



¿QUÉ HACE DIFERENTE A UN LÍDER?: UN ENFOQUE DESDE LA PSICOLOGÍA POSITIVA

Tamara Ambrona¹ y Belén López-Pérez²
Departamento de Psicología Social y Metodología
Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Esta investigación parte de la teoría de rasgos del liderazgo que asume que los líderes tienen unas características que les hacen diferentes. En este estudio los líderes se eligieron a través de un test sociométrico. Este método permitió elegir a los líderes a través de las opiniones, en cuestiones socio-emocionales y de tarea, de los miembros del grupo informal al que pertenecían dichos líderes. En todos los casos los grupos informales estaban compuestos al menos entre 4 y 6 miembros. De cada grupo informal se extrajo un líder a través de las puntuaciones obtenidas en el test sociométrico. Los líderes elegidos (n=40) fueron comparados con no-líderes pertenecientes a los grupos informales (n=40) en diferentes variables. De esta forma, se aseguró el no-liderazgo y que ambas muestras compartiesen características como la edad, el nivel de estudios y grupo de referencia. Las variables evaluadas fueron felicidad, bienestar psicológico y fortalezas. Los resultados mostraron que los líderes puntuaron más alto en felicidad, auto-control, inteligencia social y sentido del humor.

Palabras clave: liderazgo, psicología positiva, fortalezas, test sociométrico y teoría de rasgos.

¹ Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid
C/ Ivan Pavlov 6
28049 Madrid (Spain)
e-mail: tamara.ambrona@uam.es

² Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid
C/ Ivan Pavlov 6
28049 Madrid (Spain)
e-mail: belen.lopez@uam.es

ABSTRACT

This research draws on trait theory of leadership that assumes leaders have own characteristics that makes them different. In this study leaders were chosen by a sociometric test. This method allowed us to choose the leadership through the other members' opinion about socio-emotional and task matters. These opinions were obtained through the informal group to whom leaders belong to. In all cases the informal groups were formed by 4-6 members. A leader was chosen from every group through his/her mark in the sociometric test.

The obtained leaders (n=40) were compared to non-leaders (n=40) that also belong to the original informal groups in different variables. Using this method allowed us to be sure of non-leadership and at the same time to be sure that both samples could be compared in age, educational level and reference group. The compared variables were: happiness, psychological well-being and strengths. The results showed that leaders pointed to be more happy, with more self-control, more social intelligence and with more sense of humor.

Key words: Leadership, positive psychology, strengths, sociometric test and traits theory.

INTRODUCCIÓN

Distintas teorías e investigaciones han intentado consolidar una definición de liderazgo así como desgranar sus implicaciones. Sin embargo, el liderazgo puede llegar a entenderse desde distintas perspectivas. Así, Yukl y Van Fleet (1992) han propuesto la siguiente clasificación de enfoques: a) *El enfoque de rasgos* que enfatiza los atributos personales y las competencias; b) *El enfoque conductual* que destaca la conducta y el estudio de los distintos estilos de liderazgo; c) *El situacional* que estudia las variables del contexto que influyen en la eficacia de la conducta; d) *El enfoque interactivo* que se concentra en el proceso de interacción entre los líderes y sus seguidores; y e) *El carismático y transformacional* que analizan los cambios necesarios en la conducta del líder para revitalizar a sus colaboradores.

Partiendo de la *Teoría de los rasgos personales*, se pretende mostrar la existencia de ciertos rasgos que, por sí solos o interrelacionados, determinan la manera de ser o actuar de una persona. Entre los factores que tradicionalmente pueden asociarse a un líder caben destacar: los rasgos físicos, los psicológicos, los de personalidad, así como los rasgos sociales. Algunas investigaciones centradas en este área consideran que los líderes tienden a ser más altos, más

atractivos físicamente, más inteligentes y con más confianza en sí mismos, más sanos psicológicamente, dominantes, extrovertidos y más sensitivos que los demás (Gibb, 1969; Kirkpatrick y Locke, 1991). Stogdill (1974) realizó una recopilación sobre 52 estudios factoriales, mostrando como los factores que aparecen con más frecuencia definen a los líderes por el uso efectivo de sus habilidades interpersonales, administrativas, técnicas e intelectuales. El siguiente grupo más frecuente de factores se centra en cómo el líder conecta con su grupo (cohesión, coordinación, motivación y rendimiento y alta calidad del trabajo). Los siguientes factores serían aquellos que se refieren a las características personales del líder (su estado emocional, disposición a asumir responsabilidades y ética de la conducta).

