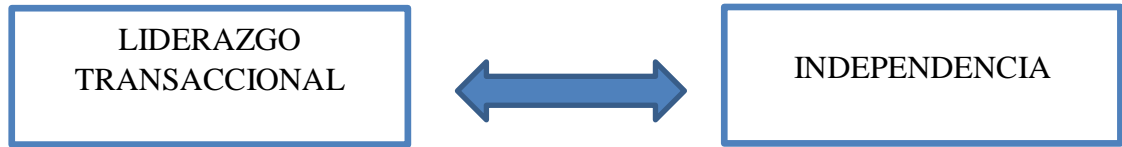
		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>DEPENDENCIA</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	-,202
	Sig. (2-tailed)		,551
	N	11	11
<i>DEPENDENCIA</i>	Pearson Correlation	-,202	1
	Sig. (2-tailed)	,551	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional y Dependencia es:

-0,20

Los resultados muestran una correlación de -0,20 negativa débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional se relaciona de manera negativa débil con el tipo de personalidad Dependiente.

CORRELACION: LIDERAZGO TRANSACCIONAL - INDEPENDENCIA



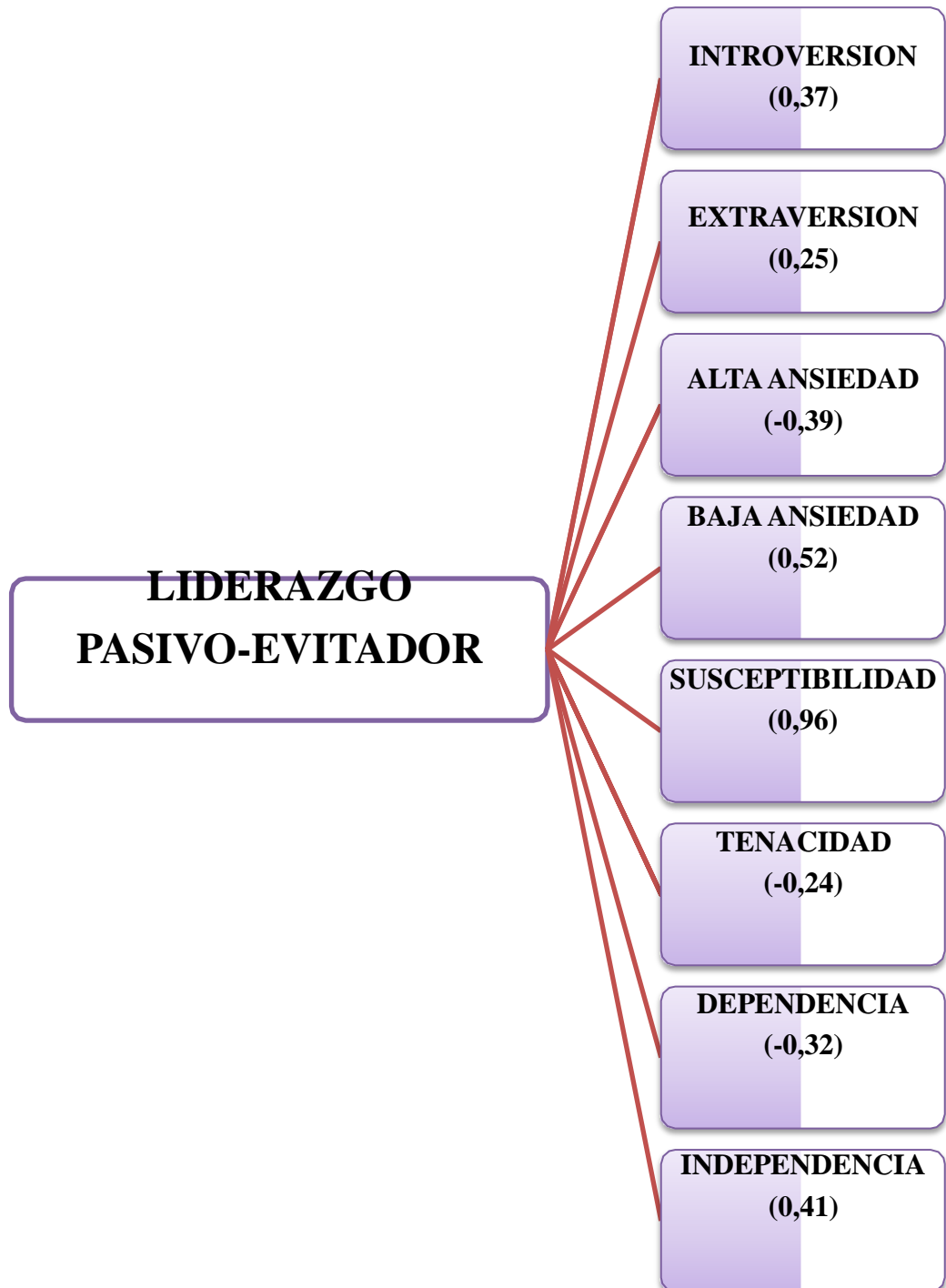
		<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	<i>INDEPENDENCIA</i>
<i>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</i>	Pearson Correlation	1	-,241
	Sig. (2-tailed)		,475
	N	11	11
<i>INDEPENDENCIA</i>	Pearson Correlation	-,241	1
	Sig. (2-tailed)	,475	
	N	11	11

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transaccional y Independencia es:

-0,24

Los resultados muestran una correlación de -0,24 negativa débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transaccional se relaciona de manera negativa débil con el tipo de personalidad Independiente.

- ✓ Para mostrar resultados de la dimensión Liderazgo Transformacional de Variable Estilos de Liderazgo correlacionados con los Tipos de Personalidad de la población de estudio, consideraremos el siguientes cuadro:



CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR - INTROVERSION



		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>INTROVERSIÓN</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	,371
	Sig. (2-tailed)		,629
	N	4	4
<i>INTROVERSIÓN</i>	Pearson Correlation	,371	1
	Sig. (2-tailed)	,629	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Pasivo- Evitador e Introversión es:

0,37

Los resultados muestran una correlación de 0,37 positiva media. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Pasivo- tiene relación medianamente positiva con el tipo de personalidad Introvertido.

CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR - EXTRAVERSION



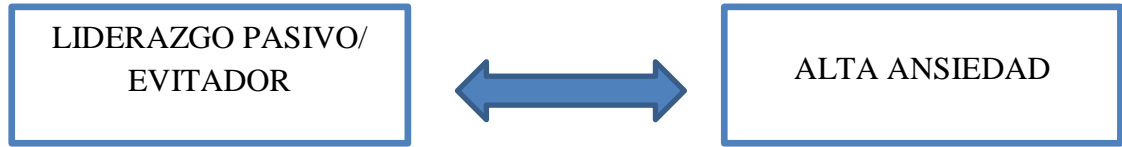
		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>EXTRAVERSIÓN</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	,251
	Sig. (2-tailed)		,749
	N	4	4
<i>EXTRAVERSIÓN</i>	Pearson Correlation	,251	1
	Sig. (2-tailed)	,749	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Pasivo- Evitador y Extraversión es:

0,25

Los resultados muestran una correlación de 0,25 positiva débil Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador se relaciona de manera positiva débil con el tipo de personalidad Extrovertido.

CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR – ALTA ANIEDAD



		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>ALTA ANIEDAD</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	-,395
	Sig. (2-tailed)		,605
	N	4	4
<i>ALTA ANIEDAD</i>	Pearson Correlation	-,395	1
	Sig. (2-tailed)	,605	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Transformacional y Alta Ansiedad es:

-0,39

Los resultados muestran una correlación de –0,39 negativa media. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Transformacional se relaciona de manera medianamente negativa con el tipo de personalidad Altamente Ansioso.

CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR – BAJA ANSIEDAD



		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>BAJA ANSIEDAD</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	,525
	Sig. (2-tailed)		,475
	N	4	4
<i>BAJA ANSIEDAD</i>	Pearson Correlation	,525	1
	Sig. (2-tailed)	,475	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Pasivo- Evitador y Baja Ansiedad es:

0,52

Los resultados muestran una correlación de 0,52 positiva considerable. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador se relaciona de manera positiva considerable con el tipo de personalidad Poco Ansioso.

CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR - SUSCEPTIBILIDAD



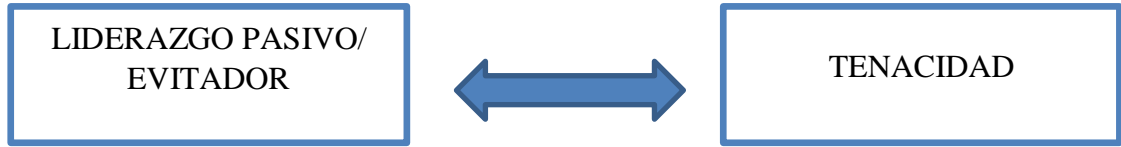
		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>SUSCEPTIBILIDAD</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	,968
	Sig. (2-tailed)		,032
	N	4	4
<i>SUSCEPTIBILIDAD</i>	Pearson Correlation	,968	1
	Sig. (2-tailed)	,032	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Pasivo- Evitador y Susceptibilidad es:

0,96

Los resultados muestran una correlación de 0,96 positiva perfecta. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador se relaciona de manera positiva perfecta con el tipo de personalidad Susceptible.

CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR - TENACIDAD



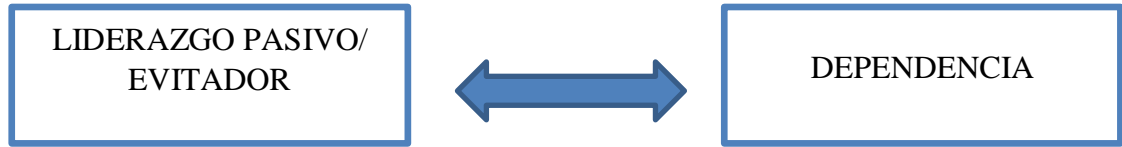
		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>TENACIDAD</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	-,240
	Sig. (2-tailed)		,936
	N	4	4
<i>TENACIDAD</i>	Pearson Correlation	-,240	1
	Sig. (2-tailed)	,936	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Pasivo- Evitador y Tenacidad es:

-0,24

Los resultados muestran una correlación de -0,24 negativa débil. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador se relaciona de manera negativa débil con el tipo de personalidad Tenaz.

**CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR -
DEPENDENCIA**



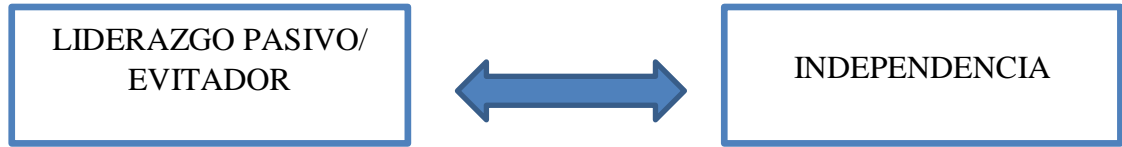
		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>DEPENDENCIA</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	-,326
	Sig. (2-tailed)		,674
	N	4	4
<i>DEPENDENCIA</i>	Pearson Correlation	-,326	1
	Sig. (2-tailed)	,674	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Pasivo- Evitador y Dependencia es:

-0,32

Los resultados muestran una correlación de -0,32 negativa media. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador se relaciona de manera medianamente negativa con el tipo de personalidad Dependiente.

CORRELACION: LIDERAZGO PASIVO/ EVITADOR - INDEPENDENCIA



		<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	<i>INDEPENDENCIA</i>
<i>LIDERAZGO PASIVO EVITADOR</i>	Pearson Correlation	1	,418
	Sig. (2-tailed)		,582
	N	4	4
<i>INDEPENDENCIA</i>	Pearson Correlation	,418	1
	Sig. (2-tailed)	,582	
	N	4	4

El índice de correlación de Pearson encontrado entre los resultados de Liderazgo Pasivo- Evitador y Independencia es:

0,41

Los resultados muestran una correlación de 0,41 positiva media. Tomando en cuenta el dato de correlación, se puede decir que el estilo de liderazgo Pasivo-Evitador se relaciona de manera medianamente positiva con el tipo de personalidad Independiente.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Tras haber efectuado el trabajo necesario para concluir la presente investigación, relacionado a la búsqueda de instrumentos para su aplicación, seleccionar la población de estudio, el trabajo de campo y el análisis estadístico respectivo, se puede decir que construye un aporte importante para la Psicología al establecer la relación entre los tipos de personalidad y los estilos de liderazgo de los representantes de la Congregación Cristiana Vida Nueva de la ciudad de La Paz, puesto que la revisión de la bibliografía relacionada al tema de investigación, la revisión del marco teórico relacionada tanto a las dos variables de estudio como a los indicadores de ambos, permiten señalar un aporte significativo como primer estudio de esta problemática en nuestra carrera.

Cabe señalar que la información, los datos encontrados, el análisis estadístico y las correlaciones realizadas, han permitido alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación. Después de haber analizado y procesado los datos obtenidos a partir los datos sociodemográficos de la población de estudio, de los instrumentos sobre los tipos de personalidad y los estilos de liderazgo en los representantes de la Congregación, la presente investigación formula las siguientes conclusiones importantes:

Tras la recolección de datos acerca del género de los participantes de la investigación, se advirtió que existe una presencia del 43% del género masculino y 57% del género femenino, por lo que se puede decir que la representación de dicha Congregación es equitativa entre varones y mujeres.

