

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

DERECHOS DE PUBLICACIÓN

DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

Capítulo VI, Art. 46

“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”

PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad

**UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES “FRANCISCO GAVIDIA”
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

“La extraversion como rasgo de personalidad de jefes inmediatos que actúan como líderes”

Monografía presentada para optar al título de Licenciatura en Psicología

Por:

Nelson Alfredo Molina Viana

Asesora:

Lic. Carmen Elena Hernández Ramírez

ANTIGUO CUSCATLAN, JULIO 2016



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

AUTORIDADES

Dr. David Escobar Galindo

RECTOR

Dr. José Enrique Sorto Campbell

VICERRECTOR ACADEMICO

Arq. Luis Salazar Retana

DECANO DE LA FACULTAD CIENCIAS Y ARTES FRANCISCO GAVIDIA

Lic. Jesús Antonio Guzmán Mena

COORDINADOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

COMITE EVALUADOR

Lic. Carlos Marcel Weil Cruz

PRESIDENTE DE EL COMITE EVALUADOR

Licda. Idalia Isabel Sánchez de Solórzano

COMITE EVALUADOR

Licda. Carla carolina Galdámez

COMITE EVALUADOR

Lic. Carmen Elena Hernández Ramírez

ASESOR

ANTIGUO CUSCATLAN, JULIO 2016



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ
MATÍAS DELGADO

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES "DR. FRANCISCO GAVIDIA"
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ORDEN DE APROBACION DE LA MONOGRAFIA

**“La extraversión como rasgo de personalidad de jefes
inmediatos que actúan como líderes”**

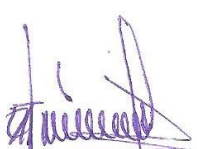
PRESENTADO POR EL BACHILLER:


1. Nelson Alfredo Molina Viana


Licda. Idalia Sánchez de Solórzano
Coordinador de Comité Evaluador


Lic. Carlos Marcel Weil
Miembro de Comité Evaluador


Licda. Carla Carolina Galdàmez
Miembro de Comité Evaluador


Licda. Carmen Elena Hernández
Asesor


Lic. Jesús Antonio Guzmán
Coordinador General
Escuela de Psicología



JULIO 2016

Índice

Resumen

Introducción

Objetivo General

Objetivos específicos

1. Marco Teórico	1
1.2 Teoría de Rasgos de Personalidad	2
1.2.1 Definición	2
1.2.2 Taxonomía de rasgos.....	4
1.2.3 Extraversión	6
2.2 Teorías de liderazgo.....	8
2.2.1 Teoría de rasgos de las diferencias individuales.....	8
2.2.2 Teoría del comportamiento	9
2.2.3 Liderazgo Transaccional	10
2.2.4 Liderazgo Transformacional.....	10
2.3.1 Estudios realizados sobre extraversión y liderazgo.....	11
3.3 Hipótesis	15
4. Marco Contextual	16
5. Metodología	16
5.1 Tipo de investigación:.....	16
5.2 Población de muestra:.....	17
5.3 Participantes:	17
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	17
5.5 Procedimiento	18
6. Resultados	19
6.1 Presentación de resultados.....	19

6.2 Análisis de resultados	21
6.2.1 Grupo 1	21
6.2.2 Grupo 2	22
6.2.3 Grupo 3	24
6.2.4 Grupo 4	26
7. Conclusiones.....	27
8. Recomendaciones.....	27
9. Referencias Bibliográficas.....	28
10. Anexos	30
10.1 Anexo 1	30
10.2 Anexo 2.....	32
10.3 Anexo 3.....	33
11. Glosario.....	34

Resumen

Este trabajo consiste en el análisis de la relación entre la extraversión y el liderazgo, y parte de la idea que los jefes considerados por sus empleados como líderes son extrovertidos. Es importante porque un líder debe saber relacionarse, ya que esto le proporciona el vínculo necesario para poder aplicar otras conductas asociadas al liderazgo, como aquellas descritas en la teoría transaccional o transformacional.

Para poder comprobar esta idea, se hizo una revisión de las distintas teorías de taxonomía de rasgos y extraversión y de las teorías de liderazgo, con el fin de tener un mejor entendimiento de los conceptos asociados a ellas. Posteriormente, se analizaron algunos estudios que plantean la relación entre extraversión y liderazgo. Una vez hecho esto, se llevó a cabo una investigación descriptiva en una institución de educación superior, dentro de ella se evaluó a los coordinadores y subalternos de cuatro escuelas de una misma facultad. A los coordinadores académicos se les administró una prueba de personalidad y una encuesta de jefe, y a los subalternos se les administró una encuesta de inventario que media tanto su percepción de rasgos de liderazgo y extraversión en los coordinadores

Los hallazgos en la literatura fueron similares a los hallazgos dentro de la institución de educación superior. Los resultados indicaron que existe una relación entre extraversión y liderazgo en la percepción de los subalternos sobre los coordinadores. La extraversión es un rasgo de la personalidad que facilita a los líderes influenciar a sus subalternos. Especialmente a aquellos que no tienen poder sobre sus subalternos y que

dependen de sus relaciones interpersonales para poder influenciarlos. También se identificó que, los coordinadores de la institución de educación superior que tienen funciones de liderazgo, tienen dificultades en identificar sus cualidades.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones requieren de jefaturas que no solo puedan administrar aspectos como el presupuesto y las actividades de un departamento, sino también que puedan influenciar a sus subalternos. Las propuestas recientes de liderazgo hacen hincapié en la relación entre los jefes y subalternos, sin embargo, parten del supuesto que los jefes saben cómo relacionarse con estos.

Por medio de las distintas teorías de taxonomía de rasgos se puede explicar que algunos rasgos de personalidad son preferibles sobre otros al momento de actuar como un líder. Sin embargo, no se ha logrado comprobar en su totalidad que los rasgos de personalidad incidan en el liderazgo. No obstante, se han identificado algunos que están relacionados, tal es el caso de la extraversión. Esta monografía parte de la idea que cualesquiera que sean las estrategias y conductas que adopte un líder, este debe de ser extrovertido para poder relacionarse mejor con su equipo y de esa forma poder influenciarlos a alcanzar las metas de la organización.

Partiendo de esta idea, este trabajo presenta investigación descriptiva en una institución de educación superior, dentro de ella se evaluó a los coordinadores y subalternos de cuatro escuelas de una misma facultad. A los coordinadores académicos se les administró una prueba de personalidad y una encuesta de jefe y a los subalternos se les administro una un inventario que media tanto su percepción de rasgos de liderazgo y extraversión en los coordinadores.

