



O Éxito no Liderado a través do Estudo da Autoeficacia no Alumnado da Facultade de Ciencias Políticas e Sociais da USC

El éxito en el Liderazgo a través del Estudio de la Autoeficacia en el alumnado de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la USC

Leadership Success through the Study of Self-Efficacy in Students at the Faculty of Political and Social Sciences at the USC

Ánxela Martínez Moroño

Traballo de Fin de Mestrado

Titora: Dámaris Cuadrado González

Mestrado en Goberno Local e Políticas Públicas
Innovadoras

Facultade de Ciencias Políticas e Sociais

Curso 2023 / 2024

RESUMO

O liderado é a capacidade que ten un individuo de influír noutro ou nun grupo de individuos para lograr un ou varios obxectivos. Esta investigación pretende analizar o éxito no liderado dunha mostra de estudantes e examinar se a personalidade normal, avaliada mediante o modelo dos Big Five, pode predicir este éxito.

Para realizar esta tarefa establecéronse catro obxectivos. O primeiro deles é o estudo do liderado mediante a avaliación da autoeficacia no liderado e do potencial percibido para o liderado. O segundo obxectivo é analizar a relación das dimensións da personalidade normal coa autoeficacia no liderado e co potencial percibido para o liderado. O terceiro busca coñecer a experiencia do estudiantado en posicións asimiladas ao liderado, así como as súas percepcións sobre a relevancia de competencias relacionadas co liderado de éxito. Finalmente, estudar a relación do éxito no liderado con características sociodemográficas.

Estes obxectivos pretenden alcanzarse mediante unha análise de correlacións bivariadas entre as variables propostas. Os resultados desta análise estableceron que a personalidade normal do alumnado pode predicir o seu futuro éxito no liderado. Tamén inflúen neste éxito as experiencias de liderado pasadas do estudiantado, así como as súas percepcións positivas sobre liderado. Pola contra, as variables demográficas non teñen unha relación estatisticamente significativa co éxito no liderado a excepción do desempeño académico.

Palabras clave: *liderado, éxito no liderado, autoeficacia no liderado, personalidade normal, Big Five.*

RESUMEN

El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo de influir en otro o en un grupo de individuos para lograr uno o varios objetivos. Esta investigación pretende analizar el éxito en el liderazgo de una muestra de estudiantes y examinar si la personalidad normal, evaluada mediante el modelo de los Big Five, puede predecir este éxito.

Para realizar esta tarea se establecieron cuatro objetivos. El primero de ellos es el estudio del liderazgo mediante la evaluación de la autoeficacia en el liderazgo y del potencial percibido para el liderazgo. El segundo objetivo es analizar la relación de las dimensiones de personalidad normal con la autoeficacia en el liderazgo y con el potencial percibido para el liderazgo. El tercero busca conocer la experiencia del estudiantado en posiciones asimiladas al liderazgo, así como sus percepciones sobre la relevancia de competencias relacionadas con el liderazgo de éxito. Finalmente, estudiar la relación del éxito en el liderazgo con características sociodemográficas.

Estos objetivos pretenden alcanzarse mediante un análisis de correlaciones bivariadas entre las variables propuestas. Los resultados de este análisis establecieron que la personalidad normal del alumnado puede predecirse su futuro éxito en el liderazgo. También influyen en este éxito las experiencias de liderazgo pasadas del estudiantado, así como sus percepciones positivas sobre el liderazgo. Por el contrario, las variables demográficas no tienen una relación estadísticamente significativa con el éxito en el liderazgo a excepción del desempeño académico.

Palabras clave: *liderazgo, éxito en el liderazgo, autoeficacia en el liderazgo, personalidad normal, Big Five.*

ABSTRACT

Leadership is the ability of an individual to influence another individual or a group of individuals in order to reach one or more objectives. This research aims to analyse the leadership success of a sample of students and to examine whether the normal personality, assessed with the Big Five model, can predict such success.

To carry out this task, four objectives were established. The first of these is the study of leadership by evaluating leadership self-efficacy and the perceived potential for leadership. The second objective is to analyse the relationship of the dimensions of normal personality with leadership self-efficacy and with the perceived potential for leadership. The third is to know the experience of students in positions related to leadership and their perceptions of the relevance of competencies associated to successful leadership. The final objective is to study the relationship between leadership success and sociodemographic characteristics.

These objectives are intended to be achieved by an analysis of bivariate correlations between the variables. The results of this analysis suggest that normal personality of the students can predict their future success in leadership. Leadership success is also influenced by the past leadership experiences of students and their positive perceptions of leadership. In contrast, demographic variables do not show a statistically significant relationship with leadership success except for academic performance.

Keywords: *leadership, leadership success, leadership self-efficacy, normal personality, Big Five.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	3
1. Liderado: Concepto e Evolución	3
2. Avaliación do éxito no liderado	7
3. A Autoeficacia no Liderado	9
4. A Predición do Éxito no Liderado	13
4.1. Características de Personalidade: O Modelo dos Big Five.....	13
4.2. Predición do Modelo dos Big Five en Relación ao Liderado	16
5. Obxectivos do Estudo e Hipóteses	20
MARCO EMPÍRICO	23
1. Método.....	23
1.1. Mostra e Procedemento	23
1.2. Instrumentos de Medida.....	25
1.2.1. Autoeficacia no liderado	25
1.2.2. Potencial Percibido para o Liderado	26
1.2.3. Personalidade Normal: O Modelo dos Big Five	27
1.2.4. Desempeño Académico	28
1.2.5. Traxectoria Individual en Posicións Asimiladas ao Liderado	29
1.2.6. Percepcións do Alumnado sobre a Competencia de Liderado.....	30
2. Resultados.....	31
2.1. Estadísticos Descritivos das Medidas Referidas ao Liderado.....	31
2.1.1. Autoeficacia no Liderado	31
2.1.2. Potencial Percibido para o Liderado	32
2.1.3. Traxectoria Individual en Posicións Asimiladas ao Liderado	33
2.1.4. Percepcións do Alumnado sobre a Competencia de Liderado.....	36
2.2. Análise de Correlacións Bivariadas.....	39
DISCUSIÓN	45
1. Obxectivos e Resumen Principais Achegas	45
2. Relación das achegas desta investigación coa literatura científica	47
3. Implicacións Prácticas	48
4. Limitación e Suxerencias para Futuras Investigacións.....	49
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TÁBOAS

Táboa 1. <i>Características Demográficas da Mostra (N = 95).</i>	24
Táboa 2. <i>Coeficientes de Fiabilidade por Consistencia Interna para a Escala de Autoeficacia no Liderado.</i>	26
Táboa 3. <i>Coeficientes de Fiabilidade por Consistencia Interna para a Escala de Potencial Percibido para o Liderado.</i>	27
Táboa 4. <i>Coeficientes de Fiabilidade por Consistencia Interna para os Big Five.</i>	28
Táboa 5. <i>Estatísticos Descritivos da Cualificación Académica Promedio.</i>	28
Táboa 6. <i>Estatísticos Descritivos da Escala de Autoeficacia no Liderado.</i>	32
Táboa 7. <i>Estatísticos Descritivos da Escala de Potencial Percibido para o Liderado.</i>	32
Táboa 8. <i>Desempeño de Roles de Liderado dos Suxeitos en Comparación cos seus Compañeiros.</i>	33
Táboa 9. <i>Traxectoria Individual no Desempeño de Posicións Asimiladas ao Liderado.</i>	35
Táboa 10. <i>Percepcións do Alumnado Relacionadas coa Competencia de Liderado.</i>	38
Táboa 11. <i>Medias, Desviacións Típicas e Correlacións Bivariadas Observadas Entre nas Variables.</i>	44

INTRODUCCIÓN

Esta investigación pretende analizar o éxito no liderado nunha mostra de estudantes da Facultade de Ciencias Políticas e Sociais da Universidade de Santiago de Compostela e examinar se a personalidade normal, avaliada mediante o modelo dos Big Five, pode predicilo.

Debido á natureza deste estudo, o liderado observarase desde unha perspectiva política, xa que a mostra que se pretende avaliar está composta polo alumnado do Grao de Ciencias Políticas e da Administración, do Mestrado en Tecnoloxías de Marketing e Comunicación Política e do Mestrado de Goberno Local e Políticas Públicas Innovadoras. É dicir, unha mostra de estudantes do campo da ciencia política.

Os obxectivos que desexan alcanzarse con esta investigación son: (a) o estudo do éxito no liderado mediante a avaliación da autoeficacia no liderado e do potencial percibido para o liderado dunha mostra de estudantes universitarios no ámbito das Ciencias Políticas; (b) analizar as relacións existentes entre as características da personalidade normal (extraversión, amigabilidade, conciencia, estabilidade emocional e apertura á experiencia) e a autoeficacia no liderado, así como a relación entre estas características e o potencial percibido para o liderado; (c) coñecer a experiencia do estudantado en posicións asimiladas ao liderado, así como as súas percepcións sobre a relevancia de competencias relacionadas co liderado de éxito e; (d) estudar a relación que existe entre a autoeficacia no liderado e o potencial percibido para o liderado con características sociodemográficas como o sexo, a idade, o curso e o desempeño académico.

Para alcanzar estes obxectivos, secuenciase o estudo en dúas partes. A primeira parte presenta o marco teórico no que se definen e delimitan as variables que se utilizarán para afondar no concepto de liderado. Ao comezo realízase unha pequena contextualización deste concepto e da súa evolución, para continuar coa análise do concepto de éxito no liderado e de autoeficacia no liderado. Na última parte, afóndase na predición do liderado mediante as características da personalidade normal seguindo o modelo dos Big Five. Finalmente, expóñense os obxectivos coas hipóteses realizadas.

Na segunda parte do traballo preséntase o marco empírico. Nesta segunda sección búscase responder aos obxectivos da investigación de forma empírica, para o que se realizou unha enquisa que utiliza seis instrumentos de medida que permiten saber se é posible a predición do liderado. Estes instrumentos de medida son: (a) a autoeficacia no liderado, (b) o potencial percibido para o liderado, (c) a personalidade normal, (d) o desempeño académico, (e) a traxectoria individual en posicións de liderado e (f) a percepción do alumnado sobre a competencia de liderado.

Os resultados obtidos amosaron que a personalidade normal pode predicir o liderado mediante as escalas de autoeficacia, de potencial percibido para o liderado e de desempeño académico. Tamén se observou como a traxectoria individual en posicións de liderado e a percepción do alumnado sobre a competencia de liderado son relevantes á hora de predicir o éxito no liderado. Sen embargo, as características sociodemográficas da mostra, como o sexo, a idade e o curso, non están relacionadas coa autoeficacia no liderado e co potencial percibido para o liderado, polo que non son predictoras do liderado.

Para finalizar a investigación, nunha última parte preséntanse as conclusións nas que se expoñen as principais achegas deste estudo, as implicacións prácticas que teñen os resultados e as limitacións da investigación.