También se obtuvo información acerca de la edad de los sujetos. Los resultados obtenidos son: edad promedio de 45 años. Según los rangos de edad la mayor frecuencia corresponde a los 56 – 60 años siendo un 23% de la población, en un

segundo plano se encuentran los rangos de 36- 40 años, 46-50 años y 41-55 años correspondiendo a un 17% cada uno.

En cuanto al desempeño como Líderes dentro de la Congregación, se observó que los años de servicio promedio son 14 años; correspondiente al rango de 12-16 años, siendo un 33% de la población, en segundo plano se encuentran los rangos de 7 a 11 años de servicio que son un 20% de la población.

En relación a la tarea de los líderes dentro de la institución, esta se constituye de manera jerárquica, cada nivel corresponde a una labor específica y funciones determinadas. En la cima se encuentran los Pastores, que son los encargados de dirigir la Congregación en general, este cargo corresponde a un 10% de la población que participo en la investigación, posteriormente les siguen los Ancianos, que son los encargados de redes de seguidores, esta población corresponde a un 10%, estas redes a su vez son dirigidas por Líderes específicos o líderes de Red (15%), mayormente escogidos según a sus años de servicio y se dividen en 4 grupos importantes: Líderes de células de Adultos (16%), líderes de células de jóvenes (17%), líderes de Niños (17%) y líderes de Alabanza (17%) .

Según los resultados obtenidos del cuestionario 16PF y los datos del estilo de liderazgo obtenidos por la Escala MLQ forma Líder, correlacionándolos entre sí, se pudo determinar lo siguiente:

Respecto a los objetivos específicos planteados se logró identificar los tipos de personalidad y sus factores determinantes, asimismo los estilos de liderazgo y sus dimensiones que los caracterizan.

Según los resultados obtenidos en el cuestionario de Personalidad 16 PF, se determinó que de los 30 sujetos participantes de la investigación, un 14% son Extrovertidos, estos son individuos desinhibidos socialmente que tienen la capacidad de establecer y mantener contactos interpersonales. Un 13% hace

referencia a personas Introversas. Estas personas tienden a ser tímidas, inhibidas y autosuficientes.

Un 12% de la población corresponde al tipo de personalidad Ansioso pero en nivel Bajo, estas personas se caracterizan por ser serenos, realistas, estables emocionalmente y seguros de sí mismos, un 5 % son Ansiosos en niveles Altos, lo cual describe a individuos, inseguros, tensos, emocionalmente inestables, tímidos y desconfiados.

Por otro lado, un 11 % tiene un tipo de personalidad Susceptible, lo cual hace referencia a personas que tienden preocuparse emocionalmente, sentir frustración y desánimo. Dicha susceptibilidad puede deberse al contexto en que los representantes desempeñan su labor de líderes, ya que se encuentran dentro de un sistema regido por las normas y leyes de Dios, lo cual los vuelve temerosos de cometer errores en su desempeño de guías espirituales de los demás miembros de dicha institución.

A diferencia de ellos, un 12 % presenta tipo de personalidad Tenaz, suelen ser personas reflexivas y analíticas antes de comenzar una tarea, característica de personas emprendedoras y decisivas.

25% de los participantes de la investigación tienen un tipo de personalidad Dependiente, lo cual hace referencia a personas sometidas a las preferencias, expectativas y exigencias de otros. Son personas humildes, dóciles, tímidas, conservadoras, inseguras y moralistas que dependen por completo del grupo al que pertenezcan.

Finalmente un 8% tienen el tipo de Personalidad Independiente, estas son personas asertivas, agresivas, autosuficientes, desconfiadas, desinhibidas y radicales que no demuestran interés o necesidad por ser aceptados socialmente.

En cuanto a la relación de los datos del cuestionario de personalidad y los datos sociodemográficos se observó en relación al género de los participantes que en la

muestra de mujeres prevalecen los tipos de personalidad Introversión y Susceptible, y en la muestra de varones prevalece el tipo de personalidad Tenaz.

En relación a la edad se observó que los sujetos de rangos de edad bajo presentan personalidad Dependiente, Ansiedad Alta e Introversión. Al contrario de los sujetos con rango de edad alto que muestran tipos de personalidad Tenaz e Independiente. Esto muestra que la personalidad es variable en el tiempo, es decir, se mantiene flexible a lo largo de todo el curso vital, incorporando cambios que reflejan maduración en el individuo y facilitan el proceso de adaptación.

La personalidad no tiene una estructura inmóvil, sino que está sometida a ciertos cambios en función de los estímulos externos y, sobre todo, de las experiencias que vamos acumulando a lo largo de la vida. Entendemos entonces la personalidad como algo dinámico, capaz de sufrir diversas modificaciones. Durante la infancia y la adolescencia resulta mucho más fácil introducir transformaciones en la personalidad, ya que ésta no se ha configurado plenamente, con lo que todo tipo de influencias ejercen un mayor poder sobre ésta. Es evidente que es más fácil cambiar cuanto más joven se es, lo que no impide que se puedan realizar cambios a edades más avanzadas, aunque muchas personas creen que a su edad ya es imposible cambiar.

En cuanto a los Estilos de liderazgo, se determinó que de los 30 sujetos participantes de la investigación, 15 personas, que hacen un 50% de la población, tiene un estilo de liderazgo Transaccional, es decir, líderes que se centran en la transacción o contrato con el seguidor, es un líder que corrige los errores y recompensa los logros.

Por otro lado 11 personas, que hacen un 37% de la población tienen un estilo de liderazgo Transformacional, caracterizado por ser carismáticos, lo cual hace que

sus seguidores se identifiquen con ellos y deseen emularlos. Son intelectualmente estimulantes, expandiendo las habilidades de los seguidores, los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento.

Y finalmente 4 personas, es decir, un 13% de la población tiene un estilo de liderazgo Pasivo – Evitador, este tipo de líderes monitorea la presencia de fallas en el desempeño de sus seguidores para tomar una acción correctiva, es decir, pueden intervenir cuando los problemas llegan a ser graves, o no actuar, evitando tomar decisiones.

En cuanto a la relación de los datos del cuestionario de Liderazgo y los datos Sociodemograficos se observó en relación al género de los participantes que en la muestra de mujeres 53% tiene un estilo de liderazgo Transaccional, un 41% un estilo Transformacional y un 6% un estilo de Liderazgo Pasivo- Evitador.