Objetivo General

Analizar la relación entre extraversión y liderazgo en jefes inmediatos por medio de un análisis descriptivo.

Objetivos específicos

- Determinar por medio de un análisis de la literatura científica la importancia de la extraversión como rasgo fundamental en los jefes inmediato.
- Verificar los hallazgos en la literatura y verificarlos en una institución salvadoreña a través de una investigación descriptiva.

1. Marco Teórico

1.1 Las organizaciones

Las organizaciones han sufrido un desarrollo desde el siglo XX; desde entonces, ha cambiado la manera en que las organizaciones se estructuran, su cultura, ambiente, modo de tratar a las personas y visión de las personas. De acuerdo con Chiavenato en la era de la industrialización clásica (1900-1950) las organizaciones se caracterizaban por una estructura jerárquica donde el jefe o administrador designaba tareas a sus empleados y estos se limitaban a cumplirlas. Por otro lado, en la industrialización neoclásica (1950-1990) la estructura deja de tener jerarquías y se adoptan una estructura matricial, de esta manera, segmentando la fuerza de trabajo en departamentos, y la visualización de las personas como un recurso de la organización que necesita ser administrado. En la actualidad, la era de la información (1990 - actualidad), las organizaciones necesitan flexibilidad, y las personas son concebidas como individuos que pueden ser motivados y potenciados, donde se debe manejar su talento (1).

Para lograr gestionar el talento de las personas se requiere más que administradores que den órdenes, en cambio se necesitan líderes, persona que logren dirigir el esfuerzo de los empleados de una organización hacia un objetivo específico e inspirar a sus colaboradores para que estos decidan apropiarse de los objetivos. Un líder efectivo es aquel que tiene una visión y conoce cómo influenciar a sus seguidores y que estos utilicen su energía para alcanzarla (2). En otras palabras, logra que se comprometa con los objetivos de la organización. Para conseguir esto, el líder debe de ser capaz de crear un clima laboral que potencie a sus subalternos y debe conocer qué los motiva.

Una de las cuestiones fundamentales para definir el liderazgo es identificar aquellas cualidades internas y conductas externas que posee un líder. Sin embargo, esta tarea no ha sido fácil puesto que, como en la mayoría de fenómenos sujetos a ser estudiados, múltiples acepciones se han desarrollado acerca de liderazgo (3). Por ejemplo, las teorías como la teoría de rasgos sostienen al liderazgo como un fenómeno producto de características personales específicas; mientras que teorías conductistas sugieren que el liderazgo es una serie de comportamientos que pueden ser aprendidos y replicados.

Sin embargo, un elemento en común que ninguna teoría del liderazgo puede ignorar es que para ser líder, se debe de tener seguidores. Por lo que las teorías suelen abordar cómo los líderes deben relacionarse con el personal de manera tal, que estos logren alcanzar las metas planteadas, y qué cualidades internas favorecen aquellas conductas y funciones asociadas al liderazgo.

1.2 Teoría de Rasgos de Personalidad

1.2.1 Definición

La personalidad es el conjunto de rasgos psicológicos y mecanismos dentro del individuo que son organizados y relativamente estables, y que influyen en sus interacciones y adaptaciones al ambiente intrapsíquico, físico y social (4, p.4). Los rasgos son tendencias típicas de actuar, pensar o sentir; a través de una variedad de situaciones relevantes y en un tiempo relativamente largo (5, p.27). Son puntos de comparación entre individuos y definen sus predisposiciones a actuar en su sentir, pensar y obrar de manera

constante en un patrón más o menos marcado. Los rasgos hacen uso de adjetivos para describir características observables de las personas, pues describen un conjunto de acciones con causas internas o externas.

Larsen y Buss citan a Allport al decir que este consideraba que los rasgos son una realidad y no un mero constructo, debido a que son observables en la conducta y tienen un origen intrínseco, ya que no son una mera respuesta del ambiente. En muchos casos, estos pueden estar relacionados sobreponiéndose unos con otros, variando así en cada situación (4).

Con el fin de delimitar los rasgos, Allport propone cuatro clases de rasgos:

(i) Los rasgos cardinales se describen como aquella fuerza que regula la pasión y domina el comportamiento, no es algo que todos poseen y no es visible en cualquier situación (6).

(ii) Los rasgos centrales son aquellos rasgos atribuidos por los demás (6).

(iii) Los rasgos secundarios son aquellos que no son perceptibles para la mayoría de personas y solo por aquellas que son cercanas (6).

(iv) Por último, las disposiciones personales, son rasgos del individuo que no comparte con la mayoría (6).

La categorización por medio de rasgos y sus distintas jerarquías destaca por un lado, la influencia del entorno en la aparición o inhibición de ciertos rasgos, y por otro, su interrelación es un componente único de cada individuo.

1.2.2 Taxonomía de rasgos

Los investigadores de la personalidad han intentado definir en qué se diferencian los individuos entre sí, por lo que debían identificarlas y describirlas y luego elaborar teorías casuales para explicarlas (4). El modelo de taxonomía de rasgos, define los aspectos de la personalidad según la frecuencia de las acciones y para ello se considera tres criterios: (i) la nominación del acto, que se refiere a como se define la acción; (ii) la prototípica de la acción; qué acciones están asociadas a ese rasgos; (iii) el registro de la ejecución del acto, cada cuanto se realiza determinada acción o acciones (4).

Para los teóricos de la personalidad, ha sido un reto discernir entre miles de adjetivos aquellos que pueden ser usados como marco de referencia para plantear diferencias entre individuos. Es por ello que ha sido necesario crear una clasificación de los rasgos, la cual se denomina taxonomía y representa un esquema organizado de rasgos importantes. Entre las taxonomías de personalidad más relevantes se encuentran las de Eysenck, Cattell y el Modelo De Los Cinco Grandes.

En 1916, Eysenck en su estructura jerárquica de la personalidad identifico tres grandes rasgos en los que diferencian los individuos: (I) Extraversión / Introversión; (II) Neuroticismo y (III) Psicoticismo (4). Cada rasgo tiene cuatro niveles con dos extremos, tómesese como ejemplo el primero, el nivel más alto es la extraversión mientras el nivel más bajo es la introversión; nótese también cómo el nivel más bajo es el opuesto al nivel más alto, esto es importante tomarlo en cuenta para interpretar su jerarquía dado que solo en el primero es explícito. Asimismo, Eysenck intentó explicar cada rasgo desde

un enfoque biológico, por ejemplo, una persona con una puntuación alta en psicoticismo (P) tiene niveles altos de testosterona y niveles bajos de MAO [Mono amino oxidasa], un inhibidor de los neurotransmisores (4, p. 78). De esta forma da a entender que hay un componente fisiológico en la personalidad que, a su vez, puede llegar a ser heredable. Dentro de las limitaciones de esta taxonomía, es que es considerada reduccionista, dado que no toma en cuenta otros factores importantes en la complejidad de la personalidad.