MARCO TEÓRICO

1. Liderado: Concepto e Evolución

Coa aparición das comunidades humanas nacen os líderes, individuos que buscaban coordinar esforzos para que a comunidade funcionara correctamente e tivera un fin. Ao longo de toda a historia, a idea do líder, así como a mellor forma de liderar, foi evolucionando á luz de estudos teóricos e empíricos ata o que hoxe se coñece como liderado efectivo.

Existen documentos do século L e XLIX a.C. que nomean as palabras “liderado organizacional”. Estes eran textos de sacerdotes que administraban bens e valores de produtos do sistema tributario desa época. Existen numerosos exemplos sobre liderado durante estes primeiros anos de civilización, algúns deles son: a construción da Pirámide de Keops, executada por traballadores cualificados liderados por individuos con coñecementos de xeometría; e, no século XX a.C., Ptah-hopet escribiu un libro de instrucións onde orientaba ao seu fillo sobre o comportamento dun líder (Estrada, 2007).

Un paso importante na evolución do liderado deuse no Imperio Romano. Os líderes eran militares e gobernantes á vez. Foi Ciro, no século V a.C. quen estableceu que a asignación de tarefas debía ter en conta a especificidade de cada individuo para poder manexar ao grupo de maneira coordinada e cun propósito. O seguinte paso, deuno a Igrexa Católica, a cal escolleu un só líder para dirixir toda a súa organización, o Papa, representante de Deus na terra e, polo tanto, quen tiña a autoridade para liderar ao pobo. Coa entrada na Idade Media, éntrase na lóxica do feudalismo. Agora é o rei quen tiña a autoridade e posuía todas as terras dos campesiños que estivesen baixo os seus dominios. Finalmente, esta época na cal o liderado era autoritario e moi centralizado foise desdebuxando co fin da Idade Media, coa aparición da burguesía e cos inicios da industria artesanal (Lapo Maza e Jácome, 2015).

Coa Revolución Industrial, entre os século XVIII e XIX, buscábase a mecanización do traballo para que a produción fose máis rápida, nesta etapa os líderes eran os burgueses, quen controlaban as industrias. Esta situación foi evolucionando ata o século XX e XXI, cando aparecen novas industrias e outro tipo de traballos que teñen a súa orixe na robotización dos anos máis recentes,

que permitiu suprimir unha parte importante do persoal da industria. Así, a día de hoxe, o liderado está centrado en individuos que teñen os coñecementos necesarios ou algunha especialización no campo no que van exercer o seu liderado (Estrada, citado en Lapo Maza e Jácome, 2015).

Como se observa, a historia do ser humano é o relato dos líderes militares, políticos, relixiosos e sociais, os cales levaron a cabo accións que produciron acontecementos que cambiaron o rumbo da historia. A idea de liderado provén das sociedades máis antigas da civilización, sen embargo, o presente estudo pretende centrarse no que hoxe se coñece como liderado no contexto organizacional e na eficacia do mesmo. Para isto é necesario ter en conta que a investigación científica no ámbito do liderado non comezou ata mediados do século XX, polo que é un campo de estudo moi recente. Hai que engadir que estas investigacións están moi centradas no liderado eficaz e na consecución deste.

Numerosos autores escribiron sobre liderado durante estes últimos anos, sen embargo, dependendo do autor, cada definición ten diferentes pinceladas e matices. Non existe unha definición única e específica que permita unha medición deste termo, existe contido en común nas definicións, pero os estudos sobre liderado seguen eludindo unha definición común.

Por unha banda, a etimoloxía desta palabra está composta por dous termos: “líder” e o sufixo “-ado”. O primeiro deles provén do inglés antigo “lǣdan”, que significa conducir ou dirixir. Esta, a súa vez, parte do verbo “to lead” que é a acción de dirixir que, xunto o sufixo “-er”, convértese nun substantivo que se refire a un individuo como o executante da acción. Finalmente, o sufixo “-ado”, indica que é a actividade correspondente, neste caso, ao líder.

Por outra banda, téñense en conta unha serie de definicións. Seguindo a do autor Barrow (1977, p. 232): “o liderado defínese como o proceso conductual de influír en individuos ou grupos cara obxectivos establecidos”.

Segundo Yukl e Van Fleet (1992) “o liderado é un proceso que inclúe a influencia nos obxectivos de tarefas e estratexias dun grupo ou organización, influíndo nas persoas na organización para implantar as estratexias e lograr os

obxectivos, influíndo sobre o mantemento e a identificación do grupo e influíndo na cultura da organización”.

“O liderado tamén se exerce cando as persoas mobilizan recursos institucionais, políticos e psicolóxicos, entre outros, para espertar, captar e satisfacer as motivacións dos seus seguidores” (Burns, 1978). Este autor tamén recoñece que o liderado é “disensión”, porque está baseado no conflito e no poder sobre a asignación autoritaria de valores para unha sociedade. Ademais, considera o liderado como colectivo porque establece unha relación entre o líder e o seguidor (Jiménez Díaz, 2008).

Así, pódese dicir que as definicións están vinculadas a procesos de influencia para conseguir a realización dunhas tarefas colectivas. Sen embargo, non existe unha definición que cubra todas as situacións posibles do liderado, polo que o importante é afondar na teoría existente ata o momento para entender todos os aspectos do liderado. Para este estudo, o aspecto central a tratar será o éxito no liderado, que será examinado no seguinte punto.

Destacar que moitas veces se asocia o liderado con conceptos como autoridade, dirección, administración, control, supervisión ou poder que dificultan a súa definición e crean certa confusión. A diferenza principal entre o liderado e os demais termos, en concreto coa dirección, é a existencia de procesos de influencia que o líder exerce sobre os seguidores. É dicir, un individuo pode ser líder sen necesidade de ser directivo e, ao revés, un directivo pode non exercer o liderado, pero si ter poder a súa vez.

A análise do liderado a nivel organizacional caracterízase como un proceso que ocorre dentro dun sistema aberto e amplo no que os grupos de individuos constitúen subsistemas. A prosperidade e o avance dunha organización dependen da adaptabilidade ao seu entorno. Para esta adaptación é necesario recadar información sobre o entorno, identificar as ameazas e oportunidades, desenvolver estratexias, levar a cabo accións para conseguir cooperación con axentes externos e o apoio destes, entre outras. O crecemento da organización vai depender da eficiencia coa que se realicen todas estas accións e da eficacia do liderado deste grupo, neste caso estase a falar dun tipo de liderado estratéxico (Yukl, 2008).

Burns (1978) define o “liderado estratéxico como a capacidade de conducir ás persoas dunha organización para alcanzar os obxectivos desta, unha dirección baseada no respecto ao líder polas súas habilidades profesionais e persoais, así como polos seus coñecementos e ensinanzas” (citado en Lapo Maza e Jácome, 2007, p. 12).

Na actualidade, calquera proceso estratéxico, necesita dun liderado con cultura organizacional proactiva comprometido co cambio, é dicir, o líder é unha persoa que pode transformar as organizacións mediante a interacción co medio e coas persoas e a súa maneira de dirixir con eficiencia. O tipo de liderado que exerza o líder pode facer que o seu liderado sexa eficaz ou ineficaz. Desta maneira, o líder pode aportar seguridade, debido a que esta figura representa e defende aos seus seguidores; estabilidade, pola súa aportación á orde e a certeza dos obxectivos; e, simplicidade, debido as súas decisións dentro do grupo ou organización. A nivel grupal, un líder contribúe a cohesión e a identidade do grupo, polo que este sempre aparecerá cando se produce a necesidade de telo, así como sempre que os seguidores atribúan as características propias dun líder a alguén que forma parte do grupo (Gorriti, 2009). Asemade, “o liderado desempeña un rol crucial na promoción do benestar e da saúde organizacional e laboral, tanto a nivel individual como colectivo” (Peiró e Rodríguez, 2008, citado en Blanch et al., 2016, p. 170).

O liderado político ao longo da historia pasou por tres enfoques que se poden diferenciar, seguindo a teoría dos autores Rejai e Phillips (1997). O primeiro enfoque recolle os estudos dos pensadores clásicos, estes analizan o liderado do ser humano pola definición dos seus atributos. Dentro deste grupo encóntranse autores como Platón, Maquiavelo ou Nietzsche e a este enfoque denomínase visión subxectiva do liderado. O segundo enfoque recolle estudos da historia moderna e contemporánea. Nel inclúense as variables contextuais e situacionais na formación dos líderes, ademais das súas características. Dentro deste grupo encóntranse autores como Marx, Adam Smith e Herbert Spencer e a este enfoque denomínase visión obxectiva do liderado. Finalmente, desde o século XX, unha serie de autores buscan fusionar os dous enfoques anteriores, é dicir, mesturar as características persoais do líder xunto as situacións sociais.

A dualidade destas dúas perspectivas, subxectiva e obxectiva, contribúe ao problema da construción do liderado que antes se mencionaba, debido a falta desa definición única e específica que impide a medición do termo. Para resolver isto é necesario un enfoque que integre ambas dimensións. Así, para a comprensión do liderado político é necesario estudar tres procesos que se encontran interrelacionados segundo a teoría social do autor Bourdieu (1988). O primeiro deles é a socialización a que está suxeita o líder, é dicir, o proceso de incorporación á estrutura social; o segundo proceso é a institucionalización, neste, o líder expresa a súa interioridade no campo político e, polo tanto, a visión do líder sobre a realidade política inflúe na estruturación do campo político. Finalmente, o terceiro proceso é a lexitimación das prácticas políticas do líder, que implica que os seguidores aproben a traxectoria e accións políticas do líder.

O líder político, polo tanto, é “un axente histórico necesario que se forma interactuando con outros axentes sociais na orixe, transformación e consolidación das organizacións políticas durante as diferentes fases históricas” (Jiménez Díaz, 2008, p. 200). De feito, Martín D’Alessandro (2006) considera que hai tres formas esenciais nas que se pon de manifesto a relación de liderado con respecto ao medio: a posición ocupada polo líder dentro do marco da sociedade, as oportunidades que se lle presentan e os determinantes históricos de cada sociedade.

2. Avaliación do Éxito no Liderado

Recollendo a definición de liderado de Barrow anteriormente exposta, esta inclúe unha segunda parte na que menciona que “a eficacia do liderado defínese polo ben que se logran eses obxectivos” (Barrow, 1977, p. 232). Neste estudo denominarase éxito no liderado ao que Barrow acuñou como eficacia do liderado.

Como sucedía coas definicións do liderado, os criterios elixidos para avaliar o éxito no liderado varían segundo cada autor. Sen embargo, a maneira de medir o éxito dun líder que se emprega con máis frecuencia é o grado de cumprimento dos obxectivos establecidos pola organización por parte da unidade organizacional. É dicir, séguese a definición de Barrow (Yukl, 2008).