En la muestra de varones se observó que un 46% tiene un estilo de Liderazgo Transaccional, un 31% tiene un estilo Transformacional y un 23% un estilo Pasivo-Evitador.

En tanto a los rangos de edad de los participantes y los estilos de Liderazgo se advirtió que el Liderazgo Transaccional prevalece en los rangos de edad comprendidos entre 56 a 60 años, por su parte el Liderazgo Transformacional prevalece en los rangos de edad entre 51 y 55 años y finalmente el Liderazgo pasivo-Evitador predomina en los rangos de edad de 25 a 30 años. Esto muestra que las características de cada rango de edad puede determinar de cierta manera el estilo de liderazgo que los sujetos practican en su desempeño en la institución.

Analizados y discutidos los resultados de la prueba de personalidad como la prueba de estilos de liderazgo, y respondiendo a la Hipótesis planteada en la presente investigación se concluye que si existe un grado de relación significativo entre los tipos de personalidad y los estilos de liderazgo, ya que se

obtuvieron en su mayoría correlaciones positivas, quedando probado que diversos tipos de personalidad se relacionan con un estilo de liderazgo en específico. Por lo cual se procede a discutir las correlaciones existentes entre estos.

Para ello se correlacionaron los tres estilos de liderazgo (Transaccional, Transformacional y Pasivo – Evitador) con los 8 tipos de personalidad (Extrovertido, Introverso, Poco Ansioso, Muy Ansioso, Susceptible, Tenaz, Dependiente e Independiente).

Las correlaciones entre el Liderazgo Transformacional y los tipos de personalidad son en su mayoría positivas, destacando entre las correlaciones más altas a la Dependencia (0,70), Introversión (0,66) y Susceptibilidad (0,62). Este Estilo de Liderazgo se caracteriza por estar limitado al repertorio conductual, centrándose en los modelos, roles tradicional, mientras estén en un ambiente predecible y estable. Su apertura al cambio es limitada, es decir pueden ser líderes conformistas, poco flexibles. Lo cual se justifica con la correlación alta con Susceptibilidad y Dependencia.

Este tipo de líderes influye de manera indirecta en sus seguidores, a través de recompensas o reconocimientos de la conducta esperada por ellos, haciendo poco uso de factores motivacionales, ya que solo dirigen su atención a la tarea específica y no a las aptitudes de cada uno de los miembros de la congregación a quienes liderizan.

La correlación entre el Liderazgo Transaccional y los tipos de liderazgo presenta variantes entre negativas y positivas. Factores como Baja Ansiedad (0,62) correlación positiva considerable y Tenacidad (0,23) correlación positivas débil. Puesto que los Líderes Transaccionales son persuasivos, inspiradores, buscan la innovación y la creatividad, tomando en cuenta las capacidades de cada uno de sus seguidores, puede decirse que son Tenaces, extrovertidos, con baja ansiedad.

Otro factor importante que cabe resaltar es que son líderes que promueven la motivación, son flexibles y asertivos.

En cuanto a las correlaciones entre Liderazgo Pasivo Evitado y los tipos de personalidad, en su mayoría son positivas, destacado entre las más altas a Susceptibilidad (0,96) lo cual corresponde a correlación positiva perfecta e Independencia (0,41) que corresponde a correlación negativa media. Este estilo de Liderazgo es, como su nombre lo indica, de tipo pasivo, es decir evitan tomar decisiones y solo actúan cuando ven que existen problemas serios, en ellos se advierte poco interés en los seguidores, retraídos y centrados en sí mismos.

Por todo lo mencionado anteriormente, se demuestra la necesidad de seguir investigando acerca del liderazgo en diversos contextos, y la prioridad de crear programas de preparación psicológica para el desempeño de los líderes dentro de las instituciones religiosas.

Finalmente, por lo expuesto y para un mejor conocimiento de la temática de estudio, no se debe desestimar ninguna perspectiva o abordaje puesto que dichos líderes provocan un fuerte impacto en la sociedad.

5.2. RECOMENDACIONES

- A partir de los resultados presentados se recomienda profundizar y expandir más información acerca de las funciones de los Líderes y su rol principal en las instituciones religiosas para que en un futuro más personas estén al tanto de cuáles son las características de un líder eficaz, promoviendo en mejor desempeño y desenvolvimiento tanto de los líderes como de todos los demás miembros de estas instituciones.
- A partir de la revisión bibliográfica que se hizo, se pudo observar que si bien existen algunos estudios relacionados a la personalidad y estilos de liderazgo, esto se encuentran contextualizados solo al ámbito Organizacional, dejando de lado el tema social y cultural. Por lo que se recomienda la adaptación de los instrumentos de medición a diversos contextos, tomando en cuenta factores relevantes que influyen en la sociedad.
- Tras observar el contexto y la dinámica de las congregaciones evangélicas, es necesaria la creación de un manual de funciones específico para cada uno de los cargos que los líderes desempeñan, esto con el fin de promover el liderazgo eficaz, potenciando las habilidades y destrezas de los miembros dentro de la institución.
- Acerca del área de investigación, no se pudo indagar más acerca del sentir y pensar subjetivamente y la representación mental de los líderes que participaron. Por lo tanto se recomienda realizar investigaciones para poder profundizar más el conocimiento psicológico acerca de la religión como fenómeno social.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

- Allport, G. W. (1937). *"Personality: A psychological interpretation"*. Prentice Hall
- Arata, A. y Furalanetto, L. (2001). *Organización liviana: un modelo de excelencia empresarial*. Chile: McGraw-Hill.
- Avolio B. y Bass B.: (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership*. *Leadership Quarterly*; vol. 6, N° 2; 199-218.
<http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/siop2000.pdf>
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler Set*. Redwood City, C. A.: Mind Garden.
- Burns J..M. (1978). *Leadership*. USA: Harper and Row.
- Davis, S. y Palladino, J. (2008). *Psicología*. (5 ed.). México: Pearson
- D´Alessio, F. (2008). *The Influence of personality domains and working experience in peruvian manager Leaderships*.
- Davis K. y Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición.
- Felman, R. (2006). *Psicología*. (6 ed.). México: McGraw-Hill.
- Funder, D.C. (2001). *Personalidad*. *Revista anual de psicología*. 52, 197-221.
- Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Prentice-Hall, 7ª Edición.
- Hernández Sampieri, R., Fernández- Collado C., Baptista Lucio, P. (2006): *Metodología de la Investigación* (4ta edición). México. McGraw-Hill Interamericana Editores. S. A.
- Landy, F. y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. (1 ed.). México: McGraw-Hill.
- Landy F. y Trumbo D. (1980). *Psicología detrás del trabajo*. USA: The Dorsey Press.
- Maxwell, J. (2005). *Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo*. Mexico: McGraw. Hill.

- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado (2010), I. *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MQL) en una muestra española*. *Psicothema*, Vol. 22, N° 3.
- Morris, C. (2000). *Psicología*. Prentice Hall
- Morris, C. y Maisto, A. (2001). *Introducción a la Psicología*. (10 ed.). México: Pearson
- Oswald J. (2002). *Liderazgo Espiritual: Totalmente Actualizado*. Grand Rapids, MI: Kregel Publications/Editorial Portavoz.
- Papalia, D., Olds, S. y Feldman, R. (2005). *Desarrollo Humano*. (9 ed.). México: McGraw-Hill.
- Pervin. L. A. (1996). *The Science of personality*. Nueva York: Oxford University Press. (edición Castellana en Ed. McGraw-Hill).
- Robbins S. (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y Aplicaciones*. Editorial Prentice Hall, 6ª Edición.
- Seisdedos. P. (2008) *Cuestionario 16 PF Adaptacion Española*. TEA Ediciones S.A. *Quinta Edicion*.
- Stott, J. (2002). *Los desafíos del liderazgo cristiano*. Ediciones Certeza Argentina. Buenos Aires.
- Yukl G. (1998). *Liderazgo en Organizaciones*. USA: Prentice Hall.

ANEXO 1

CUESTIONARIO SOCIODEMOGRAFICO

Su participación en la realización de estos cuestionarios es de gran importancia, ya que sin su ayuda no se podría conseguir los objetivos perseguidos en la Investigación. Por lo que le pedimos su colaboración y le damos las gracias de antemano. No olvide que sus respuestas son totalmente anónimas y se mantendrá bajo estricta confidencialidad.

I. GENERALIDADES.

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad: _____ años

3. Estado civil:

Soltero (a)

Divorciado (a)

Casado (a)

Viudo (a)

4. Cargo que desempeña en la congregación:

Pastor

Líder de célula Adultos

Líder de niños

Anciano

Líder de célula Jóvenes

Líder Alabanza

Líder de Red

5. ¿Cuántos años de servicio tiene en la institución?

_____ años.

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD 16PF 5

1. En un negocio sería más interesante encargarse de:

- A. Las máquinas o llevar registros
- B. ?
- C. Entrevistar y hablar con personas

2. Normalmente me voy a dormir sintiéndome satisfecho de cómo ha ido el día.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

3. Si observo que la línea de razonamiento de otra persona es incorrecta, normalmente:

- A. Se lo señalo.
- B. ?
- C. Lo paso por alto.

4. Me gusta muchísimo tener invitados y hacer que se lo pasen bien.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

5. Cuando tomo una decisión siempre pienso cuidadosamente en lo que es correcto y justo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

6. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

7. Admiro más a:

- A. Una persona con capacidad de tipo medio, pero con una moral estricta.
- B. ?
- C. Una persona con talento, aunque a veces no sea responsable.

8. Sería más interesante ser:

- A. Ingeniero de la construcción.
- B. ?
- C. Escritor de teatro.

9. Normalmente soy el que da el primer paso al hacer amigos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

10. Me encantan las buenas novelas u obras de teatro/cine.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

11. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere.

- A. Sí.
- B. ?
- C. No.

12. Algunas veces no congenio muy bien con los demás porque mis ideas no son convencionales y corrientes.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

13. Muchas personas te “apuñalarían por la espalda” para salir ellas adelante.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

14. Me meto en problemas porque a veces sigo adelante con mis ideas sin comentarlas con las personas que puedan estar implicadas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

15. Hablo de mis sentimientos:

- A. Con facilidad cuando las personas parecen estar interesadas.
- B. ?
- C. Sólo si no tengo más remedio.

16. Me aprovecho de la gente:

- A. Algunas veces.
- B. ?
- C. Nunca.

17. Mis pensamientos son demasiado complicados y profundos como para ser comprendidos por muchas personas.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

18. Prefiero:

- A. Comentar mis problemas con los amigos.
- B. ?
- C. Guardarlos para mis adentros.

19. Pienso acerca de cosas que debería haber dicho pero que no las dije.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

20. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo.

- A. Si.
- B. ?
- C. No.

21. Si las personas actúan como si yo no les gustara:

- A. No me perturba.
- B. ?
- C. Normalmente me hace daño.

22. Cuando observo que difiero de alguien en puestos de vista sociales, prefiero:

- A. Discutir el significado de nuestras diferencias básicas.
- B. ?
- C. Cambiar de tema.

23. He dicho cosas que hirieron los sentimientos de otros:

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

24. Si tuviera que cocinar o construir algo seguiría las instrucciones exactamente.

- A. Verdadero, para evitar sorpresas.
- B. ?
- C. Falso, porque podría hacer algo más interesante.

25. A la hora de construir o hacer algo preferiría trabajar:

- A. Con otros.
- B. ?
- C. Yo solo

26. Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas.

- A. Raras veces.
- B. ?
- C. A menudo.

27. Normalmente me gusta hacer mis planes yo solo, sin interrupciones y sugerencias de otros.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

28. Cuando me siento tenso incluso pequeñas cosas me sacan de quicio.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

29. Puedo encontrarme bastante a gusto en un ambiente desorganizado.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

30. Si mis planes, cuidadosamente elaborados, tuvieran que ser cambiados a causa de otras personas:

A. Eso me molestaría e irritaría.

B. ?

C. Me parecería bien y estaría contento de cambiarlos.

31. Preferiría.

A. Estar en una oficina, organizando y atendiendo a personas.

B. ?

C. Ser arquitecto y dibujar planos en un despacho tranquilo.

32. Cuando las pequeñas cosas comienzan a marchar mal unas detrás de otras:

A. Me siento como si no pudiera dominarlas.

B. ?

C. Continúo de un modo normal.

33. Me satisface y entretiene cuidar de las necesidades de los demás.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

34. A veces hago observaciones tontas, a modo de broma, para sorprender a los demás.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

35. Cuando llega el momento de hacer algo que he planeado y esperado, a veces no me apetece ya continuarlo.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

36. En las situaciones que dependen de mí me siento bien dando instrucciones a los demás.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

37. Preferiría emplear una tarde:

A. Haciendo con tranquilidad y sosiego algo por lo que tenga afición.

B. ?

C. En una fiesta animada.

38. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes.

A. Sí.

B. ?

C. No.

39. Me divierte mucho el rápido y vivaz humor de algunas series de televisión.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

40. Le doy más valor y respeto a las normas y buenas maneras que a una vida fácil.

A. Verdadero.

B. ?

C. Falso.

41. Me encuentro tímido y retraído a la hora de hacer amigos entre personas desconocidas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

42. Si pudiera, preferiría hacer ejercicio con:

- A. La esgrima o la danza.
- B. ?
- C. El tenis o la lucha libre.