Por otro lado, Cattell en 1947 realizó un análisis factorial haciendo uso de 4500 palabras, en donde puso sinónimos y antónimos, logró formar 35 factores que después redujo a 12. Sin embargo, el estudio presentó problemas cuando otros científicos intentaron replicarlo, pues no tuvieron éxito. Las investigaciones que se asemejan más han encontrado 35 factores (5). Cattell consideraba que los rasgos primarios de la personalidad brindan una mejor perspectiva en comparación a los grandes rasgos, puesto que arroja resultados que los grandes rasgos puedan llegar a ignorar.

McCrae y Costa desarrollaron un inventario en 1985 del Modelo De Los Cinco factores en el que propone cinco grandes dimensiones de la personalidad: Introversión-extroversión, Afabilidad, Escrupulosidad, Neuroticismo y Apertura a la experiencia (7). Cada factor está comprendido por facetas específicas que enriquecen en gran medida la taxonomía, y la interrelación de estas, brindan una perspectiva balanceada de la personalidad. Asimismo, el uso de este modelo es un buen predictor en el trabajo; de acuerdo a un meta-análisis realizado por Barry, Mount y Judge determinaron que el neuroticismo y la escrupulosidad son predictores del desempeño laboral, mientras que las tres dimensiones restantes pueden llegar a predecir el desempeño en ocupaciones específicas asociadas a criterios específicos (8).

1.2.3 Extraversión

La taxonomía de rasgos logra poner en evidencia aquellas dimensiones en las que los seres humanos se diferencian entre sí. Una dimensión predominante es la manera en que se relacionan las personas, hay aquellas que suelen ser más sociables, en contraste a aquellas que suelen ser más introvertidas o retraídas.

Sin embargo, esta definición ha cambiado según se han ido desarrollado nuevas teorías. Por ejemplo, Eynsenck consideraba que los extrovertidos son individuos sociables que prefieren las fiestas, tienen muchos amigos, necesitan hablar con las personas y no les gusta estudiar o leer. Buscan activamente emociones, toman riesgos, actúan según los estímulos del momento y generalmente son impulsivos. Añade también que les gustan las bromas prácticas, siempre tienen una respuesta lista, y generalmente cambian; no suelen tener preocupaciones, son llevaderos, optimistas (9).

Contrario a la propuesta de Eynsenck, Tellengen afirma que la extraversión está asociadas a emociones positivas y propone descartar la impulsividad como un rasgo menor de la extraversión por la poca relación que tiene. Watson y Clarck citan un estudio en donde Tellengen propone que los rasgos pueden tener efectos positivos o negativos y sugiere que los efectos positivos están relacionados con rasgos como la extraversión, mientras que los negativos como la impulsividad con el neuroticismo (9).

El aporte de Tellengen pone en evidencia que hay rasgos que se asocian con emociones positivas, como el caso de la extraversión, la cual proporciona un mayor grado de adaptabilidad al medio.

El Modelo De Los Cinco Grandes de McCrae y Costa, también se apega a lo descrito por Tellegen, y sugiere que las conductas extrovertidas están asociadas a conductas positivas. Bajo este modelo, la extraversión está compuesta por rasgos primarios, como Cordialidad, Gregarismo, Asertividad, Actividad, Búsqueda de emociones y Sociabilidad (9). Esta formulación no concibe el rasgo de impulsividad dentro de la acepción de extraversión, reflejando la reformulación que ha sufrido en las distintas teorías de la personalidad, ha cambiado también la forma en que se interpreta este concepto y cómo se relaciona con un individuo. A nivel clínico, puede resultar como un indicador de conductas adaptativas, y a un nivel organizacional, es un indicador de desempeño para ciertas posiciones. En lo que se refiere a las jefaturas, aquellos jefes que sean extrovertidos pueden llegar a desarrollar mejores relaciones con sus subalternos.

2.2 Teorías de liderazgo

En este apartado se discuten algunas de las teorías sobre el liderazgo que se enfocan en la sociabilidad o que enfatizan la importancia en la relación que ésta tiene con los individuos. El liderazgo se define como el proceso de influencia social por la cual un individuo moviliza a un grupo para la obtención de uno o varios objetivos (3). En este sentido, es importante mantener en mente que el líder es definido por su poder de influencia, ya sea formal o informal, y no por su posición en la jerarquía de una organización. De esta manera, alguien en un mando medio, podría ser un líder si es capaz de movilizar los esfuerzos del grupo. Las teorías de liderazgo ayudan a explicar cuáles son las conductas utilizadas para ser considerado líder.

2.2.1 Teoría de rasgos de las diferencias individuales

La teoría de rasgos podría decirse que es la primera teoría usada para explicar el liderazgo. En síntesis, propone que el liderazgo se basa en los rasgos de personalidad del individuo y no necesariamente en estrategias utilizadas para liderar. Sin embargo, Stogdill, en 1948, la desacreditó y afirmó que los rasgos de personalidad tienen una baja correlación con el liderazgo, hasta afirmar que es inútil buscar una combinación de rasgos para identificar a un líder (3). No obstante, recientemente a Judge, Bono, Ilies and Gerhardt realizaron un meta-análisis utilizando el modelo los cinco grandes rasgos de personalidad y reportaron que la extraversión y la apertura a la experiencia son los factores de asociación con el concepto de líder (10).

2.2.2 Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento y el liderazgo hace énfasis en las conductas que adoptan los líderes. Tres estudios se destacan en este planteamiento, el primero de Bales identificó dos roles: especialistas en la tarea y socioemocionales. El primero se centra en dirigir al grupo por medio de direcciones y opiniones sobre el trabajo, mientras que el segundo le presta atención a los sentimientos (11).