Algunas investigaciones se han centrado en el estudio de la satisfacción con los distintos tipos de liderazgo. En esta línea, Bass (1981) concluye que el líder mejor evaluado por sus superiores y compañeros, que produce más satisfacción en sus subordinados y cuyo grupo de trabajo rinde más es aquél que presenta tanto un liderazgo socio-emocional como de tarea al mismo tiempo.

Esta presente investigación pretende dar un paso más y centrarse en el estudio de ciertos rasgos de la psicología positiva presentes en los líderes y que les diferenciarían de aquellos que no lo son. La psicología positiva se nutre de las aportaciones de la Psicología Humanística. Los psicólogos humanistas no sólo investigan acerca del sufrimiento y el trauma, sino también tratan sobre cuestiones relacionadas con el crecimiento y los valores. Así, Rogers (1972), a través de su terapia centrada en el cliente, señala que las personas tienen la capacidad de tener un mejor funcionamiento;

Otros muchos autores también han supuesto grandes contribuciones para la Psicología Positiva. Este es el caso de Frankl (1979) con el desarrollo de la técnica terapéutica denominada logoterapia. Según la cuál, la primera fuerza que moviliza al hombre es la lucha por encontrar un sentido a la propia vida.

Por definición la Psicología Positiva es el estudio científico de las experiencias positivas y los rasgos individuales positivos, además de las instituciones que facilitan su desarrollo. La Psicología Positiva deja a un lado el

estudio del sufrimiento y centra su atención en el estudio del bienestar de la persona y de las emociones y cualidades que lo fomentan (Seligman, 2002).

Peterson y Seligman (2004) desarrollaron una Clasificación de las Fortalezas y Virtudes Humanas. Esta clasificación es propuesta como eje central de la Psicología Positiva y su publicación supone el nacimiento formal de la Psicología Positiva. Esta clasificación describe veinticuatro fortalezas que se encuentran dentro de seis virtudes consideradas universales (Seligman, 2002).

Partiendo de este enfoque, se pretende estudiar qué aspectos o cualidades de la psicología positiva permitirían diferenciar a un líder.

MÉTODO

Participantes

En la investigación participaron 105 estudiantes de Psicología (73% mujeres y 27% hombres) con un rango de edad comprendido entre los 21 y 26 años ($M=22.75$, $DT=1.79$). A través de la aplicación del test sociométrico se identificaron 20 grupos informales con sus respectivos líderes.

Instrumentos

Para evaluar las diferentes variables implicadas en este estudio se han empleado las siguientes medidas:

La Escala de Bienestar (Ryff, 1989): es un cuestionario de 54 ítems agrupados en seis subescalas. Para esta investigación se empleó la adaptación de Díaz, Rodríguez-Carvajal, Blanco, Moreno-Jiménez, Gallardo, Valle y Van Dierendonck (2006). Las subescalas son: *auto-aceptación*, que comprende sentirse bien consigo mismo y ser consciente de las propias limitaciones; *relaciones positivas*, que consiste en tener relaciones estables y gente en quien confiar; *autonomía* que comprende autodeterminación, independencia y autoridad personal; *dominio del entorno*, que es la habilidad personal para elegir o crear entornos favorables; *propósito en la vida*, que consiste en tener metas y objetivos que den sentido a la vida; y *crecimiento personal* que es el propósito de seguir creciendo y llevar al máximo las propias capacidades.