43. Normalmente hay una gran diferencia entre lo que la gente dice y lo que hace.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

44. Resultaría más interesante ser músico que mecánico.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

45. Las personas forman su opinión acerca de mí demasiado rápidamente.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

46. Soy de esas personas que:

- A. Siempre están haciendo cosas prácticas que necesitan ser hechas.
- B. ?
- C. Imaginan o piensan acerca de cosas sobre sí mismas.

47. Algunas personas creen que es difícil intimar conmigo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

48. Puedo engañar a las personas siendo amigable cuando en realidad me desagradan.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

49. Mis pensamientos tienden más a girar sobre cosas realistas y prácticas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

50. Suelo ser reservado y guardar mis problemas para mis adentros.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

51. Después de tomar una decisión sobre algo sigo pensando si será acertada o errónea.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

52. En el fondo no me gustan las personas que son “diferentes” u originales.

- A. Verdadero, normalmente no me gustan.
- B. ?
- C. Falso, normalmente las encuentro interesantes.

53. Estoy más interesado en:

- A. Buscar un significado personal a la vida.
- B. ?
- C. Asegurarme un trabajo con un buen sueldo.

54. Me perturbo más que otros cuando las personas se enfadan entre ellas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

55. Lo que este mundo necesita es:
A. Más ciudadanos íntegros y constantes.
B. ?
C. Más reformadores con opiniones sobre cómo mejorar el mundo.

56. Prefiero los juegos en los que.
A. Se forman equipos o se tiene un compañero.
B. ?
C. Cada uno hace su partida.

57. Normalmente dejo algunas cosas a la buena suerte en vez de hacer planes complejos y con todo detalle.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

58. Frecuentemente tengo periodos de tiempo en que me es difícil abandonar el sentimiento de compadecerme a mí mismo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

59. Mis mejores horas del día son aquellas en que estoy solo con mis pensamientos y proyectos.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

60. Si la gente me interrumpe cuando estoy intentando hacer algo, eso no me perturba.
A. Verdadero, no me siento mal.
B. ?
C. Falso, me molesta.

61. Siempre conservo mis pertenencias en perfectas condiciones.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

62. A veces me siento frustrado por las personas demasiado rápidamente.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

63. No me siento a gusto cuando hablo o muestro mis sentimientos de afecto o cariño.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

64. En mi vida personal, casi siempre alcanzo las metas que me pongo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

65. Si el sueldo fuera el mismo preferiría ser un científico más que un directivo de ventas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

66. Si la gente hace algo incorrecto, normalmente le digo lo que pienso.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

67. Pienso que mis necesidades emocionales:
A. No están demasiado satisfechas.
B. ?
C. Están bien satisfechas.

68. Normalmente me gusta estar en medio de mucha actividad y excitación.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

69. La gente debería insistir, más de lo que hace ahora, en que las normas morales sean seguidas estrictamente.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

70. Preferiría vestir:

- A. De modo aseado y sencillo.
- B. ?
- C. A la moda y original.

71. Me suelo sentir desconcertado si de pronto paso a ser el centro de la atención en un grupo social.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

72. Me pone irritado que la gente insista en que yo siga las mínimas reglas de seguridad.

- A. Verdadero, porque no siempre son necesarias.
- B. ?
- C. Falso, porque es importante hacer las cosas correctamente.

73. Comenzar a conversar con extraños:

- A. Nunca me ha dado problemas.
- B. ?
- C. Me cuesta bastante.

74. Si trabajara en un periódico preferiría los temas de:

- A. Literatura o cine.
- B. ?
- C. Deportes o política.

75. Dejo que pequeñas cosas me perturben más de lo que debieran.

- A. A veces.
- B. ?
- C. Raras veces.

76. Es acertado estar en guardia con los que hablan de modo amable, porque se pueden aprovechar de uno.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

77. En la calle me detendría más a contemplar a un artista pintando que a ver la construcción de un edificio.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

78. Las personas se hacen perezosas en su trabajo cuando consiguen hacerlo con facilidad.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

79. Se me ocurren ideas nuevas sobre todo tipo de cosas, demasiadas para ponerlas en práctica.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

80. Cuando hablo con alguien que no conozco todavía, no doy más información que la necesaria.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

81. Pongo más atención en:

- A. Las cosas prácticas que me rodean.
- B. ?
- C. Los pensamientos y la imaginación.

82. Cuando la gente me critica delante de otros me siento muy descorazonado y herido.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

83. Encuentro más interesante a la gente si sus puntos de vista son diferentes de los de la mayoría.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

84. Al tratar con gente es mejor:

- A. "Poner todas las cartas sobre la mesa".
- B. ?
- C. "No descubrir tu propio juego".

85. A veces me gustaría más ponerme en mi sitio que perdonar y olvidar.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

86. Me gusta la gente que:

- A. Es estable y tradicional en sus intereses.
- B. ?
- C. Reconsidera seriamente sus puntos de vista sobre la vida.

87. A veces me siento demasiado responsable sobre cosas que suceden a mi alrededor.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

88. El trabajo que me es familiar y habitual:

- A. Me aburre y me da sueño.
- B. ?
- C. Me da seguridad y confianza.

89. Logro terminar las cosas mejor cuando trabajo solo que cuando lo hago en equipo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

90. Normalmente no me importa si mi habitación está desordenada.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

91. Me resulta fácil ser paciente, aun cuando alguien es lento para comprender lo que estoy explicándole.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso, me cuesta ser paciente

92. Me gusta unirme a otros que van a hacer algo juntos, como ir a un museo o de excursión.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

93. Soy algo perfeccionista y me gusta que las cosas se hagan bien.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

94. Cuando tengo que hacer una larga cola por algún motivo, no me pongo tan intranquilo y nervioso como la mayoría.

- A. Verdadero, no me pongo.
- B. ?
- C. Falso, me pongo intranquilo.

95. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

96. Me lo paso bien con gente que muestra abiertamente sus emociones.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

97. No dejo que me depriman pequeñas cosas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

98. Si pudiera ayudar en el desarrollo de un invento útil preferiría encargarme de:

- A. Investigarlo en el laboratorio.
- B. ?
- C. Mostrar a las personas su utilización.

99. Si ser cortés y amable no da resultado puedo ser rudo y astuto cuando sea necesario.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

100. Me gusta ir a menudo a espectáculos y diversiones.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

101. Me siento insatisfecho conmigo mismo.

- A. A veces.
- B. ?
- C. Raras veces.