Por otra parte, de manera similar los Estudios De Ohio proponen que el líder posee dos dimensiones, una de iniciación de estructura y otra de consideración. La iniciación de estructura se enfoca en establecer objetivos, mientras que la consideración se refiere en qué tanto se toman en cuenta los sentimientos de los subordinados, se les ayuda con problemas de carácter personal o se les trata como un igual, etc. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Los líderes de alta consideración tienden a tener subordinados que están más satisfechos con su líder que los líderes de baja consideración; subordinados que faltaban menos al trabajo y su tasa de quejas era más baja (12, párr. 11).
- Las correlaciones entre "iniciación de estructura" y efectividad tienden a ser positivas, aunque existe gran variabilidad, sin embargo hay informes que contradicen estos resultados y proponen que la correlación es nula o negativa (12).
- La relación entre "consideración" y efectividad del líder varía con la población de que se trate (12, párr. 13).
- Los líderes con alta puntuación en "iniciación de estructura" y "consideración" (líderes alto-alto) tienden a lograr en sus subordinados una buena

realización y una alta satisfacción con más frecuencia que los que obtienen puntuaciones bajas en una de ambas dimensiones o en las dos (12, párr.14).

Cabe mencionar que ambos roles no se pueden ocupar al mismo tiempo. Por un lado un líder debe dirigir a su equipo por medio de conocimientos técnicos y experiencia; mientras que por otro lado, debe empatizar y relacionarse con ellos de una manera tal, que reciban apoyo emocional.

2.2.3 Liderazgo Transaccional

La teoría transaccional del liderazgo parte de la idea que el liderazgo es un proceso de intercambio entre el líder y sus seguidores. Uno de los modelos más conocidos es el *Leader-Exchange Theory* (LMX). Este parte de la idea que los líderes establecen relaciones con sus seguidores, y producen intercambios de alta o baja calidad. Aquellos que poseen una relación de alta calidad con sus empleados basan sus intercambios en confianza y respeto. Asimismo, los miembros tienden a identificarse con las metas del líder. Por el contrario, cuando la relación es baja, existe carencia de confianza entre el líder y sus empleados, y estos no necesariamente creen en las metas del líder (12). Esta teoría se centra en las relaciones interpersonales, entre jefes y subalternos, difícilmente en una organización el jefe puede crear relaciones con todos sus subalternos y es por eso que éste debe seleccionar estratégicamente aquellos con los que creará un vínculo.

2.2.4 Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional busca motivar a los demás para hacer más de lo que originalmente tenían intención de hacer y más de lo que piensan que es posible de

lograr. Tiene como propósito conseguir la maduración y transformación de los colaboradores (14). El líder debe influenciar a que los subalternos persigan los intereses de la organización en lugar de los suyos. Esto se logra retando a las personas, mejorando sus habilidades, confrontando sus esquemas de pensamiento, proporcionando energía y sentido de la urgencia (3). El propósito final es que estos internalicen y se identifiquen con la visión y los valores de la organización.

2.3 Estudios realizados sobre extraversión y liderazgo

Una de las dificultades que presentan las teorías de liderazgo es su falta de integración y, que por lo general, solo se suele investigar un aspecto de lo que significa ser líder. Esto plantea una problemática debido a que los hallazgos en un área difícilmente se integran con otras, en el sentido que, suponer que los aspectos como los rasgos de personalidad y las conductas de liderazgo son independientes entre sí, es una perspectiva demasiado reduccionista. Respecto a la integración, Bono y Judge realizaron un meta análisis utilizando 26 estudios independientes, para explorar la relación entre el Modelo De Los Cinco Factores de personalidad con las teoría transaccional y transformacional de liderazgo (17). La extraversión fue el único rasgo que se correlacionó de manera positiva con las conductas propuestas por estos modelos.

Derue realizó un meta-análisis que pretendía validar la integración de las teorías de liderazgo y propone un modelo integrativo en donde se deben de considerar los (i) rasgos y características demográfica; (ii) competencias y atributos interpersonales; (iii) conductas de liderazgo, orientación a las tareas, relaciones y cambios; (iv) los atributos y asociaciones relacionadas de sus colaboradores; (v) la efectividad en contenido, nivel

de análisis y evaluados (15). Su propuesta sugiere que el acto de liderar no se compone de una sola conducta o un rasgo de personalidad en concreto, sino más bien de la integración de estos.

La sociabilidad es un rasgo que propicia la búsqueda de buenas relaciones sociales, aquellos líderes que muestran estos rasgos son amigables, extrovertidos, considerados y diplomáticos. Por medio de estas relaciones se logra inspirar a los subalternos y estos adquieren un compromiso con el líder (16). Estas teorías del liderazgo destacan la relación que el líder tiene con sus empleados y, asimismo, argumentan que determinado comportamiento dará como resultado una mejora en el desempeño del empleado. Subyacente a estas teorías está el supuesto que el líder conoce, como interactuar con las personas que forman parte de su equipo.

A pesar de que los mismos factores son comunes en muchas culturas, existen diferencias en la importancia y deseabilidad (17). En este sentido, cabe preguntarse si esto afecta de alguna manera la percepción de los rasgos de líderes en otras culturas. Issibabshi y Kottke realizaron un estudio comparativo entre estadounidenses y japoneses, partiendo de dos hipótesis. En primer lugar, que los japoneses mostrarían un mayor nivel de valores de Confucianismo que su contraparte norteamericana. En segundo, que los líderes japoneses puntuarían bajo en apertura y extraversión, mientras que tendrían un mejor puntaje en conciencia, agradabilidad y estabilidad emocional. La población investigada estaba compuesta por estudiantes con una orientación vocacional a trabajo dentro de empresas. Los resultados indicaron que, contrario a lo esperado, la cultura no incidía en los rasgos deseados en un líder (18). Los americanos puntuaron más alto en extraversión, pese a ello, en ambas poblaciones, puntuaron más alto la

extraversión sobre los otros rasgos; de esto se infiere que, la percepción de un líder es similar entre ambas poblaciones. Este estudio revela, que la percepción de la extraversión es un rasgo deseado en los líderes en varias culturas, si bien el estudio no da un indicador universal, puede funcionar como precedente para futuras investigaciones transculturales.

En un estudio empírico realizado por Johnson y Hill, exploraron la relación de los rasgos de personalidad y el liderazgo en un contexto militar, utilizando el Modelo De Los Cinco Factores lograron comprobar que hay una correlación entre los factores y el liderazgo (19). Sobre la extraversión, se encontró que aquellos individuos con autoridad, que puntuaban alto en este rasgo, eran evaluados como “líderes”, dado que mostraban conductas asociadas al esquema, como dominancia en las reuniones, una preferencia al estar con otras personas y exhibir calidez. Por el contrario, aquellos que puntuaron bajo, se alejaban del grupo y eran considerados como pasivos y distantes. El contexto de la milicia puede llegar a ser diferente que el de una organización. No obstante, la tarea básica de un líder es orientar al grupo y fijar metas, por lo que puede llegar a reflejar una similitud en los contextos organizacionales.