El test sociométrico: se construyó un test sociométrico compuesto por ocho preguntas (cuatro para evaluar la dimensión socio-emocional y cuatro para evaluar la dimensión de tarea). Los tests sociométricos permiten evaluar las relaciones dentro de los grupos, identificar los grupos informales y extraer de éstos a los líderes tanto socio-emocionales como de tarea.

La escala de felicidad de Fordyce (Fordyce, 1986): es un cuestionario en el que los participantes deben de indicar cómo de felices se sienten habitualmente y el porcentaje del tiempo en el que se sienten felices, tristes o neutros.

El Inventario de Recursos Personales (IRP-77; Martínez de Serrano, 2007) es un autoinforme de 77 ítems agrupados en 14 dimensiones (Optimismo, Sentido del Humor, Espiritualidad, Valentía, Perdón, Creatividad, Vitalidad, Justicia, Autocontrol, Inteligencia Social, Solución de Problemas, Amar y dejarse amar, Mentalidad abierta, e Inteligencia Emocional), con formato de respuesta tipo Likert (0= Totalmente en desacuerdo, 3= Totalmente de acuerdo).

PROCEDIMIENTO

A los 210 participantes se les pidió que completasen el cuadernillo de tests que se les entregó. En cada cuadernillo se encontraban contrabalanceados los siguientes instrumentos: el test sociométrico, la escala de felicidad (Fordyce, 1986), la escala de bienestar (Ryff, 1989) y el Inventario de Recursos Personales-77 (Martínez de Serrano, 2007). Posteriormente a través del análisis del test sociométrico se identificaron 40 líderes y al azar se extrajeron 40 sujetos del grupo de no-líderes para efectuar las comparaciones.

RESULTADOS

Diferencias en la Escala de Bienestar y Felicidad

En este estudio, los datos obtenidos para las diferentes medidas fueron analizados mediante la prueba T para muestras independientes, con el objetivo de comparar la existencia o no de diferencias en las distintas variables estudiadas entre los grupos de líderes y no líderes.

En primer lugar, se estudió la consistencia interna de la escala para asegurar que había funcionado de forma correcta en este estudio. Se obtuvo un índice alfa de Cronbach (1951) de 0,89.

En segundo lugar, se calcularon las diferencias de medias para ambos grupos en los diferentes factores de la escala de bienestar. Como se puede observar en la Tabla 1 no se encontraron diferencias significativas entre el grupo de líderes y no-líderes en las diferentes escalas de bienestar. Sin embargo, se puede observar una tendencia a favor del grupo de no-líder en la variable *autoaceptación*.

En la variable *felicidad* autoinformada se puede observar que los participantes del grupo líderes se perciben significativamente como más felices.

| | Líder | | No-líder | | t (78) |
|----------------------|--------------|--------|-----------------|--------|---------------|
| | Media | (Dt) | Media | (Dt) | |
| Relaciones positivas | 34,45 | (7,56) | 34,95 | (5,32) | 0,24 |
| Dominio del entorno | 39,60 | (3,89) | 38,15 | (4,88) | -1,04 |
| Crecimiento personal | 34,90 | (6,37) | 35,45 | (5,14) | 0,3 |
| Autoaceptación | 33,95 | (7,69) | 36,95 | (6,64) | 1,32 |
| Autonomía | 30,95 | (4,36) | 29,15 | (5,03) | -1,21 |
| Propósito en la vida | 34,65 | (5,60) | 35 | (6,81) | 0,18 |
| Felicidad | 7,25 | (1,29) | 6,20 | (1,32) | -2,54** |

** $p < 0,01$

Tabla 1. Medias y desviaciones típicas de las puntuaciones de los líderes y no-líderes en la escala de Bienestar y en Felicidad.

Diferencias en el Inventario de Recursos Personales-77 (Martínez de Serrano, 2007).