102. Si nos perdiéramos en una ciudad y los amigos no estuvieran de acuerdo conmigo en el camino a seguir:

- A. No protestaría y les seguiría.
- B. ?
- C. Les haría saber que yo creía que mi camino era mejor.

103. La gente me considera una persona animada y sin preocupaciones.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

104. Si el banco se descuidara y no me cobrara algo que debiera, creo que:

- A. Lo indicaría y lo pagaría.
- B. ?
- C. Yo no tengo por qué decírselo.

105. Siempre tengo que estar luchando contra mi timidez.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

106. Los profesores, sacerdotes y otras personas emplean mucho tiempo intentando impedirnos hacer lo que deseamos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

107. Cuando estoy con un grupo, normalmente me siento, escucho y dejo que los demás lleven el peso de la conversación.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

108. Normalmente aprecio más la belleza de un poema que una excelente estrategia en un deporte.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

109. Si uno es franco y abierto los demás intentan aprovecharse de él.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

110. Siempre me interesan las cosas mecánicas y soy bastante bueno para arreglarlas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

111. A veces estoy tan enfrascado en mis pensamientos que, a no ser que salga de ellos, pierdo la noción del tiempo y desorden o no encuentro mis cosas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

112. Parece como si no pudiera confiar en más de la mitad de la gente que voy conociendo.

- A. Verdadero, no se puede confiar en ella.
- B. ?
- C. Falso, se puede confiar en ella.

113. Normalmente descubro que conozco a los demás mejor que ellos me conocen a mí.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

114. A menudo los demás dicen que mis ideas son realistas y prácticas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

115. Si creo que lo merecen, hago agudas y sarcásticas observaciones a los demás.

- A. A veces.
- B. ?
- C. Nunca.

116. A veces me siento como si hubiera hecho algo malo, aunque realmente no lo haya hecho.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

117. Me resulta fácil hablar sobre mi vida, incluso sobre aspectos que otros considerarían muy personales.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

118. Me gusta diseñar modos por los que el mundo pudiera cambiar y mejorar.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

119. Tiendo a ser muy sensible y preocuparme mucho acerca de algo que he hecho.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

120. En el periódico que acostumbro a hojear me intereso más por:

- A. Los artículos sobre los problemas sociales.
- B. ?
- C. Todas las noticias locales.

121. Preferiría emplear una tarde libre en:

- A. Leer o trabajar en solitario en un proyecto.
- B. ?
- C. Hacer alguna tarea con los amigos.

122. Cuando hay algo molesto que hacer, prefiero:

- A. Dejarlo a un lado hasta que no haya más remedio que hacerlo.
- B. ?
- C. Comenzar a hacerlo de inmediato.

123. Prefiero tomar la comida de mediodía:

- A. Con un grupo de gente.
- B. ?
- C. En solitario.

124. Soy paciente con las personas, incluso cuando no son corteses y consideradas con mis sentimientos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

125. Cuando hago algo, normalmente me tomo tiempo para pensar antes en todo lo que necesito para la tarea.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

126. Me siento molesto cuando la gente emplea mucho tiempo para explicar algo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

127. Mis amigos probablemente me describen como una persona:

- A. Cálida y amigable.
- B. ?
- C. Formal y objetiva.

128. Cuando algo me perturba, normalmente me olvido pronto de ello.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

129. Como afición agradable prefiero:

- A. Hacer o reparar algo.
- B. ?
- C. Trabajar en grupo en una tarea comunitaria.

130. Creo que debo reclamar si en el restaurante recibo mal servicio o alimentos deficientes.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

131. Tengo más cambios de humor que la mayoría de las personas que conozco.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

132. Cuando los demás no ven las cosas como las veo yo, normalmente logro convencerlos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

133. Creo que ser libre para hacer lo que desee es más importante que tener buenos modales y respetar las normas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

134. Me encanta hacer reír a la gente con historias ingeniosas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

135. Me considero una persona socialmente muy atrevida y comunicativa.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

136. Si una persona es lo suficientemente lista para eludir las normas sin que parezca que las incumple:

- A. Podría incumplirlas si tiene razones especiales para ello.
- B. ?
- C. Debería seguirlas a pesar de todo.

137. Cuando me uno a un nuevo grupo, normalmente encajo pronto.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

138. Prefiero leer historias rudas o de acción realista más que novelas sentimentales e imaginativas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

139.Sospecho que la persona que se muestra abiertamente amigable conmigo pueda ser desleal cuando yo no esté delante.

- A. Casi nunca.
- B. ?
- C. A menudo.

140.Cuando era niño empleaba la mayor parte de mi tiempo en:

- A. Hacer o construir algo.
- B. ?
- C. Leer o imaginar cosas ideales.

141.Muchas personas son demasiado quisquillosas y sensibles, y por su propio bien deberían “endurecerse”.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

142.Me muestro tan interesado en pensar en las ideas que a veces paso por alto los detalles prácticos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

143.Si alguien me hace una pregunta demasiado personal intento cuidadosamente evitar contestarla.

- A. Normalmente verdadero.
- B. ?
- C. Normalmente falso.

144.Cuando me piden hacer una tarea voluntaria digo que estoy demasiado ocupado.

- A. A veces.
- B. ?
- C. Raras veces.

145.Mis amigos me consideran una persona algo abstraída y no siempre práctica.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

146.Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

147.Les surgen más problemas a quienes: A. Se cuestionan o cambian métodos que son ya satisfactorios.

- B. ?
- C. Descartan enfoques nuevos o prometedores.

148.Soy muy cuidadoso cuando se trata de elegir a alguien con quien “abrirme” francamente.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

149.Me gusta más intentar nuevos modos de hacer las cosas que seguir caminos ya conocidos.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

150.Los demás dicen que suelo ser demasiado crítico conmigo mismo.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

151.Generalmente me gusta más una comida si contiene alimentos familiares y cotidianos que si tiene alimentos poco corrientes.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

152.Puedo pasar fácilmente una mañana entera sin tener necesidad de hablar con alguien.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

153. Deseo ayudar a las personas.

- A. Siempre.
- B. ?
- C. A veces.

154. Yo creo que:

- A. Algunos trabajos no deberían ser hechos tan cuidadosamente como otros.
- B. ?
- C. Cualquier trabajo habría que hacerlo bien si es que se va a hacer.

155. Me resulta difícil ser paciente cuando la gente me critica.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

156. Prefiero los momentos en que hay gente a mi alrededor.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

157. Cuando realizo una tarea no me encuentro satisfecho a no ser que ponga especial atención incluso a los pequeños detalles.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

158. Algunas veces me “sacan de quicio” de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales.

- A. Sí.
- B. ?
- C. No.