Por otro lado, la extraversión implica que debe de haber afinidad con los colaboradores del equipo. Es una variable que fue considerada en el estudio de Grant, Gino y Hofmann, en él analizaron la influencia de jefes extrovertidos y no extrovertidos en un grupo de trabajadores operativos, repartidores de pizza y dobladores de camisa. Concluyeron que, cuando los jefes que son extrovertidos, tienen un equipo de trabajo que carece de pro actividad, este tiende a ser más eficiente porque el jefe actúa como un agente inspirador que moviliza el esfuerzo del equipo. En caso contrario, mientras el

equipo de trabajo es proactivo, los líderes extrovertidos tienden a ser menos eficientes, debido a que rasgos primarios como la dominancia, no permite al líder considerar las ideas del grupo y esto tiende a desmoralizar al mismo. Sin embargo, los resultados no son concluyentes, debido a que el grupo sujeto de estudio estuvo compuesto de personal operativo, y estos resultados puede que sean diferentes en un grupo donde las tareas sean más abstractas y se espere una actitud más proactiva por parte del empleado (21).

Los trabajos citados anteriormente dan una perspectiva amplia sobre la extraversión, el Modelo De Los Cinco Factores ha probado que ciertos rasgos tienen relación con el liderazgo. Entre estos se destaca principalmente la extraversión, diversos estudios sugieren que este rasgo es un atributo deseable en los líderes. No obstante, en un contexto empresarial, éste puede ser contraproducente en situaciones donde el personal es proactivo e intente proponer ideas. De la misma forma, la relación que se pretende plantear no busca aportar una solución absoluta, sino proponer una parte de varios elementos que deben de ser tomados en cuenta, tanto al momento de selección de los jefes, como cualquier posterior estudio de liderazgo.

3 Justificación del problema

En la actualidad, la relación entre extraversión y liderazgo es un tema que no ha sido explorado en la población salvadoreña. La extroversión parece ser un rasgo de personalidad que facilita la relación y comunicación con sus empleados. Observaciones preliminares apuntan que los empleados tienen una mejor comunicación con aquellos jefes que son extrovertidos y se relacionan con ellos. Esto puede deberse, a que al conocer mejor a los empleados, facilitan la gestión del equipo de trabajo y se comprometen más con los objetivos. Por el contrario, cuando el jefe no se relaciona con los empleados, éste tiene menos herramientas para gestionar su trabajo y esto puede afectar el cumplimiento de las metas.

Por lo general, la selección en jefaturas se hace en base a las conocimientos, experiencia y habilidad; infravalorando aspectos psicológicos como la personalidad. Esto puede deberse a la divergencia en las opiniones científicas al respecto. Por lo que se plantea la siguiente pregunta ¿Aquellos jefes considerados por sus empleados como líderes, son extrovertidos?

3.1 Hipótesis

Los Jefes considerados por sus empleados como líderes son extrovertidos

4. Marco Contextual

La investigación se ha realizado en una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Antigua Cuscatlán, dentro de ésta se trabajó con cuatro escuelas de una misma facultad. En cada una se seleccionó coordinadores, profesores, instructores y empleados de oficina.

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación:

La Investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, es decir, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas (22, p. 80).

5.2. Población

PUESTO DE TRABAJO	NÚMERO
COORDINADOR	6
CATEDRATICO	25
INSTRUCTORES	8
PERSONAL ADMINISTRATIVO	3

Tabla 1. Población

5.2 Muestra

Se realizó un muestreo por conveniencia, la institución de educación superior seleccionada para desarrollar la investigación cumple con las siguientes características:

- Jefes en mandos medios, con al menos 5 subalternos
- Contiene varios departamentos
- Cada departamento está compuesto por profesionales con educación superior.

5.3 Participantes:

Los participantes son coordinadores educativos, maestros, instructores y personal administrativo de una institución de educación superior, habiendo un total de 6 coordinadores y 39 colaboradores. La población se dividió en 4 grupos heterogéneos, conservando de esta manera su estructura dentro de la organización (ver anexo1)

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

NEO-FFI, versión reducida del NEO-PIR, es un inventario de personalidad desarrollado por Paul T.Costa Jr. y Robert R. McCrae. La nueva versión desarrollada en 1985 con la incorporación de dos escalas globales: Amabilidad y Responsabilidad (23).

La prueba ofrece una medida abreviada de las cinco principales dimensiones o factores de la personalidad: Neuroticismo, Extraversión Apertura, Amabilidad y Responsabilidad. La escala extraversión está compuesta por Cordialidad, Gregarismo, Asertividad, Actividad, Búsqueda de emociones y Emociones positivas. Esta evaluación

de estas escalas permite una valoración de la personalidad del adulto. Consta de 60 elementos, por lo general toma 15 minutos su aplicación y es de auto aplicación.

La encuesta de percepción de características de liderazgo y extraversión, consta de 10 oraciones que valoran la percepción de los subalternos sobre rasgos de extraversión y conductas de liderazgo de jefes inmediatos. Se le pidió a los participantes que respondieran si estaban “totalmente desacuerdo”, “desacuerdo”, “neutral”, “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la oración (ver anexo 2).

La encuesta de jefe consta de 9 oraciones y tiene como propósito identificar qué acciones realizan que son propias de un líder. Se le pidió a cada participante que respondiera sí o no según correspondiera (ver anexo 3).

5.5 Procedimiento

Se estableció contacto con cada uno de los departamentos y se solicitó permiso para realizar la investigación. Luego se les solicitó que proporcione un horario para abordar a los coordinadores y subalternos. A los coordinadores se les administró la prueba de personalidad NEO-FFI y la encuesta de funciones de jefes. Mientras que a los subalternos se les administró la encuesta de percepción de características de liderazgo y extraversión de jefes inmediatos.

6. Resultados

6.1 Presentación de resultados

Se tabuló las respuestas de los coordinadores y los colaboradores por separado. En los resultados de extraversión se utilizó el baremo que trae consigo la prueba. Referente a las de elaboración propia sobre liderazgo, se otorgó un punto por cada respuesta positiva, por lo que el porcentaje refleja respuestas positivas. Concerniente el inventario de percepción de extraversión y liderazgo que se administró a los colaboradores, las respuestas se dividieron en dos grupos, aquellas que respondían ítems relacionados a la extraversión y aquellas que respondían ítems de liderazgo; las respuestas se ponderaron del 0 al 4, siendo el extremo menor “totalmente desacuerdo” y el mayor “totalmente de acuerdo”.