O obxectivo do liderado de éxito é “crear e desenvolver un clima dentro da organización que facilite alcanzar o rendemento desexado polo líder e a satisfacción buscada por cada un dos membros que compoñen a organización” (Alves, 2000, p. 133). O clima refírese á percepción que teñen os seguidores do líder da realidade obxectiva da organización. Para que este sexa positivo deben cumprirse unha serie de requisitos como a existencia dunha comunicación constante, fluída e boa, un respecto mutuo entre todos os membros, un sentimento de pertenza respecto á organización, a existencia dunha atmosfera amigable e unha sensación xeral de satisfacción, entre outros. Estes factores que levan a un clima organizacional positivo, obteñen unha produtividade alta por parte dos seguidores e tamén un bo desempeño. Este clima, ademais de depender da estrutura organizativa das políticas e procedementos, das relacións interpersoais entre os membros e da satisfacción destes, obedece á maneira na que se desenvolve o liderado. Por isto, existen diferentes teorías ou enfoques dos tipos de liderado que intentan explicar e examinar como os tipos de liderado poden influír na eficacia deste (Alves, 2000).

Seguindo o establecido por Hogan e Hogan (2001) e Yukl e Van Fleet (1994), os criterios para avaliar se existe un liderado de éxito no contexto das organizacións (sexan da administración ou non) son: (1) en que medida o grupo realiza correctamente as súas tarefas e alcanza os obxectivos establecidos; (2) en que medida o líder inflúe sobre as variables que interveñen na produtividade do grupo; (3) cal é o grado de satisfacción do grupo respecto do líder; (4) cal é o compromiso dos seguidores cos obxectivos da organización e; (5) cal é a contribución do líder a calidade e eficacia dos procesos do grupo. Desta maneira, estudando o liderado, o éxito deste dependerá da satisfacción e, sobre todo, da produtividade e desempeño do grupo, xa que se só se atende as condutas do liderado non se estará medindo o verdadeiro éxito deste.

Outro tipo de indicadores do éxito no liderado son variables referidas ás actitudes dos seguidores cara o líder (por exemplo, hostilidade, lealdade, aceptación, confianza, entre outras). De igual maneira, o éxito no liderado pode medirse como o éxito no desempeño de certas competencias individuais que poden ser importantes en postos de liderado. Algúns exemplos destas competencias poden ser a capacidade de comunicación, a escoita activa, o

pensamento estratéxico, a conducta ética ou a capacidade de organización e planificación. En definitiva, na literatura científica, o éxito no liderado foi avaliado a través dunha gran variedade de resultados organizacionais obxectivos, construtos psicolóxicos e de competencias profesionais.

Cando o obxecto de estudo é avaliar o éxito no liderado, as organizacións poden facilmente cuantificar as variables citadas e así extraer conclusións ao respecto. Non obstante, é moi frecuente que as organizacións desexen avaliar o éxito no liderado en individuos que aínda non ocupan un posto de liderado. Este é o caso típico de procesos de selección de persoal con candidatos sen experiencia previa, de promocións a postos xerarquicamente superiores dende posicións nas que o liderado non era unha competencia requirida ou de estudantes, como é o caso do presente estudo. Unha das maneiras típicas de avaliar o éxito no liderado en persoas sen experiencia formal en postos de liderado é mediante o constructo de autoeficacia no liderado.

3. A Autoeficacia no Liderado

A autoeficacia é un termo que introduce Albert Bandura no ano 1977. Na súa primeira definición era a convicción de que un individuo pode executar con éxito o comportamento necesario para producir os resultados desexados (Bandura, 1977). Na actualidade pode definirse máis especificamente como un “constructo que se centra na avaliación que fai un individuo da súa capacidade para facer algo con éxito nunha situación determinada” (Waddington, 2023, p. 237). Así, a avaliación do individuo é a percepción deste das súas capacidades e habilidades para realizar uns obxectivos, pero non é a capacidade real que este ten para desempeñalas. É dicir, este constructo está baseado no propio punto de vista.

Seguindo a Bobbio e Manganelli (2009, p. 3), que parten da definición de Bandura, “a autoeficacia é a crenza dun individuo na capacidade de afrontar con éxito tarefas ou situacións específicas, é un mecanismo de autorregulación poderoso que afecta ás condutas”.

Esta perspectiva propia que pose o ser humano ten unha serie de consecuencias, a máis común é a existencia dunha modestia por parte dos individuos respecto das súas capacidades, o que leva a consecuencias positivas

e negativas. Por un lado, positivamente, sobreestima as capacidades dun individuo e este pode aumentar o esforzo e, polo tanto, mellorar a eficacia; pero, por outro lado, de maneira negativa, pode levar a frustración ao establecer expectativas pouco realistas. Ademais, as crenzas de autoeficacia fortes encamiñan a confrontar desafíos e obstáculos e superalos, pola contra, os niveis baixos de autoeficacia xeran efectos negativos e poden afectar ao malestar persoal ao non poder afrontar estes desafíos. Debido a isto, non sorprende que as características positivas estean relacionadas cun desempeño óptimo na consecución de obxectivos. Así, a autoeficacia dun individuo determina o seu esforzo, a súa constancia e a súa estratexia, así como o seu desempeño, é dicir, é un elemento capaz de predicir o éxito no liderado e pode desenvolverse para mellorar o desempeño do individuo.

Desta maneira, “a autoeficacia no liderado refírese a confianza que ten un líder na súa capacidade para desenvolver eficazmente as conductas que compoñen o rol de liderado” (Paglis, 2009, p. 772). Debido á falta de consenso na literatura sobre as características definitivas do líder ideal, complicase establecer uns parámetros comúns para avaliar a autoeficacia deste. Existen estudos que miden a autoeficacia relacionada coa capacidade de planificar, dirixir, delegar ou coordinar entre outros atributos; outros estudos que analizan a capacidade de tomar decisións, tomar iniciativa ou mobilizar recursos e; outros que miden a capacidade do líder de aumentar a motivación no grupo e a confianza entre os seguidores. Aínda que, a priori, isto poida parecer un problema, pódese aproveitar para medir a autoeficacia do liderado de maneira máis apropiada segundo o contexto no que se encontre a situación a avaliar.

O traballo teórico de Bandura examina que fontes de información relacionadas coa autoeficacia poden utilizarse para aplicacións prácticas que aumentan a autoeficacia do liderado. Seguindo a Bandura, existen catro tipos de información á hora de construír xuízos sobre a autoeficacia. A primeira nace das experiencias de dominio persoal, é dicir, cada individuo reflexiona sobre os seus éxitos e fracasos para avaliar a capacidade de desempeño. O autodomínio conséguese mediante un dominio persoal progresivo, onde as tarefas máis complexas deben ser desagregadas noutras máis sinxelas. A segunda refírese á experiencia indirecta, ao observar a unha persoa actuando con éxito, crease

un xuízo positivo que pode axudar a desenvolver as propias habilidades. Destacar que a experiencia indirecta funciona de maneira máis óptima cando o modelo a seguir ten uns atributos parecidos aos individuos que a observan, como poden ser a idade ou o xénero. A terceira forma de información é a persuasión verbal, escoitar boas expectativas de desempeño e palabras positivas contribúen a autoeficacia. Para que isto funcione é necesario que se perciba como crible. Por último, os sinais que emite o estado fisiolóxico; a ansiedade e o estrés poden levar a sensación de fracaso, esta diminúe a percepción da autoeficacia.

Desta maneira, os líderes que teñen un alto nivel de autoeficacia no liderado logran resultados óptimos, entendendo estes resultados a nivel individual no seu desempeño, como na súa capacidade de inspirar aos seguidores a mellorar o seu desempeño e eficacia colectivo. Sen embargo, hai que ter coidado con levar este nivel de autoeficacia no liderado ao extremo porque, a nivel organizacional, o líder pode excederse nas súas metas confiando nos seus seguidores e establecendo obxectivos inalcanzables. Isto pode conducir a unha diminución no desempeño por parte dos seguidores ao ver que as súas metas non se alcanzan e tamén pode levar a situacións de ansiedade e estrés que fomentan esa diminución da autoeficacia que antes se mencionaba. Con isto só se intenta clarificar a necesidade dunha autoeficacia do liderado moderada para o bo desenvolvemento deste liderado (Paglis, 2009).

O tema máis examinado no estudo científico da autoeficacia no liderado é a súa relación coa eficacia e o éxito do líder. Destaca a investigación de Anderson et al. (2008), na que se realizaron 44 entrevistas con altos executivos para crear medidas de autoeficacia e efectividade no liderado. Así, dos 88 comportamentos identificados, reveláronse 18 dimensións de autoeficacia do liderado e nove de efectividade do liderado. Na análise destes datos producíronse relacións estatisticamente significativas entre a autoeficacia e a efectividade, é dicir, a autoeficacia no liderado pode explicar, comprender e desenvolver un liderado de éxito. Neste estudo realizouse unha análise canónica da efectividade do liderado e das variables do dominio da autoeficacia no liderado, esta achegou oito correlacións canónicas significativas. Estas correlacións representan as relacións entre as competencias laborais e as crenzas sobre a propia capacidade para realizar o traballo de liderado. Así as

correlacións canónicas foron estatisticamente significativas e presentaron valores elevados, incluso superiores a .70.

Ata a realización deste estudo, poucos anteriores amosaran uns resultados tan claros sobre esta relación, tamén debido as limitación das definicións de cada termo e do establecemento dunha serie de parámetros para medilos. É dicir, non existían suficientes teorías nin achegas formais para especificar con precisión esta posible relación. En definitiva, o que buscou este estudo foi construír ferramentas para a medición da autoeficacia no liderado e o éxito deste, establecer estruturas taxonómicas para estas dúas e establecer unha relación entre elas.

Polo tanto, a autoeficacia do liderado tamén estará relacionada positivamente co desempeño do rol de liderado de forma óptima. Así, unha das meta-análises que confirma esta relación é a de Judge e Bono (2001). Nesta meta-análise relaciónanse catro atributos, a saber: autoestima, autoeficacia, locus de control e estabilidade emocional coa satisfacción e o desempeño do líder. As correlacións corrixidas que amosa esta investigación respecto a satisfacción no traballo son: $\rho = .24$ tanto na estabilidade emocional como na autoestima, $\rho = .32$ para o locus de control e $\rho = .45$ na autoeficacia. É dicir, cunha mostra acumulada de case 13.000 suxeitos e tras integrar 12 correlacións de estudos primarios individuais, a autoeficacia resultou ser o mellor predictor da satisfacción no traballo. Con respecto ao desempeño no traballo, as correlacións son as seguintes: $\rho = .19$ coa estabilidade emocional, $\rho = .22$ co locus de control, $\rho = .23$ coa autoeficacia e $\rho = .26$ coa autoestima. É dicir, cunha mostra acumulada de máis de 1.100 suxeitos e tras integrar 10 correlacións de estudos primarios individuais, a autoeficacia resultou ser o segundo mellor predictor do desempeño no traballo.

En definitiva, a evidencia empírica obtida ata o momento apoia o uso da variable autoeficacia como *proxy* do éxito individual en contextos organizacionais así como predictora de criterios de relevancia como o desempeño no traballo e a satisfacción laboral.

4. A Predición do Éxito no Liderado

Existen diferentes enfoques ou teorías do liderado que se foron desenvolvendo consecutivamente dende os anos '30.