Como en el caso anterior se utilizó la prueba T para muestras independientes, con el fin de analizar las posibles diferencias entre el grupo de líderes y no-líderes en las 14 escalas con las que cuenta el Inventario de recursos personales. Como se puede observar en la Tabla 2 se encontraron diferencias significativas entre el grupo de líderes y no-líderes para las escalas de Autocontrol e Inteligencia Social; así como una tendencia en las escalas Sentido del humor y

Justicia; seguidamente se comentarán tales diferencias de forma pormenorizada. Para el resto de las variables analizadas no se hallaron diferencias significativas, sin embargo en todos los casos (excepto para las variables espiritualidad y perdón) las diferencias fueron a favor del grupo de líderes (Ver Tabla 2).

Para la variable Sentido del humor se obtuvo una tendencia a favor del grupo de líderes ($M= 2,28$) con respecto al de no-líderes ($M= 2,08$); $t(78)= -1,661$; $p = 0,10$.

Del mismo modo, en la variable Justicia se obtuvo un patrón similar a favor del grupo de líderes ($M= 2,28$) con respecto al de no-líderes ($M= 2,05$); $t(78)= -1,697$; $p = 0,10$.

En el caso de la variable Autocontrol, el grupo de líderes ($M= 1,99$) informó de una mayor puntuación en la misma con respecto al grupo de no-líderes ($M= 1,64$); $t(78)= -2,241$; $p = ,031$. En el caso de la variable Inteligencia social también se hallaron diferencias significativas entre el grupo de líderes y no-líderes ($M= 2,43$ vs. $M= 2,07$); $t(78)= -3,051$; $p = ,004$.

| | Líder | | No-líder | | t (78) |
|------------------------|-------|--------|----------|--------|--------------------|
| | Media | (Dt) | Media | (Dt) | |
| Optimismo | 2,15 | (0,44) | 2,07 | (0,34) | -0,63 |
| Sentido del humor | 2,28 | (0,33) | 2,08 | (0,41) | -1,66 ⁺ |
| Espiritualidad | 1,00 | (0,68) | 1,18 | (0,70) | 0,84 |
| Valor | 2,27 | (0,43) | 2,08 | (0,41) | -1,38 |
| Perdón | 1,86 | (0,39) | 2,02 | (0,49) | 1,14 |
| Creatividad | 2,05 | (0,44) | 1,95 | (0,44) | -0,72 |
| Vitalidad | 2,15 | (0,48) | 1,94 | (0,52) | -1,32 |
| Justicia | 2,28 | (0,49) | 2,05 | (0,36) | -1,69 ⁺ |
| Autocontrol | 1,99 | (0,50) | 1,64 | (0,46) | -2,24 [*] |
| Inteligencia Emocional | 2,40 | (0,35) | 2,26 | (0,35) | -1,19 |
| Solución de problemas | 2,42 | (0,35) | 2,28 | (0,35) | -1,24 |

| | | | | | |
|---------------------|------|--------|------|--------|---------|
| Amar y dejarse amar | 2,33 | (0,42) | 2,23 | (0,58) | -,062 |
| Mentalidad abierta | 2,31 | (0,45) | 2,13 | (0,42) | -1,32 |
| Inteligencia Social | 2,43 | (0,39) | 2,06 | (0,37) | -3,05** |

+ $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Tabla 2. Medias y desviaciones típicas de las puntuaciones de los líderes y no-líderes en la escala IRP-77.

DISCUSIÓN

Los resultados encontrados muestran que líderes y no-líderes sólo se diferencian en un pequeño número de variables. Así, los líderes puntúan significativamente más alto en variables como: felicidad, inteligencia social y autocontrol; también se ha observado una diferencia marginal en las variables justicia y sentido del humor. Estos resultados son congruentes con algunos de los hallazgos descritos en la literatura sobre liderazgo. En este sentido, Zaccaro, Gilbert, Thor y Mumford (1992) han señalado la importancia de la inteligencia social en el liderazgo, a partir de dos componentes: percepción social y flexibilidad del comportamiento. En esta línea, Kobe, Reiter-Palmon y Rickers (2001) han señalado el mayor papel predictor de la inteligencia social frente a la inteligencia emocional en el liderazgo.

Con respecto al auto-control, Manz (1986) y Prussia, Anderson y Manz (1998) han señalado la importancia del auto-liderazgo, entendiendo que éste consiste en el propio control del comportamiento del líder para adaptarse a los diferentes contextos organizacionales y traduciéndose en un comportamiento más efectivo.

Por último, en relación al sentido del humor Dubinsky, Yammarino y Jolson (1993) han señalado la importancia del sentido del humor en el liderazgo transformacional. Con respecto a las otras variables, no se ha encontrado literatura disponible. En este sentido, se ve necesario realizar más estudios que pongan en relación variables como la felicidad y la justicia con el liderazgo. Además, resultaría interesante estudiar las posibles diferencias en función de los distintos estilos de liderazgo.

En este estudio se han explorado las diferencias en algunas de las variables más mencionadas en la psicología positiva. En este sentido, el estudio tiene un mero carácter exploratorio y por ello, sería necesario realizar otro estudio de carácter cuasi-experimental que complemente los resultados encontrados. Aunque la muestra empleada en este estudio sea universitaria, el estudio tiene una alta validez a partir del método de medición del liderazgo; así, los líderes fueron elegidos por los propios grupos informales y no a través de un auto-informe. Además, a partir del procedimiento planteado los participantes no fueron conscientes del objetivo de la investigación.

Por último, este estudio ha sido planteado desde el enfoque de rasgos con las limitaciones que esta teoría conlleva. Por ello, sería interesante para un futuro estudio tener en cuenta la perspectiva interaccionista, ya que es más completa y permite poner en relación las características personales con la situación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS,

- Bass, B. M. (1981). ***Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research***. New York: Free Press.
- Martínez de Serrano, B.A. Desarrollo y validación de un instrumento para la evaluación de los recursos psicológicos: Inventario de Recursos Psicológicos – 77 ítems (IRP-77). **Tesis doctoral**. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Psicología.
- Cronbach L J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. ***Psychometrika*, 16**, 297-334.
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C., Van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. ***Psicothema*, 18**, (3), 572-577.
- Dubinsky, A.J., Yammarino, F.J., Jolson, M.A. (1993). An examination of linkage between personal characteristics and dimension of transformational leadership. ***Journal of Business and Psychology*, 9**, (3), 315-335.

- Fordyce, M. W. (1986). The Psychap Inventory; A multi-scale test to measure happiness and its concomitants. ***Social Indicators Research***, **18** (1), 1-33.
- Frankl, V. (1979). ***El hombre en busca de sentido***. Editorial Herder – Barcelona.
- Gibb, C. (1969). Leadership. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), ***Hand- book of social psychology*** (rev. ed., Vol. 4, pp. 205-282). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kirkpatrick, S.A. y Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? ***Accademy of management executive***, **5**, (2), 48-60.
- Kobe, L.M., Reiter-Palmon, R. y Rickers, J.D. (2001) Self-reported leadership experience in relationship to inventoried social and emotional intelligence. ***Current Psychology***, **20** (2), 154-163.
- Manz, C.C.(1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. ***Academy of management review***, **11**, (3), 585-600.
- Peterson, C., y Seligman, M. E. (2004). ***Character Strengths and Virtues***. Oxford: Oxford University Press.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S., Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. ***Journal of Organization Behavior***, **19**, 523-538.
- Rogers, C. (1972) ***Psicoterapia centrada en el cliente***. Buenos Aires: Paidós.
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. ***Journal of Personality and Social Psychology***, **57**, 1069-1081.
- Seligman, M. E. (2002). ***Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment***. New York: Free Press.
- Stodgill, R. M. (1974). ***Handbook of leadership: A survey of the literature***. New York: Free Press.
- Yukl, G., y Van Fleet, D.D. (1992). ***Theory and Research on Leadership in Organizations***. In Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (eds.),

Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3. Second edition; Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, (pp.147-197).

Zaccaro, S.J., Gilbert, J.A., Thor, K.K., Munford, M.D.(1992). Leadership and social intelligence: linking social perspectiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. ***The Leadership Quarterly***, 2, (4), 317-342.