RESULTADOS DE RASGOS DE EXTRAVERSIÓN DE LOS COORDINADORES

COORDINADOR	Sexo	Grupo	PD	CENTIL	RANGO
1	M	G1	29	45	Medio
2	F	G2	35	52	Medio
3	F	G2	36	54	Medio
4	F	G3	30	44	Bajo
5	F	G3	23	34	Muy bajo
6	F	G4	30	44	Bajo

Tabla 2 Resultados de los coordinadores en la escala de extraversión del NEO-FFI

Se tabularon las respuestas considerando el valor total de los ítems contestados de manera positiva y se exponen sus porcentajes.

RESULTADO DE LA ENCUESTA DE PERCEPCION DE LOS COLABORADORES SOBRE EXTRAVERSIÓN Y LIDERAZGOS

COORDINADOR	Sexo	Grupo	Extroversión	LIDERAZGO
1	M	G1	77.08%	79.16%
2	F	G2	75.62%	77.08%
3	F	G2	70.13%	62.22%
4	F	G3	81.94%	86.11%
5	F	G3	73.95%	77.50%
6	F	G4	78.90%	86.25%

Tabla 3 Resultados de inventario de funciones de liderazgo de los coordinadores,

RESULTADOS DE LO COORDINADORES EN ÍTEMS RELACIONADOS AL LIDERAZGO

COORDINADOR	Sexo	Grupo	Promedio
1	M	G1	55%
2	F	G2	100%
3	F	G2	77.77%
4	F	G3	66.66%
5	F	G3	100%
6	F	G4	100%

Tabla 4 Resultados del inventario de percepción de los colaboradores sobre extraversión y liderazgo.

6.2 Análisis de resultados

6.2.1 Grupo 1

COORDINADOR #1	ANÁLISIS
NEO-FFI	De acuerdo a los resultados el jefe se ubica en un término medio en cuanto a la escala de extraversión. Lo que significa que es una persona moderada en cuanto a la actividad y entusiasmo, que si bien agrada de la compañía de otros, también disfruta de la soledad.
ENCUESTA DE JEFES	Cumple con el 55% de los ítems de la encuesta. En los aspectos que considera no cumplir, son aquellos aspectos asociados a la inspiración de identidad en la organización, proporción de elogios a sus colaboradores, incentivar el trabajo y relaciones positivas entre los miembros.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE EXTRAVERSIÓN	Los colaboradores están de acuerdo en que es una persona animosa, sociable, energética y dominante.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO	En cuanto al liderazgo, los colaboradores están de acuerdo que, en general, cumple con las obligaciones de un líder, sabe delegar, reconoce resultados, inspira el logro de objetivos. Sin embargo, adoptan una postura neutra cuando se habla de si el jefe atiende asuntos relacionados al trabajo.

Tabla 5 Análisis de resultados del coordinador número1

6.2.2 Grupo 2

COORDINADOR #2	ANÁLISIS
NEO-FFI	De acuerdo a los resultados, el jefe se ubica en un término medio en cuanto a la escala de extraversión. Lo que significa que es una persona moderada en cuanto a la actividad y entusiasmo, que si bien agrada de la compañía de otros, también disfruta de la soledad.
RESULTADOS DE ENCUESTA DE JEFES	Cumple con el 100% de los ítems de la encuesta.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE EXTRAVERSIÓN	Según los resultados los colaboradores están de acuerdo que es una persona animosa, dinámica, energética y sociable. Aunque se muestran neutral en cuanto a la dominancia que estos puedan llegar a tener en las reuniones.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO	En cuanto al liderazgo, los colaboradores están de acuerdo que en general cumple con las obligaciones de un líder, sabe delegar, reconoce resultados, inspira el logro de objetivos. No obstante, no se puede hablar de un consenso cuando se trata del reconocimiento de logros, inspiración de estos y el empoderamiento en las tomas de decisiones. Aunque, en general se puede decir que hay acuerdo en que las cumple, hay quienes se muestran neutrales.

Tabla 62 Análisis de resultados del coordinador número 2

COORDINADOR #3	ANÁLISIS
NEO-FFI	De acuerdo a los resultados el jefe se ubica en un término medio en cuanto a la escala de extraversión. Lo que significa que es una persona moderada en cuanto a la actividad y entusiasmo, que si bien agrada de la compañía de otros, también disfruta de la soledad.
ENCUESTA DE JEFES	Cumple con el 77% de los ítems de la encuesta. En los aspectos que considera no cumplir son aquellos aspectos
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE EXTRAVERSIÓN	Los colaboradores están de acuerdo en que es una persona animosa y con alto nivel de energía. No obstante, adoptan una postura neutra cuando se habla de socialización informal y dominancia en las reuniones.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO	Los colaboradores adoptan una posición neutra en cuanto se refiere a las actitudes de liderazgo.

Tabla 7 Análisis de resultados del coordinador número 3

6.2.3 Análisis de resultados del Grupo 3

COORDINADOR #4	ANÁLISIS
NEO-FFI	De acuerdo a los resultados el jefe se ubica en un término bajo en cuanto a la escala de extraversión. Lo que significa que es una persona introvertida, reservada y prefiere estar sola o en compañía de amigos muy íntimos.
ENCUESTA DE JEFES	Cumple con el 66% de los ítems de la encuesta.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO	Los colaboradores están de acuerdo en que es una persona animosa, sociable y con alto nivel de energía. No obstante, adoptan una postura neutral en cuanto a la dominancia que puede mostrar en las decisiones que se toman en conjunto. Indicando de esta forma que no es dominante.
RESULTADO DE PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO	Los colaboradores en general están de acuerdo en que muestra actitudes de liderazgo. Pero, especialmente, mostraron estar muy de acuerdo en que atiende las dudas de ellos.

Tabla 8 Análisis de resultados del coordinador número 4

COORDINADOR #5	ANÁLISIS
NEO-FFI	De acuerdo a los resultados el jefe se ubica en un término muy bajo en cuanto a la escala de extraversión. Lo que significa que es una persona introvertida, reservada y prefiere estar solo o en compañía de amigos muy íntimos.
ENCUESTA DE JEFES	Cumple con el 100% de los ítems de la encuesta.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE EXTRAVERSIÓN	Los colaboradores consideran neutrales en aquellas cualidades asociadas a la dominancia y la energía. Por el contrario, están de acuerdo en que es una persona sociable, alegre y animosa.
PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO	Los colaboradores en general están de acuerdo en que muestra actitudes de liderazgo. Pero se muestran neutrales cuando se habla de delegación de tareas importantes o inspirar logros en el equipo de trabajo.

Tabla 9 Análisis de resultados del coordinador número 5

6.2.4 Análisis de resultados del Grupo 4

COORDINADOR #6	ANÁLISIS
<p>NEO-FFI</p>	<p>De acuerdo a los resultados el jefe se ubica en un término bajo en cuanto a la escala de extraversión. Lo que significa que es una persona introvertida, reservada y prefiere estar solo o en compañía de amigos muy íntimos.</p>
<p>ENCUESTA DE JEFES</p>	<p>Cumple con el 100% de los ítems de la encuesta.</p>
<p>PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE EXTRAVERSIÓN</p>	<p>Los colaboradores consideran neutrales en aquellas cualidades asociadas a la dominancia, animosidad y energía. Aunque se muestran neutrales en cuanto a la sociabilidad. Al parecer no parece relacionarse con todos sus colaboradores.</p>
<p>PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LIDERAZGO.</p>	<p>Los colaboradores en general están de acuerdo en que muestra actitudes de liderazgo.</p>

Tabla 10 Análisis de resultados del coordinador número 6

7. Conclusiones

- Los hallazgos en la literatura son similares a los hallazgos dentro de la institución de educación superior.
- Los coordinadores de la institución de educación superior que tienen funciones de liderazgo tienen dificultades en identificar sus cualidades.
- En la institución de educación superior se observó una relación entre extraversión y liderazgo en la percepción de los subalternos sobre los coordinadores.
- En la institución de educación superior se observó que la extraversión, como rasgo de la personalidad, les facilita a los líderes el poder influenciar a sus subalternos.
- En algunos casos aquellos líderes de la institución de educación superior que no tienen poder sobre sus subalternos, dependen de sus relaciones interpersonales para poder influenciarlos.

8. Recomendaciones

- Considerar en futuros procesos de selección de mandos-medios la incorporación de un instrumento que mida la extraversión.
- Realizar actividades que fomenten las relaciones interpersonales entre jefes y subalternos.
- Desarrollar talleres para que los coordinadores tengan una mejor valoración de sus capacidades y conductas.

9. Referencias Bibliográficas

1. CHIAVENATO, Idalberto. Las Organizaciones. En: *Administración de recursos humanos*. México D.F: McGraw-Hill, 2007, pp. 6-41. ISBN: 970-10-61047
2. AMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. 3ª edición. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN: 978-0-7494-6552-0
3. HOGG, Michael A. y VAUGHAN, Graham M. *Essentials of Social Psychology*. s.l: Prentice Hall, 2009. ISBN: 0132069326
4. LARSEN, Randy J. and BUSS, David M. *Psicología de la Personalidad*. 2a. ed. México D.F: McGraw-Hill Interamericana. ISBN: 2005. 007-292049-1
5. ÜNSAR, Agah Sinan y KARALAR, Serol. The effect of personality traits on leadership behaviors: a research on the students of business administration department. En: *Economic Review: Journal of Economics & Business* [en línea] 2013, **11** (2), pp. 45-56. [consultado el: 28 de abril de 2016] ISSN:1512-8962. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94624665&lang=es&site=ehost-live>
6. ASHTON, Michael C. *Individual Differences and Personality*. 2ª edición. United States of America: Academic Press, 2013. ISBN: 978-0-12-391470-5.
7. Ewen, Robert B. RAYMOND B. CATTELL AND OTHERS. En: *An Introduction to theories of personality*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2003. pp. 281-308. ISBN: 0-8058-4356-6
8. BARRICK, Murray R.; MOUNT, Michael K y JUDGE, Timothy A. Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?. En: *International Journal of Selection and Assessment* [en línea] Marzo 2001, **9** (1,2) pp. 9-30 [consultado el: 30 de marzo de 2016]. Disponible en: Doi: 10.1111/1468-2389.00160
9. WATSON, David and CLARK, Lee Anna. Extraversion and Its Positive Emotional Core. En: *Handbook of personality psychology*. San Diego: Academic Press, 1997, pp. 737-758. ISBN: 0-12-134645-5
10. JUDGE, T. A. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. En: *Journal of Applied Psychology* [en línea] 2002, **87** (marzo), pp. 765–780.[consultado el: 30 de marzo de 2016] ISSN: 0021-9010. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12130448&lang=es&site=ehost-live>
11. HOGG, Michael A. Social Psychology of Leadership. En: *Social Psychology: Handbook and Principles*. 2da edición. Nueva York: The Guilford Press, 2007, 31, pp. 716-733. ISBN: 1-57230-918-0
12. PSICOLOGÍA ONLINE. Psicología Social y de las Organizaciones: El liderazgo en las organizaciones. En: *Psicología Online: Formación, Autoayuda y consejo Online*. [Online] [sin fecha] [consultado el: 8 de marzo de 2016]. Disponible en: <http://www.psicologia-online.com/pir/los-estudios-de-la-universidad-de-ohio.html>
13. CASTRO SOLANO, Alejandro. Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor) y satisfacción. En: *Anuario de Psicología* [en línea] 2008, **39** (3). pp.333-350. [consultado el: 30 de marzo de 2016]. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/123645/171591>
14. AVOLIO, Bruce J. y BASS, Bernard M. En: *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002. ISBN: 0-8058-3894-5.

15. BONO Joyce, E y JUDGE, Timothy A. Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. En: *Journal of Applied Psychology*. [en línea] Mayo, 2004, **89** (5), pp. 901-910. [consultado el: 12 de marzo de 2016] ISBN: 0021-9010. B. Disponible en: DOI; 10.1037/0021-9010.89.5.901
16. DERUE, D.Scott ; NAHRGANG, Jennifer D. ; WELLMAN, ned y HUMPHREY, stephen E. Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. En: *Personnel Psychology* [en línea] 2011, **64** (1), pp. 7-52. [consultado el: 30 de abril de 2106]. Disponible en: DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x
17. GERMAIN, Marie-Line. Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy. En: *Performance Improvement* [en línea] 2012, **51** (5), pp. 32-39. 1090-8811[consultado el: 30 de abril de 2106] ISSN: 1930-8272. Disponible en: DOI: 10.1002/pfi.21265
18. SCHULTZ, Duane P. y SCHULTZ, Sydney Ellen. *Theories of Personality. Theories of Personality*. 10ª ed. Belmont, California: Wadsworth, Cengage Learning, 2013, 7. ISBN: 1-111-83453-9
19. ISHIBASHI, Yoshimi and KOTTKE, Janet. *Confucianism, Personality Traits, and Effective Leaders in Japan and the United States*. [Online] Presented at the Annual Conference of the Association for Psychological Science. Mayo 22, 2009. [Consultado el: 11 de marzo de 2016] Disponible en: http://www.psychology.csusb.edu/facultyStaff/docs/Kottke_Confucian%20APS%20manuscript%20V1.2.pdf
20. JOHNSON, Judith L y HILL, William R. Personality Traits and Military Leadership. En: *Individual Differences Research* [en línea] 2009, **7** (1), pp. 1-13. [consultado en: 30 de febrero de 2016] ISSN: 1541-745X. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=37564285&lang=es&site=ehost-live>
21. GRANT, Adam M., GINO, Francesca y HOFMANN, David A. Reversing the extraverted leadership advantage: the role of employee proactivity. En: *Academy of Management Journal* [en línea] Marzo, 2011, **54** (3), pp. 528–550. [Consultado el: 4 de marzo de 2016] ISSN: 1948-0989.. Disponible en: DOI: 10.5465/AMJ.2011.61968043
22. HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; FERNÁNDEZ Collado, Carlos y BAPTISTA Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, 2010. ISBN: 978-607-15-0291-9
23. COSTA, P.T Jr u MCCRAE, R.R. The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). En: *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment vol.2*. Trowbridge: SAGE Publications, 2008, pp. 179-198. ISBN: 9781446207031

10. Anexos

10.1 Anexo 1

Tabla de características demográficas de coordinadores

Cantidad	Genro	Edad	Cargo	Grupo
1	M	30- 70	Coordinador	G1
2	F	años	Coordinadora	G2
	F		Coordinadora	G2
2	F		Coordinadora	G3
	F		Coordinadora	G3
1	F		Coordinadora	G4

Tabla 11 Tabla de características demográficas participantes con el cargo de coordinadores y sus características demográficas, total de 6 coordinadores

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS COLABORADORES DEL GRUPO 1

CANTIDAD	Genro	Edad	Cargo
6	Masculino	30 a	Profesores
3	Femenino	40 años	Profesoras

Tabla 12 Características demográficas de colaboradores del grupo 1, compuesto en total por 9 personas

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS COLABORADORES DEL GRUPO 2

CANTIDAD	Genro	Edad	Cargo
3	Masculino	30 a	Profesores
7	Femenino	40 años	Profesoras

Tabla 13 Características demográficas colaboradores del grupo 2, compuesto por 10 personas

**CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE
LOS COLABORADORES DEL GRUPO 3**

CANTIDAD	Genro	Edad	Cargo
3	Masculino	30 a	Profesores
1	Masculino	40 años	Personal adm
3	Femenino		Profesoras
2	Femenino		personal adm

Tabla 14 Características demográficas colaboradores del grupo 3, compuesto por 9 personas

**CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE
LOS COLABORADORES DEL GRUPO 4**

CANTIDAD	Genro	Edad	Cargo
8	Femenino	20 a 25 años	Instructores

Tabla 15 Características demográficas colaboradores del grupo 4, compuesto por 8 personas

10.2 Anexo 2

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO Y EXTRAVERSIÓN DE JEFES INMEDIATOS

Objetivo:

Recopilar datos sobre la percepción de colaboradores sobre características asociadas a liderazgo y rasgos de personalidad del jefe inmediato.

Indicaciones:

Identificar las características de su jefe haciendo uso de las 10 oraciones de abajo, lea cada frase y marque con una equis (X) cada una de las alternativas de A a E que mejor refleje su acuerdo o desacuerdo con ella.

A: Totalmente desacuerdo; B: Desacuerdo; C: Neutral; D: De acuerdo; E: Totalmente de acuerdo

Preguntas	A	B	C	D	E
1. Su jefe es una persona alegre y animosa					
2. Su jefe sostiene en el transcurso de la semana conversaciones informales con usted					
3. Su jefe opina o propone más que los demás en las reuniones					
4. Su jefe tiene un alto nivel de energía					
5. Su jefe delega en usted tareas importantes					
6. Su Jefe reconoce sus logros en el trabajo					
7. Su jefe inspira el logro de objetivos en el equipo de trabajo					
8. Su jefe atiende sus dudas acerca de "asuntos" laborales					
9. Su Jefe permite le permite empoderarse para la decisiones de manera independiente					
10. Su jefe considera sus opiniones					

Gracias por su participación

10.3 Anexo 3

ENCUESTA DE FUNCIONES DEL JEFE

Objetivo:

Recopilar información sobre las funciones que realiza que están asociadas a las jefaturas

Indicaciones:

Identificar sus funciones como jefe haciendo uso de las oraciones de abajo, lea cada frase y marque con una equis (X) cada una de las alternativas que mejor refleje su acuerdo o desacuerdo con ella.

CONDUCTAS DESCRIPTIVAS	SI	No
1. Procura desarrollar un clima organizacional satisfactorio		
2. Realiza acciones para potencia de manera positiva las relaciones entre los miembros		
3. Se considera receptivo a los aportes de otros miembros		
4. Estimula la participación de otros miembros		
5. Fomenta el trabajo en equipo entre sus colaboradores (subalternos)		
6. Proporciona elogios o realiza acciones que motiven a sus colaboradores		
7. Despierta el compromiso de los colaboradores con la organización.		
8. Realiza actividades que produzcan el compromiso a la organización con sus colaboradores		
9. En su equipo de trabajo, promueve la colaboración con otros departamentos o instituciones		

Gracias por su participación

11. Glosario

1. Análisis factorial:

Procedimiento estadístico usado por lo común para identificar la estructura subyacente en las estimaciones o reactivos de personalidad. El análisis factorial en esencia identifica grupos de reactivos que covarían (es decir, van juntos o se correlacionan) entre sí, pero tienden a no covariar con otros grupos de reactivos. Esto proporciona un medio para determinar cuáles variables de personalidad comparte alguna propiedad subyacente común o pertenecen al mismo grupo (4, p. 70).

2. Extraversión:

Es uno de los grandes rasgos de personalidad para describir a las personas con alto nivel de energía e inclinadas a desarrollar relaciones sociales.

3. Jefe:

En una organización es aquel individuo que posee autoridad formal sobre un grupo.

4. Líder:

Es aquella persona que decide influenciar a otras personas.

5. Liderazgo:

Es el proceso de influencia en las cuales individuos se enlistan y movilizan la ayuda de otros para obtener determinada meta (3, p. 173).

6. Subalterno:

En una organización es aquella persona sobre la que ejercen autoridad.