Unha das primeiras correntes no estudo do liderado é a teoría das características do líder, tamén coñecida como enfoque dos rasgos, baseada na personalidade, nos motivos e valores, e nas competencias do líder. Neste enfoque resaltan os atributos que caracterizan aos líderes, como son altos niveis de enerxía, tolerancia ao estrés, madurez emocional, integridade e autoconfianza (Yukl e Van Fleet, 1992). Durante esta primeira década de 1930 e 1940, buscábase unha correlación entre as características individuais do líder e algún criterio de éxito do liderado. Tras comprobar que a evidencia empírica non apoiaba a capacidade predictiva dos rasgos, as distintas teorías enmarcadas nesta corrente pasaron a un segundo plano no estudo do liderado. Non é ata o inicio da década dos anos '90 cando xorden modelos robustos que estruturan algunhas características individuais, como é o caso da personalidade normal e o modelo dos Big Five (Costa & McCrae, 1992; Goldberg, 1990; 1992). Tras este avance teórico producido no campo da personalidade e das diferenzas individuais, novas investigación recuperan os rasgos como importantísimos preditores de criterios esenciais no contexto das organizacións, recibindo o apoio empírico.

Polo tanto, na actualidade sábese que as características de personalidade do líder son bos preditores do mesmo, polo que estas serán explicadas máis profundamente no seguinte apartado.

4.1. Características de Personalidade: O Modelo dos Big Five

As características individuais máis estudadas ao longo dos últimos anos para predicir o liderado son as características da personalidade. Esta pode definirse como “as causas internas que se encontran ocultas ao comportamento individual e á experiencia da persoa” (Cloninger, 1992, p. 3). Os estudos sobre a personalidade non están de acordo con cales son esas causas, senón que existen unha variedade de respostas diferentes. Seguindo a esta autora, Cloninger (1992), existen diferentes descrições da personalidade porque hai unha ampla serie de formas para caracterizar a un individuo e existen diversas

dinámicas da personalidade e de desenvolvemento desta, dependendo de factores contextuais, entre outras variables.

Outra definición de personalidade é a de Funder (2001), este considera que son patróns característicos dun individuo que determinan a súa forma de pensar, as súas emocións, os seus comportamentos, xunto cos mecanismos psicolóxicos existentes tras os mesmos. Esta pode relacionarse con outra que menciona que “a personalidade é unha predisposición herdada e aprendida que todas as persoas temos para actuar dunha determinada maneira” (Gorretti, 2009, p. 24).

Unha definición máis recente é a de Cattell et al. (2011, citado en Agustí López et al., 2023, p.163), estes autores consideran que “a personalidade é o que nos di o que unha persoa fará cando se encontre nunha situación determinada”. É dicir, a resposta que dará en función da situación na que se encontre e a súa personalidade. Cattell foi o que estableceu o modelo dos 16 factores primarios, nos que todos os individuos se poden clasificar. Modelos que non serían independentes, senón que presentan correlacións positivas e negativas. Este modelo é de 1949, polo que hai que contar coa variable contextual para enténdelo.

A partir da década de 1990, varios investigadores comezaron a publicar estudos sobre a existencia de cinco factores que conformaban a personalidade normal. Estes autores foron Digman (1990), Hogan (1991), Costa e McCrae (1992) e Goldberg (1992). Tras anos de intentos por disgregar os misterios da personalidade, desde este momento, a teoría utilizada maioritariamente na literatura científica neste ámbito foi a dos cinco grandes ou Big Five. Na actualidade, estudos empíricos amosan que os cinco factores da personalidade están relacionados coa predición do liderado, como son a meta-análise de Jugde et al. (2002) e a de Do e Minbashian (2020), que se comentarán posteriormente. Debe destacarse que no pasado, sobre todo, durante a etapa que relacionaba o liderado coa situación na que se exercía este, década de 1960 e 1970, considerábase que as características da personalidade non podían predicir o éxito no liderado en comparación coa variable situacional na que se exercía o liderado.

Aínda así, é necesario destacar que esta teoría de cinco factores non apareceu sen previo estudo, senón que investigadores deste ámbito levaban analizando as características da personalidade desde 1930, como McDougall, e a distribución desta en cinco dimensións xa se contemplara. Tupes e Christal, en 1961, foron os autores que estableceron os factores como se coñecen na actualidade aínda que con outras designacións, polo que co paso dos anos e tras unha serie de investigacións, chegouse as cinco dimensións actuais. Estes dous autores son aos que se atribúe a fundación do modelo. A designación dos cinco factores que se utiliza agora é estabilidade emocional, extraversión, apertura á experiencia, amigabilidade e conciencia. Esta foi proposta por Costa e McCrae, aínda que coa base na teoría dos investigadores mencionados anteriormente (Cuadrado, 2018). A continuación amósanse as características de cada un dos factores seguindo o Inventario de Personalidade de Cinco Factores (Salgado, 1998).

A estabilidade emocional refírese ao axuste emocional que presenta un individuo ou, pola contra, ao desaxuste, neste caso denominado neuroticismo. Nesta contraposición, os suxeitos experimentan sentimentos como o medo, a tristeza, a ira ou a culpa. Por isto mesmo, estes teñen problemas para controlar as súas emocións e impulsos, os aspectos que acostuman presentar son ansiedade, hostilidade, depresión ou vulnerabilidade, entre outros. Sen embargo, os suxeitos que presentan alta estabilidade emocional son calmados e tranquilos, non teñen dificultade para controlar as súas emocións.

A extraversión divídese en dous compoñentes: dominancia e sociabilidade. O primeiro deles está relacionado coa iniciativa e a ambición, mentres que o segundo, coa expresividade e o exhibicionismo. Así, as persoas extravertidas son sociables, asertivas, teñen preferencia por actividades que lles xeran estímulo e, polo tanto, son persoas activas, enerxéticas e entusiastas. Os aspectos que presentan os suxeitos extravertidos son cordialidade, actividade, busca de emocións e emocións positivas. Pola contra, os suxeitos introvertidos son reservados e independentes e presentan unha preferencia pola discreción.

A apertura á experiencia fai referencia a individuos creativos e imaxinativos, que teñen unha sensibilidade estética, atenden aos seus sentimentos internos e son autónomos, é dicir, non acostuman seguir conductas

e actitudes convencionais e conservadoras. As súas facetas acostuman ser a fantasía, a estética, os sentimentos e as ideas e valores. Na parte oposta, os suxeitos que puntúan pouco neste factor acostuman a ter conductas máis conservadoras e convencionais, é dicir, prefiren o coñecido antes que a busca da novidade.

A amigabilidade é unha dimensión que atende as preferencias interpersoais. Unha persoa amigable é simpática e empática, busca o mellor para os demais. Presenta aspectos como confianza, altruismo, modestia e franqueza, entre outros. Mentres que unha persoa antagonista, en contraposición ao individuo amigable, é egocéntrica e pouco colaboradora ou cooperativa.

Por último, a conciencia é unha dimensión que atende ao control dos impulsos. Por autocontrol enténdense unha serie de actuacións como planificar, organizar e levar a cabo tarefas de forma estruturada. Ademais, tamén se asocia a consecución de éxitos, a constancia e a orientación aos obxectivos establecidos. Os individuos que puntúan alto neste factor teñen sentido do deber, autodisciplina e son ordenados. Aqueles que presentan unha baixa puntuación en conciencia son menos exactos a hora de aplicar os principios morais, pero non significa que non os teñan.

4.2. Predición do Modelo dos Big Five en Relación ao Liderado

Segundo a revisión realizada, obsérvase evidencia de que a autoeficacia do liderado se relaciona positivamente tanto co desempeño individual como coa eficacia e o desempeño colectivo das súas unidades de traballo. Así, as achegas sobre a conexión entre as diferencias individuais estables e a autoeficacia do liderado indican que as probas de personalidade para os futuros líderes organizacionais serán beneficiosas. Isto pode contemplarse na realización de estudos máis recentes que evidencian ás características de personalidade como predictoras da autoeficacia no liderado (Paglis, 2009).

Como se mencionou anteriormente, houbo un momento nos estudos científicos sobre predición do liderado no que as características de personalidade non se consideraban eficientes á hora de predicir o liderado, senón que eran os factores situacionais as variables que se utilizaban para esta tarefa. Máis recentemente, explorouse o papel da autoeficacia do liderado como

vínculo potencial na relación entre diferencias individuais estables, como os atributos de personalidade e o liderado. Nos inicios da investigación científica deste ámbito, os estudos centrábanse en identificar as características individuais que distinguían aos líderes dos non líderes. Sen embargo, estes estudos non deron resultados ata a aparición do modelo dos Big Five (Paglis, 2009). A partir da década de 1990, debido á consolidación deste modelo de cinco dimensións de personalidade e das meta-análises que se realizaron, comezouse a dar importancia a personalidade como preditora de diferentes variables como o desempeño dos seguidores, a satisfacción destes ou a capacidade de liderado. Nesta última é na que se amosará fincapé.

Neste ámbito de estudo da personalidade como variable preditora do liderado, existen dous estudos de meta-análise que cambiaron a maneira de observar as características da personalidade en relación co éxito no liderado. Estes son os estudos de Judge e colaboradores realizado no 2002 e, outro máis recente, dos autores Do e Minbashian, realizado no 2020.

A primeira meta-análise utiliza o modelo da personalidade de cinco factores como marco organizativo para estimar as relacións entre personalidade e o liderado. Nesta investigación integráronse entre $K = 35$ (conciencia – liderado) e $K = 60$ (extraversión – liderado) coeficientes de correlación independentes, con mostras acumuladas de entre $N = 7221$ (apertura á experiencia – liderado) e $N = 11705$ (extraversión – liderado) suxeitos. Esta achegou resultados que confirmaban que catro dos cinco factores da personalidade podían predicir a capacidade de liderado. Despois de aplicar a confiabilidade, a dimensión que máis correlación presentou en relación ao liderado foi a extraversión ($\rho = .27$), seguida da conciencia ($\rho = .24$), da apertura á experiencia ($\rho = .21$) e da estabilidade emocional ($\rho = -.20$). A amigabilidade foi a única dimensión que mostrou unha correlación relativamente débil co liderado ($\rho = .07$). Este estudo observou unha correlación múltiple de $\rho = .48$ co liderado, o que indica “un forte apoio á perspectiva dos atributos do líder cando estes se organizan segundo o modelo dos Big Five” (Judge et al., 2002, p. 766).

A extraversión xurdiu como o correlato máis consistente do liderado en todas as análises realizadas, debido a isto, esta dimensión é a máis importante dos líderes e do éxito no liderado. Por un lado, obsérvase que as persoas con

alta puntuación en extraversión, son sociables e individuos dominantes polo que tenden a ter máis probabilidades de afirmarse en grupos. En segundo lugar, encóntrase a conciencia, esta presentou a segunda correlación máis forte no liderado e na análise multivariada, ademais, foi tamén a predición máis forte do liderado nas tres regresións realizadas. A apertura á experiencia estivo relacionada co liderado en contornas empresariais, onde era o correlato disposicional máis forte xunto coa extraversión. Así, a tipoloxía deste modelo de cinco dimensións é unha base produtiva para examinar os preditores disposicionais do liderado (Judge et al., 2002).