159. Me gusta más escuchar a la gente hablar de sus sentimientos personales que de otros temas.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

160. Hay ocasiones en que no me siento de humor para ver a nadie.

- A. Muy raras veces.
- B. ?
- C. Bastante a menudo.

161. Me gustaría más ser consejero orientador que arquitecto.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

162. En mi vida cotidiana casi nunca me encuentro con problemas que no puedo afrontar.

- A. Verdadero, puedo afrontarlos fácilmente.
- B. ?
- C. Falso.

163. Cuando las personas hacen algo que me molesta, normalmente:

- A. No le doy importancia.
- B. ?
- C. Se lo digo.

164. Yo creo más en:

- A. Ser claramente serio en la vida cotidiana.
- B. ?
- C. Seguir casi siempre el dicho “Diviértete y sé feliz”.

165. Me gusta que haya alguna competitividad en las cosas que hago.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

166. La mayoría de las normas se han hecho para no cumplirlas cuando haya buenas razones para ello.

- A. Verdadero.
- B. ?
- C. Falso.

167.Me cuesta bastante hablar delante de un grupo numeroso de personas.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

168.Preferiría un hogar en el que.
A. Se sigan normas estrictas de conducta.
B. ?
C. No haya muchas normas.

169.En las reuniones sociales suelo sentirme tímido e inseguro de mí mismo.
A. Verdadero.
B. ?
C. Falso.

170.En la televisión prefiero:
A. Un programa sobre nuevos inventos prácticos.
B. ?
C. Un concierto de un artista famoso.

Las preguntas que vienen a continuación se diseñaron como ejercicios de resolución de problemas. En ellas hay una y sólo una respuesta correcta. Si no está seguro de cuál es la correcta, elija la que crea mejor. Vea un ejemplo aquí debajo:

Ejemplo:

“Toro” es a “ternero” como “caballo” es a:

- A. Potro.
- B. Ternera.
- C. Yegua

La respuesta correcta es “potro”; es la cría del caballo como ternero es la cría del toro.

171.“Minuto” es a “hora” como “segundo” es a:
A. Minuto.
B. Milisegundo.
C. Hora.

172.“Renacuajo” es a “rana” como “larva” es a:
A. Araña.
B. Gusano.
C. Insecto.

173.“Jamón” es a “cerdo” como “chuleta” es a:
A. Cordero.
B. Pollo.
C. Merluza.

174.“Hielo” es a “agua” como “roca” es a:
A. Lava.
B. Arena.
C. Petróleo.

175.“Mejor” es a “pésimo” como “peor” es a:
A. Malo.
B. Santo.
C. Óptimo.

176.¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?
A. Terminal.
B. Estacional.
C. Cíclico.

177.¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?
A. Gato.
B. Cerca.
C. Planeta.

178.Lo opuesto de “correcto” es lo opuesto de:
A. Bueno.
B. Erróneo.
C. Adecuado.

179.¿Cuál de las tres palabras indica algo diferente de las otras dos?

- A. Probable.
- B. Eventual.
- C. Inseguro.

180.Lo opuesto de lo opuesto de “inexacto” es:

- A. Casual.
- B. Puntual.
- C. Incorrecto.

181.¿Qué número debe seguir al final de éstos?

1 – 4 – 9 – 16 ...

- A. 20.
- B. 25.
- C. 32.

182.¿Qué letra debe seguir al final de éstas?

A – B – D – G ...

- A. H.
- B. K.
- C. J.

183.¿Qué letra debe seguir al final de éstas?

E – I – L ...

- A. M.
- B. N.
- C. O.

184.¿Qué número debe seguir al final de éstos?

$1/12 - 1/6 - 1/3 - 2/3 ...$

- A. $3/4$.
- B. $4/3$.
- C. $3/2$.

185.¿Qué número debe seguir al final de éstos?

1 2 0 3 -1 ...

- A. 5.
- B. 4.
- C. -3

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE
FORMA CONFIDENCIAL**

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MLO 5X (versión L.)

EDAD: _____

SEXO: Masculino _____ Femenino _____

INSTRUCCIONES.-

Este cuestionario sirve para describir su estilo de dirección o liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima.

A continuación figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir

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

1	Ayudo a la gente a mi cargo a cambio de sus esfuerzos					
2	Reexamino los supuestos cruciales para ver si son adecuados					
3	Evito intervenir hasta que los problemas se agravan					
4	Presto atención a las irregularidades, fallos, excepciones y desviaciones con respecto a la norma esperada					
5	Evito involucrarme cuando surge algún problema importante					
6	Hablo a la gente a mi cargo de los valores y creencias más importantes para					
7	Estoy ausente cuando se me necesita					
8	Busco diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas					
9	Hablo del futuro con optimismo					
10	Hago que la gente a mi cargo se sienta orgullosa de trabajar					
11	Señalo de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento					
12	Espero que las cosas vayan mal antes de actuar					
13	Hablo con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse					
14	Hago ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos					
15	Dedico tiempo a la enseñanza y a la formación					
16	Dejo claro lo que uno puede recibir si se consiguen los objetivos					
17	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si no está roto no lo arregles"					
18	Voy más allá de mi propio interés en beneficio del grupo					
19	Trato a la gente más como persona individual que como miembro de un grupo					
20	Dejo que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar					

TIPOS DE PERSONALIDAD Y ESTILOS DE LIDERAZGO

21	Actúo de forma que me gano el respeto de la gente que trabaja conmigo					
22	Concentro toda mi atención en subsanar los errores, reclamaciones y fallos					
23	Considero las consecuencias éticas y morales de mis decisiones					
24	Llevo un registro de todos los fallos					
25	Doy muestras de poder y confianza en mí mismo					
26	Presento una convincente visión del futuro					
27	Hago que la gente a mi cargo dirija su atención hacia los fallos a la hora de cumplir lo establecido					
28	Evito tomar decisiones					
29	Considero que cada uno de los miembros de mi equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones que otras personas					
30	Hago que la gente a mi cargo contemple los problemas desde muchos ángulos diferentes					
31	Ayudo a que la gente de mi equipo desarrolle sus capacidades					
32	Sugiero nuevas maneras de realizar el trabajo asignado					
33	Retraso la respuesta a las cuestiones urgentes					
34	Enfatizo la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar					
35	Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas					
36	Muestro confianza en que se conseguirán los objetivos					
37	Soy efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de mi equipo					
38	Uso métodos de liderazgo satisfactorios					
39	Consigo que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban					
40	Soy eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior					
41	Trabaja de forma satisfactoria con la gente a mi cargo					
42	Potencio el deseo de tener éxito en la gente de mi equipo					
43	Soy eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización					
44	Incremento el deseo de trabajar más en la gente de mi equipo					
45	El grupo que dirijo es eficaz					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL.