

---

# PERSONALIDAD Y EL SURGIMIENTO DE LIDERAZGO EN EQUIPOS.

## UN ESTUDIO EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS

---

Giuliani Coluccio Piñones y Emilio Rodríguez-Ponce

---

### RESUMEN

El objetivo de la investigación es entender la relación entre la personalidad y el surgimiento dinámico de liderazgo mediante un estudio en equipos autogestionados compuestos por estudiantes. Se plantearon relaciones entre las dimensiones de personalidad Extroversión, Afabilidad y Responsabilidad, y el surgimiento de líderes (nominados por otros como líderes) y seguidores (nominan a otros como líderes), tanto para tareas como relaciones. La muestra consistió en 73 estudiantes de una universidad chilena que participaron en un proyecto grupal durante 12 sema-

nas, caracterizado por tener tareas interconectadas. Los resultados señalan que individuos con altos niveles en Extroversión y Afabilidad recibieron más nominaciones de líderes basados en relaciones, mientras que individuos altos en Responsabilidad y Extroversión recibieron más nominaciones de líderes basados en tareas. En cuanto al surgimiento de seguidores, se encontró que individuos altos en Responsabilidad y Afabilidad fueron más propensos a entregar nominaciones de líderes basados en tareas. Los hallazgos del estudio son discutidos.

---

### Introducción

A lo largo del tiempo, diversos estudios han buscado entender los procesos que ocurren en los equipos (Sparrowe *et al.*, 2001; Balkundi y Harrison, 2006). Uno de los procesos más importantes es el liderazgo, el cual ha sido a menudo conceptualizado como un proceso vertical asociado generalmente al estudio del líder jerárquico dentro de las organizaciones (D'Innocenzo *et al.*, 2014). Sin embargo, el estudio del liderazgo vertical es solo una parte del constructo del liderazgo, el cual se caracteriza por ser dinámico, complejo y que evoluciona constantemente (Perry-Smith y Shalley, 2003; Shalley y Gilson, 2004; Friedrich *et al.*, 2016). Esta creciente complejidad y responsabilidad se basa en que las tareas que enfrentan los equipos son cada vez

más complejas e interconectadas, lo que hace menos probable que un solo miembro del equipo pueda desempeñar todas las funciones de liderazgo necesarias (Bligh *et al.*, 2006; Yammarino *et al.*, 2012). Es por esto que este estudio se enfocó en estudiar estructuras de liderazgo, las que se generan mediante la influencia entre los diferentes individuos que componen el equipo, tanto en tareas como en relaciones (Emery *et al.*, 2013).

### Marco Teórico

Recientemente ha habido un auge en cuanto a entender el liderazgo como un proceso social y dinámico, donde uno de los principales modelos de liderazgo y que ha generado mayor interés es el liderazgo compartido. El liderazgo compartido se basa en el surgimiento dinámico de líderes

(Contractor *et al.*, 2012). Barry (1991) describió el liderazgo compartido como un fenómeno a nivel de equipo que se caracteriza porque los roles y comportamientos de líderes pueden ser divididos, compartidos y rotados, existiendo múltiples líderes dentro de un equipo. Además, diversos estudios han encontrado una relación directa entre liderazgo compartido y el desempeño en los equipos, pudiendo incluso complementar al liderazgo vertical dentro de los equipos (D'Innocenzo *et al.*, 2014; Nicolaidis *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2014).

En cuanto a los antecedentes, estos se pueden separar en características de las tareas, del ambiente y del equipo. Se ha podido relacionar positivamente al liderazgo compartido con tareas interdependientes (Nicolaidis *et al.*, 2014) pero se encuentra negati-

vamente relacionado con tareas complejas (D'Innocenzo *et al.*, 2014). En cuanto a las características del equipo, se ha determinado que el surgimiento de liderazgo compartido se relaciona con la edad promedio, diversidad de género y diversidad de nacionalidades del equipo (Muethel *et al.*, 2012). Además, se ha encontrado que el tamaño del equipo no está asociado con el surgimiento del liderazgo compartido (Nicolaidis *et al.*, 2014; Wang *et al.*, 2014). Así, aunque se sabe con relativa certeza cómo surgen los líderes según las características del equipo, no se tiene la misma información sobre las características necesarias a nivel de individuo.

### Surgimiento de liderazgo

El surgimiento de liderazgo se refiere a un proceso en el

---

### PALABRAS CLAVE / Comportamientos de Liderazgo / Personalidad / Surgimiento de Liderazgo /

Recibido: 21/01/2018. Modificado: 19/09/2018. Aceptado: 24/09/2018.

**Giuliani Coluccio Piñones.** Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. M.Sc. en Ciencias de la Administración, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Candidato a Ph.D., Universidad

Adolfo Ibáñez, Chile. Profesor, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.

**Emilio Rodríguez-Ponce.** Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración, Universidad de Tara-

pacá, Chile. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Profesor,

Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Instituto de Alta Investigación, Universidad de Tarapacá, Antofagasta 1520, Arica, Chile. e-mail: erodriguez@uta.cl

## PERSONALITY AND LEADERSHIP EMERGENCE IN TEAMS. A STUDY WITH UNIVERSITY STUDENTS

Giuliani Coluccio Piñones and Emilio Rodríguez-Ponce

### SUMMARY

*This study investigated the relation of personality with the dynamic emergence of leadership in self-managed teams made up of students. We propose a relationship between Extroversion, Agreeableness and Conscientiousness with the emergence of task-oriented leadership and relationship-oriented leader (designated as leader by others) and follower (consider others as leader) emergence. The sample consisted of 73 students from a Chilean university who participated in a team project during 12 weeks, char-*

*acterized by interconnected tasks and responsibilities. Results indicate that individuals with high levels of Extroversion and Agreeableness received more nominations as relationship oriented leaders, while individuals with high levels of Conscientiousness and Extroversion received more nominations as task oriented leaders. As for follower emergence, it was found that individuals with high levels of Conscientiousness and Agreeableness were more likely to send task nominations. Findings are discussed.*

## PERSONALIDADE E SURGIMENTO DE LIDERANÇA EM EQUIPES. UM ESTUDO EM ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

Giuliani Coluccio Piñones e Emilio Rodríguez-Ponce

### RESUMO

*O objetivo da investigação é entender a relação entre a personalidade e o surgimento dinâmico de liderança mediante um estudo em equipes autogeridas compostas por estudantes. Consideraram-se relações entre as dimensões de personalidade Extroversão, Afabilidade e Responsabilidade, e o surgimento de líderes (considerados por outros como líderes) e seguidores (nomear outros como líderes), tanto nas tarefas como no relacionamento. A amostra consistiu em 73 estudantes de uma universidade chilena os quais participaram em um projeto grupal du-*

*rante 12 semanas, caracterizado por ter tarefas interconectadas. Os resultados apontam que indivíduos com altos níveis em Extroversão e Afabilidade receberam mais nomeações como líderes baseados em relações, enquanto que indivíduos altos em Responsabilidade e Extroversão receberam mais nomeações como líderes baseados em tarefas. Em relação ao surgimento de seguidores, se encontrou que indivíduos altos em Responsabilidade e Afabilidade foram mais propensos a entregar nomeações de líderes baseados em tarefas. Os resultados do estudo são discutidos.*

cual un individuo ejerce influencia dentro del equipo sin que necesariamente se le asigne una responsabilidad formal de liderazgo (Judge *et al.*, 2002; Hoch y Dulebohn, 2017). Este proceso puede dividirse en dos dimensiones: la de tareas y la de relaciones, donde ambas contribuyen al desempeño de los equipos (Cogliser *et al.*, 2012). Los individuos con altos niveles de liderazgo basado en tareas se caracterizan principalmente al desarrollo y cumplimiento de metas, mientras que la dimensión de relaciones tiene por objetivo poder proporcionar estabilidad dentro del equipo y en las relaciones interpersonales.

Una de las variables que se ha podido asociar de forma más frecuente al surgimiento de liderazgo es la personalidad (Judge *et al.*, 2002). La personalidad se describe como una serie de tendencias básicas de conducta que influyen en los pensamientos, emociones y acciones, que se desarrollan

hasta convertirse en estructuras estables (Costa y McCrae, 1992b; Gooty *et al.*, 2010). Estos rasgos estables que componen la personalidad pueden llevar a comportamientos de liderazgo que, al ser percibidos por otros, originan el surgimiento de líderes en los equipos. Uno de los modelos ocupados con mayor frecuencia en el estudio de la personalidad es el *Five Factor Model of Personality* (FFM; Costa y McCrae, 1988; Digman, 1990). Este modelo señala que existen cinco dimensiones ortogonales de la personalidad: Extroversión, Afabilidad, Responsabilidad, Apertura a la experiencia y Neuroticismo. Cada una de estas dimensiones puede ser descrita por una serie de términos de comportamiento que en niveles elevados definen a los individuos. Aunque el estudio de la personalidad de los individuos puede explicar diferentes resultados en el proceso de liderazgo (Zaccaro, 2007) no solo debe entenderse el pro-

ceso desde el punto de vista del líder, sino también desde el seguidor, ya que es este quien percibe los comportamientos de liderazgo, entregando el liderazgo a otro individuo del equipo (Lord y Maher 1990; DeRue y Ashford 2010).

Individuos con un nivel alto en Extroversión son sociales, activos, optimistas, buscan emoción y afiliación social (Barrick y Mount, 1991; Costa y McCrae, 1992a, b; Ashton *et al.*, 2002). Judge *et al.* (2002) mostró que Extroversión es la dimensión de la personalidad que se ha asociado de forma más consistente y positiva con el surgimiento de líderes. Individuos con un nivel alto en Extroversión tienden a ser positivos, ambiciosos e influyentes (Hoch y Dulebohn, 2017); de esta forma, es posible esperar que estos individuos presenten comportamientos de liderazgo basado en relaciones tales como, por ejemplo, capacitar a los miembros para que tomen la iniciativa en la reso-

lución de problemas y proporcionar apoyo y estímulo al equipo a fin de mantener las relaciones interpersonales (Yukl *et al.*, 2002). En base a esto, se podría esperar que mayores niveles de Extroversión se relacionen positivamente con el surgimiento de líderes basados en relaciones:

*H1a* - A nivel de individuo, altos niveles de Extroversión se relacionan positivamente con el surgimiento de líderes basados en relaciones.

Desde la perspectiva del seguidor, individuos con un nivel alto en Extroversión deberían ser menos propensos a aceptar influencia de parte de otros miembros del equipo ya que son altamente dominantes y tienen un exceso de confianza en sí mismos (Gough, 1990; Costa y McCrae, 1992a, b; Hoch y Dulebohn, 2017) además de ser altamente autónomos en la toma de decisiones y juicios (Woodman *et al.* 1993). De esta forma, se puede esperar que individuos con un nivel

alto en Extroversión sean menos propensos a percibir comportamientos de líderes basados en relaciones, tales como capacitar a los miembros para que tomen la iniciativa en la resolución de problemas y/o desarrollar la habilidad y la confianza entre los miembros del equipo (Yukl *et al.*, 2002) esperando lo siguiente:

*H1b* - A nivel de individuo, altos niveles de Extroversión se relacionan negativamente con el surgimiento de seguidores basados en relaciones.

Individuos con un nivel alto en Afabilidad tienden hacia la afiliación, compasión, cooperación y gentileza (Graziano y Eisenberg, 1997; McCrae y Costa, 2008), ya que confían más y a la vez generan más confianza que los individuos menos afables (Costa y McCrae, 1992a, b). En el meta-análisis de Judge *et al.* (2002) no se pudo encontrar relación entre Afabilidad y surgimiento de líderes; sin embargo, estudios más recientes concuerdan que individuos altos en Afabilidad mantienen un ambiente agradable de trabajo y fortalecen las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo (Balthazard *et al.*, 2009; Coglisier *et al.*, 2012; Emery *et al.*, 2013). Esto llevaría a pensar lo siguiente:

*H2a* - A nivel de individuo, altos niveles de Afabilidad se relacionan positivamente con el surgimiento de líderes basados en relaciones.

Desde la perspectiva de seguidor, individuos afables se centran en la cooperación más que en la competencia dentro de los equipos (LePine y Van Dyne, 2001), siendo más propensos a relacionarse con otros miembros del grupo a un nivel de amistad más interpersonal y estar relativamente cómodos al permitir que otros individuos tomen el rol de líder y se arriesguen a dirigir el grupo (Van Vugt *et al.*, 2008). Además, estos son considerados altamente cooperadores, altruistas, amables y buscan evitar conflictos (McCrae, 1987; Goldberg, 1990; Graziano y Eisenberg, 1997), lo que haría

pensar que pueden percibir influencias asociadas al liderazgo basado en relaciones, planteando lo siguiente:

*H2b* - A nivel de individuo, altos niveles de Afabilidad se relacionan positivamente con el surgimiento de seguidores basados en relaciones.

Los individuos con un nivel alto en Responsabilidad se caracterizan por su alto sentido de dirección y trabajar duro para alcanzar sus metas (McCrae y Costa, 2008). Judge *et al.* (2002) mostró que Responsabilidad se ha asociado de forma consistente y positiva con surgimiento de líderes. Individuos con un nivel alto en Responsabilidad son altamente disciplinados, organizados y responsables (McCrae y Costa, 1987). Entonces, como estos individuos están orientados al cumplimiento de los objetivos, los hace confiables, siendo menos propensos a eludir sus responsabilidades laborales. Así, se podría esperar que los individuos con altos niveles de Responsabilidad tiendan a demostrar comportamientos basados en tareas, esperando la siguiente relación:

*H3a* - A nivel de individuo, altos niveles de Responsabilidad se relacionan positivamente con el surgimiento de líderes basados en tareas.

Desde la perspectiva del seguidor, seguidores con un nivel alto de Responsabilidad están orientados a reconocer y respaldar comportamientos relacionados con las tareas de los líderes (Ehrhart y Klein, 2001; Roberts *et al.*, 2005). Entonces, seguidores con altos niveles de Responsabilidad deberían estar más propensos a percibir comportamientos de liderazgo basados en tareas, tales como la planificación a corto plazo y/o la definición de objetivos de tareas (Yukl *et al.*, 2002). En base a esto, se plantea que:

*H3b* - A nivel de individuo, altos niveles de Responsabilidad se relacionarán positivamente con el surgimiento de seguidores basados en relaciones.

El modelo esperado se muestra en la Figura 1.

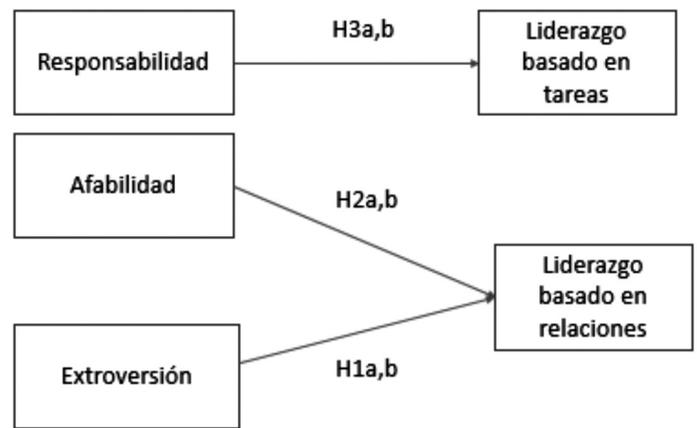


Figura 1. Relaciones propuestas.

## Metodología

En el estudio participaron 233 estudiantes de pregrado de Ingeniería Industrial una universidad chilena conformando 61 equipos (media= 3,82), quienes tenían como tarea desarrollar un proyecto semestral con tareas altamente interconectadas que favorecieran el desarrollo y surgimiento de líderes. La tarea que desarrollaron combinaba instrucciones en el aula asociados a la aplicación de modelos estadísticos para solucionar problemas de demandas de pequeñas empresas locales. Los proyectos fueron altamente desafiantes para los alumnos, involucrando recolección y análisis de datos que permitían generar una estrategia para las empresas. Cada grupo además debía realizar informes de avance y un informe de cierre, además de una presentación tanto en el aula como a las empresas participantes. Así, para poder cumplir con los objetivos propuestos, se establece un clima propicio para que los individuos puedan surgir como líderes en sus diferentes dimensiones. Dicho proyecto tenía una duración de 12 semanas aproximadamente. Cada uno de los participantes fue invitado a formar parte del estudio en forma voluntaria ofreciendo créditos extras en la asignatura. La recolección de datos fue de forma anónima. Las edades de los participantes fueron entre 19 y 28 años (21,4 ±1,78), 61,5% fueron hombres y 38,5% mujeres.

## Procedimiento

En el Tiempo 0, correspondiente a la semana 1 del proyecto, se tomó la encuesta de personalidad, recolectando información adicional como edad y género. La duración total de la encuesta fue de 30min. Antes de tomar la muestra, se explicaron las instrucciones del cuestionario, reiterando la importancia de responder con sinceridad. También en esta semana se formaron los equipos de manera aleatoria con el fin de disminuir la probabilidad de que los individuos hayan trabajado anteriormente juntos. En el Tiempo 1, correspondiente a la semana 12 del proyecto, se tomó la encuesta de liderazgo. De la misma forma que en la encuesta de personalidad, se explicaron las instrucciones del cuestionario. Esta encuesta midió liderazgo, buscando identificar sus prioridades en tareas y relaciones. Para ello, se les pidió a los estudiantes que recordaran su experiencia relacionada con el proyecto e informaran sobre las diferentes interacciones sociales durante el desarrollo del proyecto.

## Medidas

**Personalidad.** Los rasgos de personalidad del *Five Factor Model* fueron medidos con el inventario de personalidad NEO revisado (NEO-PI-R) de 60 ítems (Costa y McCrae, 1992a) en su adaptación oficial

al español (Cordero *et al.* 1999). Este instrumento contiene 12 ítems para cada una de las cinco dimensiones: Extroversión ( $\alpha=0,712$ ), Afabilidad ( $\alpha=0,733$ ), Responsabilidad ( $\alpha=0,743$ ), Neuroticismo ( $\alpha=0,701$ ) y Apertura a la experiencia ( $\alpha=0,592$ ). Se utilizó NEO-PI-R para este estudio porque es una medida de personalidad ampliamente utilizada, con alta fiabilidad (Costa y McCrae, 1992a). Las preguntas que componen este instrumento incluyen frases de ejemplo como “trato de ser cortés con todos los que conozco” (Afabilidad); “me río fácilmente” (Extroversión); “a menudo me siento inferior a los demás” (Neuroticismo); “a menudo pruebo alimentos nuevos y extraños” (Apertura a la experiencia); y “trato de realizar conscientemente todas las tareas que me son asignadas” (Responsabilidad). Las escalas para su cuantificación empleaban formatos de respuesta de tipo Likert de 5 puntos (muy en desacuerdo= 1, muy de acuerdo= 5).

**Liderazgo.** El instrumento aplicado fue extraído del estudio de Cogliser *et al.* (2012), donde se asignaron puntuaciones para cada pregunta en una escala de 1 a 5, en el que cada miembro del equipo tuvo que evaluar a todos sus pares. Las preguntas de este instrumento se componen de dos factores, uno para el liderazgo basado en tareas compuesto por cinco preguntas ( $\alpha=0,827$ ), mientras un segundo factor para el liderazgo basado en relaciones está compuesto por tres preguntas ( $\alpha=0,786$ ). Estas preguntas entregan información sobre el surgimiento de líder (nominaciones entregadas por los otros miembros del equipo) y el surgimiento cómo seguidor (nominaciones entregadas a otros miembros del equipo). La Tabla I muestra el análisis factorial exploratorio del instrumento aplicado.

## Resultados

De acuerdo con las hipótesis desarrolladas, se realizaron regresiones lineales múltiples

TABLA I  
ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO PARA EL INSTRUMENTO DE LIDERAZGO

Ítem	Orientación a las tareas	Orientación a las relaciones
Esta persona provee dirección para el equipo.	<i>0,842</i>	0,122
Esta persona sugiere o intenta ideas nuevas.	<i>0,580</i>	0,204
Esta persona propone metas para el equipo.	<i>0,709</i>	0,304
Esta persona intenta asegurarse de que los otros miembros del equipo estén cumpliendo los objetivos.	<i>0,650</i>	0,305
Esta persona intenta ejercer influencia en el equipo.	<i>0,891</i>	0,112
Esta persona elogia a otros miembros del equipo por lo que han hecho	<i>0,221</i>	<i>0,723</i>
Esta persona muestra empatía, preocupación y sensibilidad al tratar con otros miembros del equipo.	0,328	<i>0,540</i>
El tono afectivo de los mensajes de esta persona generalmente es positivo (transmite una emoción positiva).	0,134	<i>0,678</i>

Los números en *itálica* señalan cargas 0,4.

para las variables dependientes: líder en tareas, líder en relaciones, seguidor en tareas y seguidor en relaciones. Cada una de estas variables dependientes fue regresada ocupando las dimensiones de personalidad del *Five Factor Model*, como muestran los resultados en las Tablas II, III, IV y V. A continuación se analizarán las diferentes hipótesis propuestas usando los coeficientes de regresión estandarizados entregados por las diferentes regresiones lineales para determinar si el efecto de las dimensiones de personalidad es significativo.

En primer lugar, se estudian las hipótesis que buscan comprender la relación entre las distintas dimensiones de personalidad y el surgimiento de líderes. En el caso de Extroversión, se encontró que esta dimensión de personalidad se relaciona positivamente con el surgimiento de líderes basados en relaciones ( $\beta=0,435$ ;  $p<0,01$ ) sustentando la hipótesis 1a. En este mismo sentido, la relación entre la dimensión Afabilidad y el surgimiento de líderes basados en relaciones también resultó significativo relaciones ( $\beta=0,378$ ;  $p<0,01$ ) entregando sustento a la hipótesis 2a. De esta manera, mientras mayores sean los niveles de Extroversión y Afabilidad en los individuos, estos desarrollarían mayores comportamientos de líderes basados en relaciones. Por último, también se encontró que la relación entre Responsabilidad y el surgimiento de líderes basados en relaciones fue positiva

( $\beta=0,337$ ;  $p<0,01$ ) dando sustento a la hipótesis 3a. Además, un hallazgo no esperado fue la relación positiva y significativa entre Extroversión y el surgimiento de líderes basados en tareas ( $\beta=0,441$ ;  $p<0,01$ ).

En segundo lugar, se estudiaron las relaciones entre las dimensiones de personalidad y el surgimiento de seguidores. Se encontró que la relación entre Extroversión y el surgimiento de seguidores basados en relaciones ( $\beta=0,209$ ) y la relación entre afabilidad y el surgimiento de seguidores basados en relaciones ( $\beta=0,88$ )

TABLA II  
RESULTADOS OBTENIDOS PARA LÍDERES BASADOS EN RELACIONES

Modelo	B (estandarizado)	t
Genero	0,106	1,044
Edad	0,095	0,906
Neuroticismo	0,152	1,371
Extroversión	0,435	3,684
Apertura	-0,144	-1,474
Afabilidad	0,378	2,985
Responsabilidad	0,088	0,827

no fueron significativas, no pudiendo entregar sustento a las hipótesis 1b y 2b. En cuanto a seguidores basados en tareas, la relación entre la dimensión Responsabilidad y seguidores basados en tareas ( $\beta=0,240$ ;  $p<0,05$ ) es positiva y signi-

TABLA III  
RESULTADOS OBTENIDOS PARA LÍDERES BASADOS EN TAREAS

Modelo	B (estandarizado)	t	p-value
Genero	-0,06	-0,563	0,576
Edad	0,07	0,628	0,533
Neuroticismo	0,021	0,183	0,856
Extroversión	0,441	3,54	0,001
Apertura	-0,113	-1,098	0,277
Afabilidad	0,027	0,199	0,843
Responsabilidad	0,337	3,015	0,004

TABLA IV  
RESULTADOS OBTENIDOS PARA SEGUIDORES BASADOS EN RELACIONES

Modelo	B (estandarizado)	t	p-value
Genero	0,153	1,172	0,246
Edad	-0,018	-0,129	0,898
Neuroticismo	-0,079	-0,552	0,583
Extroversión	0,209	1,377	0,174
Apertura	-0,044	-0,354	0,725
Afabilidad	0,088	0,541	0,591
Responsabilidad	0,105	0,77	0,445

TABLA IV  
RESULTADOS OBTENIDOS PARA SEGUIDORES  
BASADOS EN TAREAS

Modelo	B (estandarizado)	t	p-value
Genero	0,086	0,765	0,447
Edad	-0,128	-1,099	0,277
Neuroticismo	0,106	0,865	0,391
Extroversión	0,141	1,081	0,284
Apertura	0,169	1,569	0,122
Afabilidad	0,378	2,703	0,009
Responsabilidad	0,24	2,049	0,045

ficativa, tal como se esperaba, entregando sustento a la hipótesis 3b. Por último, aunque no fue hipotetizado, se puede apreciar que la relación entre Afabilidad y el surgimiento de seguidores basados en tareas ( $\beta = 0,378$ ;  $p < 0,01$ ) fue significativa, lo que señalaría que individuos con altos niveles en Afabilidad serían más propensos a entregar nominaciones de líderes basados en tareas.

## Discusión

Una de las interrogantes más importantes en la literatura acerca de los equipos ha sido entender cuál es el papel que tiene el liderazgo. En el último tiempo la mirada ha cambiado, centrandose el foco en entender las dinámicas de equipo y el surgimiento de líderes. En pos de entender este surgimiento de líderes dentro de los equipos, diferentes autores han buscado entender qué variables a nivel individuo pueden explicar el surgimiento del liderazgo. Una de las variables de mayor recurrencia para entender el surgimiento de liderazgo en la literatura de equipos ha sido la personalidad. Sin embargo, es necesario buscar relacionar no solo a la personalidad con el surgimiento de líder, sino que también debe considerar su efecto en el surgimiento del seguidor, entendiéndolo como el individuo que acepta la influencia del líder, siendo un participante activo dentro del proceso de cumplimiento de metas organizacionales.

El presente estudio reafirma que existe una relación consistente entre personalidad y liderazgo en sus dos dimensiones. Bajo las relaciones previstas, se encontró consistencia para la

relación entre personalidad y surgimiento de liderazgo, tanto de tareas como de relaciones. Sin embargo, la relación entre personalidad y surgimiento de seguidores los resultados fueron mixtos. En cuanto al surgimiento de liderazgo, nuestro estudio pudo dar soporte a las hipótesis propuestas. Primero, se relacionó positivamente a altos niveles de Extroversión con el surgimiento de líderes basados en relaciones. Esto puede explicarse debido a que esta dimensión de personalidad hace referencia a individuos altamente sociables y dominantes (Gough, 1990). Debe entenderse la dominancia en el sentido de tomar iniciativas en entornos sociales, siendo socialmente atractivo por introducir temas de discusión y estimular la interacción social (House y Howell, 1992).

Segundo, se relacionó positivamente la dimensión de Afabilidad con el surgimiento de líderes basados en relaciones, siendo esto consistente con estudios anteriores (Balthazard *et al.*, 2009; Cogliser *et al.*, 2012; Emery *et al.*, 2013). Este resultado es contradictorio, por el encontrado por Judge *et al.* (2002), quienes no encontraron relación entre Afabilidad y surgimiento de liderazgo. Esta ambigüedad podría ser explicada debido a que individuos altos en Afabilidad son más propensos a presentar comportamientos tales como la afiliación y la cooperación (McCrae y Costa, 2008; Graziano y Eisenberg, 1997), evidenciando la tendencia a las relaciones, donde probablemente el instrumento aplicado no capturaba la dimensión asociada a relaciones, siendo está muy marcada en individuos altos en Afabilidad.

Además, Judge *et al.* (2002) señala que individuos altos en Afabilidad son pasivos y no generan influencia en los demás individuos que componen el equipo, a fin de lograr las tareas. Sin embargo, diversos estudios han encontrado que individuos altos en Afabilidad construyen y fortalecen relaciones interpersonales, desarrollan la comunicación entre los miembros del equipo y motivan a los demás individuos para el cumplimiento de metas, siendo estas características parte de las propuestas por Yukl *et al.* (2002) de líderes basados en relaciones. En base a esto, esta nueva mirada de Afabilidad es clave para entender su rol en el proceso de liderazgo.

La tercera hipótesis relaciona positivamente Responsabilidad con surgimiento de líderes de basados en tareas, la cual es significativa debido a que individuos altos en Responsabilidad se caracterizan por su alto sentido de dirección (McCrae y Costa, 2008), autodisciplina y buena organización (Costa y McCrae, 1988; Bono y Judge, 2004). Además, según Halfhill *et al.* (2005), responsabilidad es el predictor de liderazgo utilizado con mayor frecuencia en virtud de sus vínculos con la finalización de tareas, la fijación de metas y la planificación, siendo estas características del liderazgo basado en tareas.

Dentro de los resultados de surgimiento de liderazgo basado en tareas, un hallazgo no esperado fue su relación positiva y consistente con Extroversión, siendo esto consistente a lo encontrado por a Emery *et al.* (2013). Estos autores señalan que es posible que los rasgos de Extroversión impliquen habilidades de coordinación en equipo, las cuales pueden confundirse en cuanto a la dimensión a que pertenecen, dificultando a los individuos distinguir entre liderazgo basado en relaciones y liderazgo basado en tareas.

Investigaciones futuras, deberían profundizar acerca del surgimiento de liderazgo, tanto de tareas como de relaciones,

ya que aún se hace necesario entender de mejor manera los factores y mecanismos que lo propician (Wang *et al.*, 2014; Paunova, 2015). Adicionalmente, sería interesante que se profundice en los resultados que no consideramos en nuestro estudio y fueron significativos, tales como la relación positiva entre Extroversión y el surgimiento de líderes basados en tareas y la relación positiva entre Afabilidad y el surgimiento de seguidores basados en tareas. La idea es entender porque los extrovertidos recibieron más nominaciones de líderes basados en tareas, considerando que sus comportamientos de liderazgo están más ligados a las relaciones. Del mismo modo con los afables, quienes entregaron más nominaciones de líderes basados en tarea, considerando que, según nuestros argumentos priorizan las relaciones en lugar de las tareas.

## REFERENCIAS

- Aakvik A, Hansen F, Torsvick G (2017) Productivity dynamics, performance feedback and group incentives in a sales organization. *Labour Econ.* 46: 110-166.
- Ashton M, Lee K, Paunonen S (2002) What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *J. Pers. Soc. Psychol.* 83: 245-252.
- Balkundi P, Harrison D (2006) Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about the effects of network structure on team viability. *Acad. Manag. J.* 49: 49-68.
- Balthazard P, Waldman D, Warren J (2009) Predictors of the emergence of transformational leadership in virtual decision teams. *Leadersh. Quart.* 20: 651-663.
- Barrick M, Mount, M (1991) The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Pers. Psychol.* 44: 1-26.
- Barry D (1991) Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership. *Organiz. Dynam.* 20: 31-47.
- Bligh M, Pearce, C, Kohles J (2006) The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work. *J. Manag. Psychol.* 21: 296-318.
- Bono J, Judge T (2004) Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* 89: 901-910.

- Cogliser C, Gardner WL, Gavin MB, Broberg JC (2012) Big five personality factors and leader emergence in virtual teams: Relationships with team trustworthiness, member performance contributions, and team performance. *Group Organiz. Manag.* 37: 752-784.
- Contractor NS, DeChurch LA, Carson J, Carter DR, Keegan B (2012) The topology of collective leadership. *Leadersh. Quart.* 23: 994-1011.
- Cordero A, Pamos A, Seisedos N, Costa PT (1999) *Inventario de Personalidad Neo Revisado (NEO PI-R). Inventario Neo Reducido de Cinco Factores (NEO-FFI): Manual Profesional*. TEA. Madrid, España. pp. 77-99.
- Costa P, McCrae R (1988) Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *J. Pers. Soc. Psychol.* 54: 853-863.
- Costa P, McCrae R (1992a) Four ways five factors are basic. *Pers. Individ. Diff.* 13: 653-665.
- Costa P, McCrae R (1992b) Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychol. Assess.* 4: 5-13.
- D'Innocenzo L, Mathieu J, Kenkenberger M (2014) A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *J. Manag.* 42: 1964-1991.
- DeRue D, Ashford S (2010) Who will lead and who will follow? a social process of leadership identity construction in organizations. *Acad. Manag. Rev.* 35: 627-647.
- Digman J (1990) Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annu. Rev. Psychol.* 41: 417-440.
- Ehrhart M, Klein K (2001) Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *Leadersh. Quart.* 12: 153-179.
- Emery C, Calvard T, Pierce M (2013) Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Proc. Intergroup Relat.* 16: 28-45.
- Friedrich T, Griffith J, Mumford M (2016) Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *Leadersh. Quart.* 27: 312-333.
- Goldberg L (1990) An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *J. Pers. Soc. Psychol.* 59: 1216-1229.
- Gough H (1990) Testing for leadership with the California Psychological Inventory. In *Measures of Leadership*. pp. 355-379.
- Graziano W, Eisenberg N (1997) Agreeableness: A dimension of personality. En Hogan R, Johnson J, Briggs S (Eds.) *Handbook of Personality Psychology*. Academic Press. San Diego, CA, EEUU. pp. 795-824.
- Halfhill T, Sundstrom E, Lahner J, Calderone W, Nielsen TM (2005) Group personality composition and group effectiveness: An integrative review of empirical research. *Small Group Res.* 36: 83-105.
- Hoch J, Dulebohn J (2017) Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Manag. Rev.* 27: 678-693.
- House R, Howell J (1992) Personality and charismatic leadership. *Leadersh. Quart.* 3: 81-108.
- Judge TA, Bono JE, Ilies R, Gerhardt MW (2002) Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *J. Appl. Psychol.* 87: 765-780.
- LePine J, Van Dyne L (2001) Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *J. Appl. Psychol.* 86: 326-336.
- Lord RG, Maher KJ (1990) Perceptions of leadership and their implications in organizations. En Carroll JS (Ed.) *Applied Social Psychology and Organizational Settings*. Erlbaum. Hillsdale, NJ, EEUU. pp. 129-154.
- McCrae R (1987) Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *J. Pers. Soc. Psychol.* 52: 1258-1265.
- McCrae R, Costa P (1987) Validation of the Five-Factor Model of Personality across instruments and observers. *J. Pers. Soc. Psychol.* 52: 81-90.
- McCrae R, Costa P (2008) Empirical and Theoretical Status of the Five-Factor Model of Personality Traits. En Boyle G, Matthews G, Saklofske D (Eds.) *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment*. Sage. Thousand Oaks, CA, EEUU. pp. 273-294.
- Muethel M, Gehrlein S, Hoegl M (2012) Socio-demographic factors and shared leadership behaviors in dispersed teams: Implications for human resource management. *Human Resource Manag.* 31: 525-548.
- Nicolaides VC, LaPort KA, Chen TR, Tomassetti AJ, Weis EJ, Zaccaro SJ, Cortina JM (2014) The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadersh. Quart.* 25: 923-942.
- Paunova M (2015) The emergence of individual and collective leadership in task groups: A matter of achievement and ascription. *Leadersh. Quart.* 16: 935-957.
- Perry-Smith J, Shalley C (2003) The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *Acad. Manag. Rev.* 28: 89-106.
- Roberts BW, Chernyshenko OS, Stark S, Goldberg LR (2005) The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. *Person. Psychol.* 58: 103-139.
- Shalley C, Gilson L (2004) What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadersh. Quart.* 15: 33-53.
- Sparrowe RT, Liden RC, Wayne SJ, Kraimer ML (2001) Social networks and the performance of individuals and groups. *Acad. Manag. J.* 44: 316-325.
- Van Vugt M, Hogan R, Kaiser R (2008) Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *Am. Psychol.* 63: 182-196.
- Wang D, Waldman D, Zhang Z (2014) A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *J. Appl. Psychol.* 99: 181-198.
- Woodman R, Sawyer J, Griffin R (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Acad. Manag. Rev.* 18: 293-321.
- Yammarino FJ, Salas E, Serban A, Shirreffs K (2012) Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice. *Indust. Organiz. Psychol.* 5: 382-402.
- Yukl G, Gordon A, Taber T (2002) A hierarchical taxonomy of leadership behavior: integrating a half century of behavior research. *J. Leadersh. Organiz. Stud.* 9: 15-32.
- Zaccaro S (2007) Trait-based perspectives of leadership. *Am. Psychol.* 62: 6-16.