Por outro lado, a estabilidade emocional aínda que se distinguiu do cero, non conseguiu ser un dos mellores preditores do liderado na análise multivariada. Finalmente, a amigabilidade foi a dimensión menos relevante das cinco, os autores suxiren que se debe a que as persoas agradables acostuman ser pasivas e dóciles, polo que teñen menos posibilidades de converterse en líderes.

Destacar por último desta meta-análise que se realizou en diferentes campos de estudo, estes dividíronse en tres categorías: negocios, goberno ou exército e estudantes. Chama a atención que o modelo do Big Five predí o liderado estudantil mellor que nos outros dous ámbitos. Neste caso a categoría de estudantes está formada por alumnado de primaria, secundaria e universitario. Seguindo aos autores, a personalidade pode predicir mellor o liderado estudantil porque a situación na que se encontra o alumnado está menos estruturada, é dicir, hai menos normas e os roles formais non están definidos. Como o estudo realizado toma unha mostra de estudantes, neste caso universitario, é relevante ter isto en conta á hora de analizar os resultados posteriormente.

No estudo máis recente de Do e Minbashian (2020) preséntanse achegas sobre a relación positiva existente entre o factor xeral da personalidade e os dous grandes factores de estabilidade e plasticidade en relación co liderado. O factor xeral da personalidade é un novo enfoque da personalidade que se basea na idea de que existe unha dimensión que envolve todos os aspectos da personalidade, é dicir, agrupa as cinco dimensións coñecidas do Big Five: a estabilidade emocional, a amigabilidade e a conciencia constitúen a estabilidade

como un dos dous grandes factores; e, a extraversión e a apertura á experiencia conforman a plasticidade como o outro. A estabilidade limita os impulsos do ser humano, mentres que a plasticidade é a exploración das metas que poden conducir á creación de novos obxectivos. Estes dous grandes factores constitúen o que se coñece como o factor xeral da personalidade (Do e Minbashian, 2020).

Este estudo avalía a posibilidade de que o liderado estea influenciado por un factor de competencia social xeral que aproveita cada unha das cinco grandes dimensións. Para isto, os autores comparan os efectos do factor xeral da personalidade cos dos Big Five, o que leva a aclarar que atributo é máis relevante para a éxito no liderado.

Este estudo contaba con tres hipóteses que foron confirmadas: a primeira delas afirmaba que a estabilidade e a plasticidade eran mellores preditores do liderado que os cinco grandes factores, e o factor xeral de personalidade era mellor predictor que todos os anteriores; a segunda hipóteses consideraba que a conciencia podía predicir de forma única o éxito do liderado; e, a terceira consideraba que o factor xeral da personalidade conduciría a un maior comportamento transformacional e esta, a súa vez, conduciría a un maior éxito no liderado. Así, a meta-análise da relación entre factores da personalidade e o éxito no liderado acumulou un total de $K = 19$ estudos independentes cunha mostra acumulada de $N = 3.032$ suxeitos para todas as relacións examinadas. Os resultados foron unha correlación de $\rho = .30$ na dimensión do factor xeral de personalidade, de $\rho = .27$ no factor de estabilidade e de $\rho = .25$ no factor de plasticidade. É dicir, máis altas que as correlacións conseguidas polos Big Five, só superada pola dimensión de conciencia cunha correlación de $\rho = .28$ (Do e Minbashian, 2020).

Como se mencionou anteriormente, a validez da personalidade para predicir os resultados do liderado aumenta a medida que se ascende na xerarquía da personalidade. Por isto, o factor xeral de personalidade tivo un efecto maior de predición do liderado que os cinco grandes factores. Destacar que a conciencia predí de maneira crecente o éxito do liderado, pero non está relacionada co liderado transformacional, mentres que o gran factor xeral ten maior efectividade de liderado se está mediado polo liderado transformacional.

5. Obxectivos do Estudo e Hipóteses

O liderado eficaz é a conxunción de factores, características e orde nun contexto situacional determinado. Polo que tendo en conta todo o exposto neste apartado teórico, o obxectivo do estudo pretende avaliar o éxito no liderado e outras características de interese nunha mostra de estudantes de titulacións superiores relacionadas coa Ciencia Política.

De maneira máis específica, os obxectivos deste estudo son os seguintes:

1. O estudo do éxito no liderado mediante a avaliación da autoeficacia no liderado e do potencial percibido para o liderado dunha mostra de estudantes universitarios no ámbito das Ciencias Políticas.

2. Analizar as relacións existentes entre as características da personalidade normal (extraversión, amigabilidade, conciencia, estabilidade emocional e apertura á experiencia) e a autoeficacia no liderado, así como a relación entre estas características e o potencial percibido para o liderado. De acordo aos argumentos teóricos e empíricos presentados na parte teórica deste traballo, as hipóteses de estudo son:

Hipótese 1. Existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre extraversión e autoeficacia no liderado, así como entre extraversión e o potencial percibido para o liderado.

Hipótese 2. Existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre estabilidade emocional e autoeficacia no liderado, así como entre estabilidade emocional e o potencial percibido para o liderado.

Hipótese 3. Existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre amigabilidade e autoeficacia no liderado, así como entre amigabilidade e o potencial percibido para o liderado.

Hipótese 4. Existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre conciencia e autoeficacia no liderado, así como entre conciencia e o potencial percibido para o liderado. Ademais, a conciencia é o factor máis fortemente relacionado dos Big Five.

Hipótese 5. Existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre apertura á experiencia e autoeficacia no liderado, así como entre apertura á experiencia e o potencial percibido para o liderado.

3. Coñecer a experiencia do estudiantado en posicións asimiladas ao liderado, así como as súas percepcións sobre a relevancia de competencias relacionadas co liderado de éxito.

4. Estudar a relación que existe entre a autoeficacia no liderado e o potencial percibido para o liderado con características sociodemográficas como o sexo, a idade, o curso e o desempeño académico.

MARCO EMPÍRICO

1. Método

Neste primeiro apartado explicaranse as características da mostra e o procedemento que se seguiu para obter os resultados a partir das respostas contestadas polos suxeitos que a compuxeron.

1.1. Mostra e Procedemento

A mostra empregada neste estudio componse de 95 suxeitos, os que responderon a un cuestionario previamente elaborado que se administrou en varias titulacións impartidas na Facultade de Ciencias Políticas e Sociais da Universidade de Santiago de Compostela.

O instrumento utilizado foi o cuestionario e o procedemento para a recollida da información proporcionada polos suxeitos, a enquisa. Esta efectuouse de maneira online mediante a plataforma Google Forms. Mediante esta plataforma xerouse un link que se puxo a disposición do alumnado e que daba acceso ao cuestionario. A participación foi en todos os casos voluntaria. As titulacións consideradas para o estudo foron unha titulación de grao, o Grao en Ciencias Políticas e da Administración, e dúas de mestrado, o Mestrado en Goberno Local e Políticas Públicas Innovadoras e o Mestrado en Tecnoloxías en Marketing e Comunicación Política.

A enquisa comezouse a administrar o 18 de marzo de 2024 e pechouse o acceso á mesma o 24 de abril do mesmo ano. Estivo aberta durante algo máis dun mes de maneira online para que o alumnado que quixera a puidera cubrir en calquera momento que dispuxera do tempo necesario. A duración máxima da mesma eran 10 minutos aproximadamente. No inicio desta asegurouse, co obxectivo de obter unhas respostas o máis precisas e honestas posibles, garantirse a confidencialidade do tratamento da información proporcionada, o anonimato das respostas e o uso exclusivo para fins relacionados coa presente investigación académica.

Para a administración da enquisa contouse coa colaboración de varios docentes do grao e dos mestrados que cederon o tempo necesario para que o alumnado asistente ás clases a puidese cubrir. Nestas sesións, explicóuselles

detalladamente aos participantes as condicións da súa participación e o propósito do estudo. Ademais, o Decano da Facultade de Ciencias Políticas e Sociais enviou un correo electrónico coa enquisa a todos os e as estudantes matriculados nalgunha materia dos estudos ofertados pola facultade.

Na Táboa 1 descríbense detalladamente as características demográficas da mostra. Como se pode ver, os participantes contan con idades comprendidas entre os 18 e os 44 anos (*media* = 22.09 e *SD* = 5.11), pertencendo a maior parte da mostra aos rangos de idade igual ou menor de 20 anos e entre 21 e 24. O 54.7% da mostra son mulleres, mentres que o 45.3% son homes. O número de suxeitos que representa a cada un dos cursos é relativamente similar, aínda que o 1º curso é o que maior representación ten cun 23.2% do total da mostra. O resto dos cursos do grao encóntranse entre o 17.9% e o 18.9%. De ambos mestrados contestaron a enquisa 20 persoas, 11 correspondentes ao Mestrado en Goberno Local e Políticas Públicas Innovadoras e outras 9 persoas estudantes do Master en Tecnoloxías en Marketing e Comunicación Política, representando o 11.58% e 9.47% da mostra respectivamente.

Táboa 1

Características Demográficas da Mostra (N = 95).

	N	Porcentaxe
Sexo		
Homes	43	45.3%
Mulleres	52	54.7%
Idade		
≤ 20	48	50.53%
21-24	32	33.68%
≥ 25	15	15.79%
Curso		
1º curso	22	23.2%
2º curso	18	18.9%
3º curso	18	18.9%
4º curso	17	17.9%
Mestrado	20	21.1%

Nota. N = número de suxeitos.

1.2. Instrumentos de Medida

As variables avaliadas na enquisa foron: (a) a autoeficacia no liderado, (b) o potencial percibido para o liderado, (c) a personalidade normal, seguindo o modelo dos Big Five, (d) o desempeño académico, (e) a traxectoria individual en posicións de liderado e (f) a percepción do alumnado sobre a competencia de liderado. A continuación, descríbense nesta mesma orde os instrumentos administrados para a avaliación das variables.

1.2.1. Autoeficacia no liderado

Para a avaliación da autoeficacia no liderado, utilizouse a escala de Autoeficacia no Liderado creada por Bobbio e Manganelli (2009). Esta escala está formada por 21 ítems que se agrupan en seis dimensións de primeira orde, altamente correlacionadas, pero distintas. Estas dimensións expresan as partes centrais dun liderado eficaz e son: (1) a capacidade de iniciar e liderar cambios (por exemplo, *“son capaz de redirixir un traballo se a forma de facelo non me parece a correcta”*); (2) a capacidade de elixir seguidores e delegar (por exemplo, *“teño as competencias necesarias para seleccionar ás persoas máis adecuadas á hora de crear grupos de traballo efectivos”*); (3) as relacións interpersoais (por exemplo, *“podo comunicarme de maneira clara e directa cos demais”*); (4) a autoconfianza e o autocoñecemento (por exemplo, *“teño confianza na miña capacidade para desenvolverme na realización das tarefas académicas”*); (5) a capacidade de motivar (por exemplo, *“son capaz de motivar aos membros do grupo e de espertar o seu entusiasmo cando o traballo se encontra nun punto difícil de desenvolvemento”*) e; (6) o consenso (por exemplo, *“estou seguro/a de que podo obter o apoio das persoas coas que traballo”*). Para responder aos ítems, os suxeitos tiveron que indicar o grao de acordo no que cada ítem os describe. O formato de resposta dos ítems foi unha escala tipo Likert do 1 ao 7 onde 1 = absolutamente falso e 7 = totalmente certo.

Os coeficientes de fiabilidade referidos á esta medida e obtidos polo método de consistencia interna para esta mostra foron de .92 para a escala total e de .73, .70, .74, .80, .84, .80 para o resto das dimensións. Estes datos, así como o número de ítems que agrupa cada dimensión quedan expostos na Táboa 2.

Táboa 2

Coeficientes de Fiabilidade por Consistencia Interna para a Escala de Autoeficacia no Liderado.

	Coeficiente de fiabilidade (N)	Nº de ítems
Autoeficacia Total	.92 (91)	21
<i>Iniciar / liderar cambios</i>	.73 (93)	3
<i>Elixir seguidores / delegar</i>	.70 (94)	4
<i>Relacións interpersoais</i>	.74 (94)	3
<i>Autoconfianza / autocoñecemento</i>	.80 (94)	5
<i>Capacidade de motivar</i>	.84 (94)	3
<i>Consenso</i>	.80 (95)	3

Nota. Tamaños da mostra entre paréntese. Nº de ítems = número de ítems de cada unha das dimensións.

1.2.2. *Potencial Percibido para o Liderado*

Para a avaliación do potencial percibido para o liderado utilizouse unha adaptación da escala creada por Paglis e Green (2002). Esta escala está formada polos seguintes tres ítems: (1) “*Se te encontraras nunha posición de liderado, como de efectivo cres que serías como líder?*”, (2) “*Ata que punto consideras que as túas capacidades e habilidades se axustarían aos requisitos dunha posición de liderado?*” e (3) “*Ata que punto consideras que che resultaría fácil ter éxito ocupando unha posición de liderado?*”. Ao igual que na escala de autoeficacia no liderado, os suxeitos tiveron que responder aos ítems utilizando o formato de escala tipo Likert do 1 ao 7 onde: no primeiro ítem 1 = nada efectivo e 7 = moi efectivo; no segundo ítem 1 = nada e 7 = moito; e, no terceiro ítem 1 = nada fácil ter éxito e 7 = sería moi fácil ter éxito.

Neste caso, o coeficiente de fiabilidade para a escala total obtido para esta mostra por consistencia interna foi de .88.

Táboa 3

Coeficientes de Fiabilidade por Consistencia Interna para a Escala de Potencial Percibido para o Liderado.

	Coeficiente de fiabilidade (N)	Nº de ítems
Potencial Percibido Total	.88 (95)	3

Nota. Tamaño da mostra entre paréntese. Nº de ítems = número de ítems do total da escala.

1.2.3. Personalidade Normal: O Modelo dos Big Five

A escala utilizada para medir os cinco grandes factores da personalidade; extraversión, amigabilidade, conciencia, estabilidade emocional e apertura á experiencia é unha adaptación española da escala de Saucier (1994) composta por 35 ítems. Cada factor de personalidade avalíase con sete adxectivos. Exemplos de adxectivos para avaliar extraversión foron enerxético/a ou afirmativo/a. Para a dimensión de amigabilidade utilízanse adxectivos como cooperativo/a e confiado/a. Para a dimensión de conciencia responsable e coidadoso/a. Exemplos de adxectivos para describir a estabilidade emocional son relaxado/a e contento/a. Finalmente, para a dimensión de apertura á experiencia utilízanse adxectivos como reflexivo/a e imaxinativo/a.

Así, os suxeitos debían indicar ata que punto se sentían representados por cada adxectivo mediante unha escala de tipo Likert de cinco puntos, onde 1 = nada e 5 = moito. Os coeficientes de fiabilidade para cada unha das dimensións e obtidos para esta mostra polo método de consistencia interna son os que aparecen expostos na Táboa 4.

Táboa 4

Coeficientes de Fiabilidade por Consistencia Interna para os Big Five.

	Coeficiente de fiabilidade (<i>N</i>)	Nº de ítems
Extraversión	.79 (92)	7
Amigabilidade	.60 (92)	7
Conciencia	.70 (92)	7
Estabilidade emocional	.68 (94)	7
Apertura á experiencia	.66 (94)	7

Nota. Tamaños da mostra entre paréntese. Nº de ítems = número de ítems de cada unha das dimensións.

1.2.4. Desempeño Académico

O desempeño académico foi avaliado a través da cualificación promedio do expediente académico do alumnado no momento da súa participación no estudo. Para obter máis información da mostra analizada pediuse aos suxeitos a súa media do expediente académico. Como se observa na Táboa 5, houbo dous valores que non se consideraron válidos e a mostra quedou en 93 suxeitos. O mínimo foi 5.00 porque as materias suspensas non contan no expediente ata que non estean aprobadas, polo que ningún suxeito pode ter un expediente con menos desta nota. A media sitúase nun 7.16 cunha desviación típica de 1.22, polo que a maioría dos suxeitos encóntranse entre o 6 e o 8, de feito, 61 suxeitos presentan notas que varían entre estes dous puntos. Por debaixo do 6 só se encontran 6 suxeitos, mentres que por encima do 8 atópanse 26 suxeitos, sendo a máxima nota un 9.5. O rendemento académico é bastante equilibrado, xa que a maioría de notas encóntranse no mesmo rango. Ademais, existe un grupo significativo de estudantes que ten cualificacións superiores, isto indica que a mostra conta cun grupo de estudantes que ten un rendemento destacable.

Táboa 5

Estatísticos Descritivos da Cualificación Académica Promedio.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>Máx.</i>	<i>Mín.</i>
Cualificación promedio	7.16	1.22	93	9.50	5.00

Nota. *M* = puntuación promedio do desempeño académico; *SD* = desviación típica do desempeño académico; *N* = número de suxeitos; *Máx.* = puntuación máxima nas cualificacións académicas; *Mín.* = puntuación mínima nas cualificacións académicas.

1.2.5. *Traxectoria Individual en Posicións Asimiladas ao Liderado*

A traxectoria dos suxeitos en posicións asimiladas ao liderado é un instrumento de medida que, mediante as posicións ocupadas polos estudantes que se poden asociar ao liderado, intenta examinar como poden afectar no liderado futuro destes. Con posicións asimiladas ao liderado faise referencia a postos que poden considerarse posicións de liderado no ámbito académico, xa que o alumnado aínda non entrou no contexto laboral na maioría dos casos.

Este instrumento está composto por catro ítems. O primeiro deles: *“considerando a túa situación persoal (na universidade, en actividades extracurriculares, no contexto político, etc.), como describirías a túa experiencia desempeñando roles de liderado en comparación cos teus compañeiros?”*. Esta pregunta foi extraída da investigación de Bobbio e Manganeli, que modificaba unha escala de Chan (1999). As opcións de resposta dadas eran cinco: moi por encima en comparación cos compañeiros, por encima en comparación cos compañeiros, similar aos compañeiros, pouca en comparación cos compañeiros ou nula ou case nula en comparación cos compañeiros.

O segundo ítem: *“ocupaches algunha posición de liderado no pasado? (por exemplo, delegado de clase ou curso, representante de estudantes, líder de grupo ou similares)”*, é unha pregunta filtro, os suxeitos que contestaron negativamente pasaban directamente ao seguinte instrumento de medida.

O terceiro ítem foi unha pregunta aberta para aqueles suxeitos que si tiveran ocupado unha posición de liderado no pasado: *“que posición en concreto ocupaches?”*. Para analizar as respostas agrupáronse todas as preguntas en nove dimensións: líder en actividades deportivas, delegado/a académico, líder en grupos de traballo académicos, representante alumnado (colexio, instituto ou facultade), coordinador dunha área de traballo no ámbito laboral, representante político, representante de asociacións, portavoz e subdelegado/a académico.

Finalmente, o cuarto ítem tamén foi unha pregunta aberta: *“durante canto tempo ocupaches esta posición?”*. As respostas a esta pregunta foron transformadas todas en meses para ter a mesma unidade de medida. Aclarar que no caso das respostas que se inclúen nas dimensións de delegado/a,

subdelegado/a e representante do alumando contouse o ano como os 10 meses que dura o curso académico.

1.2.6. *Percepcións do Alumnado sobre a Competencia de Liderado*

Este último instrumento de medida está formado por cinco ítems que buscan valorar a percepción que os suxeitos teñen sobre o liderado e tamén a importancia que lle outorgan a este no ámbito académico e laboral. En primeiro lugar, preguntouse sobre a importancia do liderado como competencia clave na busca de emprego. O formato de resposta foi unha escala tipo Likert do 1 ao 5 onde 1 = nada importante e 5 = moi importante.

O segundo ítem: *“percepción sobre o grao de formación e competencias de liderado nos estudos universitarios”*, disgregouse segundo o tipo de estudos que estiveran realizando os suxeitos debido a varianza das materias. Polo tanto, neste ítem existen tres resultados diferentes. Tamén se utilizou unha escala tipo Likert do 1 ao 5 onde 1 = desenvólvese pouco e 5 = desenvólvese moito.

Os dous seguintes ítems referíanse a *“importancia de desenvolver competencias de liderado nun futuro posto de traballo”* e a *“preferencia por liderar a outras persoas nun futuro posto de traballo”*. Ambas preguntas ofrecían respostas pechadas: si, non ou non estou seguro/a.

Finalmente, o quinto ítem: *“si puideras elixir o nivel xerárquico do teu futuro posto de traballo, que nivel se axustaría máis as túas preferencias?”*, presentaba catro opcións de resposta, expostas a continuación da que esixe máis responsabilidade de liderado a que menos: un posto de dirección de alto nivel no que se deciden cuestións estratéxicas, se lidera a varios grupos de persoas, tense a responsabilidade final e diríxese a toda unha organización; un posto de dirección de nivel intermedio no que se executan os plans da estratexia global, que lidera un ou varios grupos de persoas pertencentes a unha unidade ou sección da organización. Responden ante os directivos de alto nivel; un posto de dirección de primeiro nivel que responde ante os directivos intermedios no que se dirixe e supervisa a un grupo ou equipo reducido de persoas; ou, un posto base no que se desenvolvan tarefas de contido técnico sen necesidade de dirixir a outras persoas. Responden ante os directivos de primeiro nivel.

2. Resultados

Neste apartado procederanse a describir os resultados obtidos a partir dos instrumentos de medida descritos anteriormente.

2.1. Estadísticos Descriptivos das Medidas Referidas ao Liderado

2.1.1. Autoeficacia no Liderado

Na Táboa 6 preséntanse os datos descriptivos das respostas obtidas na parte da enquisa referida á Escala de Autoeficacia no Liderado. Como se menciona, esta escala oscila entre o 1, resposta na que os suxeitos que contestan este número consideran que o enunciado expresado é totalmente falso e o 7, na que os suxeitos consideran que o enunciado é totalmente certo. A escala total obtivo unha media de 5.09 cunha desviación típica de .82. Sendo a dimensión coa que máis representados se sentían os suxeitos a relacionada coas relacións interpersoais. Os enunciados desta dimensión facían referencia as boas relacións entre os compañeiros de traballos, a capacidade de comunicarse con estes e a capacidade de xestionar de maneira óptima as relacións cos membros do grupo. O resultado promedio desta dimensión foi de 5.56 cunha desviación típica de 0.98. Pola contra, a dimensión coa que menos identificados se sentiron os suxeitos foi a relacionada coa capacidade de iniciar e liderar cambios. As preguntas desta dimensión estaban centradas na capacidade dos suxeitos para provocar cambios tanto na maneira de traballar do grupo como nos membros e no ambiente do mesmo. A media desta primeira dimensión foi 4.53 cunha desviación típica de 1.11.

Destacar que entre a dimensión puntuada máis alta e a máis baixa hai pouco máis dun punto de diferenza, encontrándose o resto entre as puntuacións 4.58 e 5.25, cunhas desviacións típicas que rondan 1.00. As puntuacións en todas as dimensións tenderon máis cara a parte alta da escala como se pode observar nos máximos, que cara a parte baixa desta.

Finalmente, pódese concluír que nesta mostra, os participantes percíbense como altamente competentes en habilidades relacionadas coas relacións interpersoais, coa capacidade de delegar e de chegar a consensos cos seus seguidores. Sen embargo, puntúan menos nas competencias referidas a iniciar e liderar cambios e na capacidade de motivar aos seguidores.

Táboa 6

Estatísticos Descritivos da Escala de Autoeficacia no Liderado.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>Máx.</i>	<i>Mín.</i>
Autoeficacia total	5.09	0.82	95	6.86	2.29
<i>Iniciar / liderar cambios</i>	4.53	1.11	95	7.00	2.00
<i>Elixir seguidores / delegar</i>	5.27	1.01	95	7.00	2.50
<i>Relacións interpersoais</i>	5.56	0.98	95	7.00	3.33
<i>Autoconfianza / autocoñecemento</i>	5.21	0.94	95	6.80	1.40
<i>Capacidade de motivar</i>	4.58	1.17	95	6.67	1.00
<i>Consenso</i>	5.25	0.98	95	7.00	2.67

Nota. *M* = puntuación promedio alcanzada na escala global e en cada unha das súas dimensións; *SD* = desviación típica das puntuacións na escala global e en cada unha das súas dimensións; *N* = número de suxeitos; *Máx.* = puntuación máxima obtida na escala global e nas súas dimensións; *Mín.* = puntuación mínima obtida na escala global e nas súas dimensións.

2.1.2. Potencial Percibido para o Liderado

Seguindo coa descrición dos resultados obtidos na enquisa, neste caso na parte centrada no potencial percibido para o liderado dos suxeitos, o promedio alcanzado foi de 4.82 cunha desviación típica de 1.15. A escala dos tres ítems que compoñen esta dimensión tamén oscila entre o 1 e o 7, significando o mesmo que na anterior. Os enunciados refírense ao grao de efectividade que os suxeitos consideran que terían en posicións de liderado, o grao de adecuación das súas habilidades e capacidades para desempeñar un posto de liderado e a facilidade de éxito que terían en posicións de liderado. Nesta escala obsérvase bastante diversidade de respostas como se pode comprobar na desviación típica, no máximo e no mínimo expostos na Táboa 7.

Táboa 7

Estatísticos Descritivos da Escala de Potencial Percibido para o Liderado.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>Máx.</i>	<i>Mín.</i>
Potencial Percibido	4.82	1.15	95	7.00	1.33

Nota. *M* = puntuación promedio alcanzada na escala global; *SD* = desviación típica das puntuacións na escala global; *N* = número de suxeitos; *Máx.* = puntuación máxima obtida na escala global; *Mín.* = puntuación mínima obtida na escala global.

2.1.3. Traxectoria Individual en Posicións Asimiladas ao Liderado

A continuación, descríbense os resultados obtidos na sección do cuestionario na que se examinou a traxectoria dos suxeitos en posicións asimiladas ao liderado. O primeiro ítem preguntaba aos suxeitos pola experiencia persoal en situación de liderado en comparación cos seus compañeiros. Obsérvase que máis da metade dos suxeitos consideran que a súa experiencia no liderado é a mesma que a dos seus compañeiros (53.7%). A seguinte resposta máis contestada cun 31.6% foi de suxeitos que consideran que teñen pouca experiencia en liderado con respecto aos seus compañeiros. De feito, unha grande parte da mostra considera que ten menos experiencia que os seus iguais, só un 10,5% pensa que a súa experiencia en liderado está por enriba da dos seus compañeiros. Os resultados agrúpanse na Táboa 8.

Táboa 8

Desempeño de Roles de Liderado dos Suxeitos en Comparación cos seus Compañeiros.

	N (95)	Porcentaxe
Moi por encima en comparación cos compañeiros	2	2.1%
Por encima en comparación cos compañeiros	8	8.4%
Similar aos compañeiros	51	53.7%
Pouca en comparación cos compañeiros	30	31.6%
Nula ou case nula en comparación cos compañeiros	4	4.2%

Nota. N = número de suxeitos.

A continuación, preguntouse aos suxeitos acerca da súa experiencia pasada en posicións de liderado. Un 43,2% ($N = 41$) non tivo experiencia en liderado, pero máis da metade da mostra si, un 56.8% ($N = 54$).

A raíz desta resposta, os 54 suxeitos que responderon afirmativamente debían contestar a dúas preguntas sobre a experiencia que tiñan en posicións de liderado. Nun primeiro momento preguntouse si na súa traxectoria académica ou laboral desempeñaran unha posición de liderado para, nun segundo momento, preguntar de maneira aberta a aqueles que responderan afirmativamente que posición de liderado ocuparan. Así, as respostas agrupáronse en nove dimensións que sintetizan todas as posicións de liderado que os suxeitos contestaron. Dos 95 suxeitos enquisados ocuparon un posto de

liderado 54 e destes, 12 deles ocuparon máis dun posto de liderado. Estes 12 divididos en: nove suxeitos que ocuparon dous postos e tres suxeitos que ocuparon tres postos de liderado diferentes. Dous suxeitos contestaron respostas que non se consideraron válidas. Desta maneira, clasificáronse os 68 postos de liderado contestados nas nove dimensións descritas no apartado referente a este instrumento de medida.

Nun terceiro momento preguntouse aos suxeitos que contestaron o tipo de liderado que ocuparan, canto tempo estiveron nese posto. Ao ser unha pregunta aberta, algunhas respostas foron “poucas semanas”, “o tempo que levou realizar o traballo” ou “durante o transcurso do curso”, entre outras. Por isto, só se tiveron en conta as respostas que dicían o número exacto de meses ou anos que pasaran no posto, as cales foron todas pasadas a mesma unidade de medida, neste caso, meses. Asemade, realizouse un promedio dos meses ocupados en cada posición mantendo as nove dimensións anteriores, sen contar as respostas consideradas non válidas.

Os últimos tres ítems deste instrumento están recollidos na Táboa 9 onde aparecen tanto os suxeitos que contestaron afirmativamente como os que contestaron negativamente ao primeiro destes ítems. De seguido aparecen os resultados dos dous ítems só contestados pola parte da mostra que ocupou posicións asimiladas ao liderado ($N = 54$).

Destaca que máis da metade da mostra ocupou posicións de liderado e sorprende que, moitos dos suxeitos que ocuparon posicións asimiladas ao liderado foron delegados/as (36.76%), seguido dos suxeitos que algunha vez desempeñaron o rol de líderes de grupo de traballo (23.53%). As posicións minoritarias son aquelas máis específicas, as que teñen que ver co ámbito laboral ou organizacións máis especializadas como asociacións e partidos políticos.

Táboa 9

Traxectoria Individual no Desempeño de Posicións Asimiladas ao Liderado.

	<i>N</i>	Porcentaxe	Duración media en posicións de liderado
Non desempeñou unha posición de liderado	41	43,16%	
Si desempeñou unha posición de liderado	54	56,84%	
Líder en actividades deportivas	2	2.94%	16.00
Delegado/a académico	25	36.76%	17.71
Líder grupos de traballo académicos	16	23.53%	-
Representante alumnado (colexio, instituto, facultade)	8	11.76%	30.63
Coordinador dunha área de traballo no ámbito laboral	8	11.76%	49.75
Representante político	2	2.94%	38.50
Representantes de asociacións	3	4.41%	24.00
Portavoz	2	2.94%	2.00
Subdelegado/a académico	2	2.94%	20.00

Nota. *N* = número de suxeitos. *Duración media* = tempo que os suxeitos ocuparon o posto de liderado descrito expresado en meses.

2.1.4. Percepcións do Alumnado sobre a Competencia de Liderado

Finalmente, analízanse os resultados obtidos nos cinco ítems que conforman a medida de percepción do alumnado sobre a competencia de liderado. Para isto, comezouse preguntando aos suxeitos que importancia lle outorgaban ao liderado como factor determinante na busca de emprego. Máis do 60%, é dicir, dous terzos da mostra, outorgou un valor de importancia de 4 ou 5. Isto afirma que a maioría dos suxeitos consideran que a capacidade de liderado é un factor determinante na busca de emprego. So 9 suxeitos, nin o 10% da mostra, consideraron o liderado un factor pouco importante asignándolles un valor de 1 ou 2.

O segundo ítem busca saber cal é a percepción dos suxeitos respecto a importancia que se lle outorga ao liderado nos estudos que están cursando. Neste caso disgrégase por tipo de estudos, xa que as materias varían. As respostas a esta pregunta son neutras, agrúpanse no valor 3: no Grao de Ciencias Políticas, un 34.7%; no Master de Goberno Local, un 45.5%; e, no Master de Tecnoloxías en Marketing, un 50%. Aínda así, destacar que a maioría das respostas están por debaixo do 3.

Así, pódese dicir que o alumnado considera que se desenvolve pouco esta capacidade cando é unha habilidade que, como se observou no ítem anterior, consideran importante na súa busca de emprego. Observando estas respostas, habería que preguntarlle ao alumnado desta Facultade de Ciencias Políticas e Sociais se lle gustaría ter materias ao longo dos seus estudos que se centraran no desenvolvemento da capacidade de liderado e na orientación desta cara futuros traballos.

Os ítems restantes fan referencia ao ámbito laboral, o enunciado seguinte preguntaba aos suxeitos sobre as oportunidades de desenvolver competencias de liderado no seu futuro traballo. Ao igual que pasaba no primeiro ítem, a maioría da mostra considerouno importante, o 77.9% desta valora a importancia de desenvolver competencias de liderado no traballo. Esta porcentaxe reforza a importancia do liderado no contexto laboral, así como unha forte motivación nos suxeitos por desenvolver roles de responsabilidade e poder de influencia no seu traballo.

As respostas dos suxeitos amosan coherencia, se estes consideran importante a capacidade de liderado como factor determinante para buscar emprego, tamén van

considerar importante poder desenvolve-la no seu traballo. Isto fará que teñan maior habilidade nunha competencia que os axude a encontrar emprego cando o necesiten.

A raíz das preguntas sobre a importancia que lle outorgaban os suxeitos ao liderado, o enunciado seguinte facía referencia a preferencia destes por liderar a outras persoas no seu futuro traballo e a súa comodidade realizando esta tarefa. Neste caso, as porcentaxes de persoas que se sentirían cómodas liderando aos seus subordinados seguen superando o 60% da mostra, pero hai un porcentaxe elevado de suxeitos (24.2%) que non estaría seguro de como se sentiría. Así, hai 11 (11.6%) suxeitos que afirman rotundamente que non se sentirían cómodos nun posto que requirira liderar a outros traballadores.

A porcentaxe baixa respecto as preguntas que consideraban o liderado importante, pero isto é debido a factores persoais. A experiencia previa, a formación ou a personalidade poden influír en como as persoas se senten ao liderar a outras. Por isto, aínda que a maioría da mostra, un 77.9% que se menciona antes, considere importante ter a oportunidade de desenvolver competencias de liderado no seu futuro, non todos queren chegar a desempeñalas.

Finalmente, preguntouse aos suxeitos que nivel xerárquico dentro do traballo se axustaría máis as súas preferencias. Neste caso ofrecéronse 4 posibilidades de resposta que se expuxeron no apartado anterior na descrición dos instrumentos de medida. Case a metade da mostra, un 45.3% respondeu que o posto máis axustado a súa preferencia sería un de dirección de nivel intermedio, é dicir, non lles gustaría ser os responsables finais dunha organización, pero si poder dirixir a unha unidade ou sección da organización. Aínda así, máis do 25% contestaron que lles gustaría traballar nos postos máis altos e de máis responsabilidade dunha organización. As respostas minoritarias foron as que facían referencia a aqueles postos con menos responsabilidades.

Tendo en conta a importancia que lle deu esta mostra ao liderado, existe unha coherencia nestas respostas, xa que se a maioría dos suxeitos consideran importante a capacidade de liderado na busca de emprego e o desenvolvemento desta capacidade no posto que ocupan, van querer desempeñar postos de liderado. Pódese concluír que esta mostra considera importante o liderado, tanto o seu

desenvolvemento no ámbito académico, como a súa posta en práctica no ámbito laboral. Na Táboa 10 expóñense os cinco ítems deste último instrumento.

Táboa 10

Percepcións do Alumnado Relacionadas coa Competencia de Liderado.

	N	Porcentaxe
Importancia do liderado como competencia clave na busca de emprego (N = 95)		
1 (Nada importante)	2	2.1%
2	7	7.4%
3	23	24.2%
4	32	33.7%
5 (Moi importante)	31	32.6%
Percepción sobre o grao de formación en competencias de liderado nos estudos universitarios – Alumnado de Grao (N = 75)		
1 (Nada)	17	22.7%
2	21	28.0%
3	26	34.7%
4	7	9.3%
5 (Moito)	4	5.3%
Percepción sobre o grao de formación en competencias de liderado nos estudos universitarios – Alumnado do MGLPPI (N = 11)		
1 (Nada)	3	27.3%
2	1	9.1%
3	5	45.5%
4	2	18.2%
5 (Moito)	0	-
Percepción sobre o grao de formación en competencias de liderado nos estudos universitarios – Alumnado do MTM (N = 9)		
1 (Nada)	1	20.0%
2	3	30.0%
3	5	50.0%
4	0	-
5 (Moito)	0	-
Importancia de desenvolver as competencias de liderado nun futuro posto de traballo (N = 95)		
Si, é importante	74	77.9%
Non é importante	9	9.5%
Non estou seguro/a	12	12.6%
Preferencia por liderar a outras persoas nun futuro posto de traballo (N = 95)		
Si	61	64.2%
Non	11	11.6%
Non estou seguro/a	23	24.2%
Nivel xerárquico de preferencia para un futuro posto de traballo (N = 95)		
Posto de dirección de alto nivel	24	25.3%
Posto de dirección de nivel intermedio	43	45.3%
Posto de dirección de primeiro nivel	18	18.9%
Posto base (non dirixir a outras persoas)	10	10.5%

Nota. N = número de suxeitos.

2.2. Análise de Correlacións Bivariadas

Na Táboa 11 aparecen, en primeiro lugar, as puntuacións promedio e as desviacións típicas achadas para cada unha das variables. Nas seguintes columnas preséntanse as correlacións bivariadas observadas e na diagonal establécense os datos antes expostos nas Táboas 2, 3 e 4 sobre fiabilidade por consistencia interna.

A análise centrase nas correlacións obtidas entre as variables referidas ás características da mostra como son o sexo, a idade, o curso e o desempeño académico e a escala de autoeficacia en liderado, a escala de potencial percibido para o liderado e a escala dos Big Five. Por outro lado, analizarase a correlación desta última escala dos Big Five coa escala de autoeficacia e coa escala de potencial percibido para o liderado e, finalmente, as correlacións entre as tres escalas anteriores coas variables de experiencia comparada dos suxeitos, experiencia pasada en posicións de liderado destes e a importancia que lle outorgan ao liderado. As dúas primeiras variables corresponden ao instrumento de medida de traxectoria individual desempeñada en posicións asimiladas ao liderado e, a última, ao instrumento de percepción do alumnado sobre a competencia de liderado.

En primeiro lugar, pódese observar que a correlación entre as variables de sexo, idade e curso coa escala de autoeficacia en liderado é moi débil. Destaca só a segunda dimensión da escala, relacionada coa capacidade de delegar dos suxeitos, que presenta unha correlación de $r = .20$ ($p < .05$) coa idade, é dicir, canta máis idade, maior capacidade de elixir seguidores e delegar. Segue sendo unha correlación baixa pero significativa. É necesario destacar a variable do desempeño académico dos estudades (expresada como a cualificación promedio do expediente académico), que presenta correlacións significativas con esta escala de autoeficacia no liderado. A dimensión que presentou unha correlación máis forte co desempeño académico foi a relacionada coas habilidades persoais ($r = .27$, $p < .01$), é dicir, aqueles estudantes que teñen un mellor desempeño académico, son ademais os que mellores habilidades interpersoais e facilidade para as relacións sociais mostran. Esta dimensión foi seguida pola de consenso, referida ao apoio do grupo ($r = .26$, $p < .05$), o que suxire que os mellores estudantes son máis proclives a lograr o consenso entre os compañeiros en situacións de dificultade ou conflito. Así, a escala total de autoeficacia en liderado considerada no seu total presentou unha correlación de $r = .24$ ($p < .05$), coa variable desempeño académico. Polo tanto, o expediente do alumnado está

relacionado coa autoeficacia deste no liderado, o que permite concluír que os mellores estudantes son tamén aqueles que presentan unhas mellores competencias que facilitan o exercicio do éxito no liderado. Non pasa o mesmo coa escala de potencial percibido para o liderado, esta presenta unha correlación débil tanto coa variable sexo, como coa idade, co curso e co desempeño académico.

En canto á relación destas variables coas características de personalidade dos Big Five, os resultados volven ser de magnitude baixa, sobre todo no caso das variables idade e curso. Sen embargo, por unha banda, si existen correlacións estatisticamente significativas entre o sexo e as dimensións de amigabilidade e conciencia, cun valor de $r = .22$ ($p < .05$) en ambos casos. O feito de que as correlacións sexan positivas e significativas implica que existen diferencias estatisticamente significativas nas puntuacións de amigabilidade e conciencia entre homes e mulleres, sendo estas últimas as que obteñen puntuacións superiores aos homes en termos promedio. Por outra banda, amosa tamén unha correlación positiva e estatisticamente significativa a variable conciencia co desempeño académico ($r = .24$, $p = < .05$), o que mostra que os alumnos e alumnas que son máis concienciados, son os que alcanzan cualificacións académicas máis altas.

A correlación entre os Big Five e a escala de autoeficacia no liderado e de potencial percibido para o liderado é positiva e estatisticamente significativa na maioría dos casos, alcanzando correlacións considerables e altas de acordo aos criterios de Pearson (1903). Todas as dimensións de autoeficacia presentan correlacións significativas cos Big Five, agás a dimensión primeira referida á orientación ao cambio que presenta correlacións débiles coa amigabilidade e coa estabilidade emocional. Así, as correlacións máis fortes da escala de eficacia aparecen cando se relaciona coa dimensión de extraversión ($r = .63$, $p = < .01$), poden observarse as correlacións desta con cada dimensión da escala de autoeficacia na Táboa 11. A seguinte correlación máis forte é coa apertura á experiencia ($r = .58$, $p = < .01$), seguida da conciencia ($r = .56$, $p = < .01$). Finalmente, amigabilidade cun resultado de $r = .43$ ($p = < .01$) e estabilidade emocional de $r = .34$ ($p = < .01$). Aínda que son correlacións máis baixas que as tres primeiras comentadas, seguen sendo moderadas e, polo tanto, significativas. Asemade, canto maior é a puntuación dos suxeitos nas dimensións de personalidade do Big Five, maior será a súa autoeficacia no liderado. Por exemplo, a correlación máis forte no caso da medida de autoeficacia

no liderado deuse coa variable extraversión ($r = .63, p < .01$). Isto quere dicir que os estudantes con rasgos como ser activos, extrovertidos, enerxéticos ou sociables son os que maior predisposición teñen a puntuar alto nas competencias de liderado avaliadas na medida de autoeficacia.

Esta correlación significativa tamén se produce na escala de potencial percibido para o liderado, ademais seguindo o mesmo orde que na escala de autoeficacia. A correlación coa extraversión é de $r = .65 (p = < .01)$, seguida da correlación de apertura á experiencia $r = .52 (p = < .01)$ e de conciencia $r = .38 (p = < .01)$. Os dous últimos factores da personalidade puntúan máis baixo que na escala de autoeficacia: $r = .24 (p = < .05)$ para amigabilidade e $r = .17$ para estabilidade emocional, pero seguen sendo correlacións estatisticamente significativas. Igual que na escala anterior, canto maior é a puntuación nas dimensións de personalidade, sobre todo en extraversión e apertura á experiencia, maior será o seu éxito no liderado. Estes resultados suxiren que as persoas que presenten características de personalidade como ser enerxéticas, imaxinativas ou responsables, atributos dos tres factores de personalidade coas correlacións de maior magnitude, van presentar unha puntuación máis elevada en competencias avaliadas na medida de potencial percibido para o liderado.

Así, apóiase a Hipótese 1, existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre o factor de extraversión e a escala de autoeficacia e a de potencial percibido para o liderado. Sendo no primeiro caso $r = .63 (p = < .01)$ e no segundo $r = .65 (p = < .01)$. Este é o factor de personalidade que se relaciona con maior intensidade con ambos criterios.

Apóiase parcialmente a Hipótese 2, xa que existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre o factor de estabilidade emocional e a escala de autoeficacia $r = .34 (p = < .01)$. Sen embargo, a correlación deste factor de personalidade coa escala de potencial percibido para o liderado non resultou ser estatisticamente significativo.

Os datos apoian a Hipótese 3, xa que existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre o factor de amigabilidade e a escala de autoeficacia e a de potencial percibido para o liderado. Sendo no primeiro caso $r = .43 (p = < .01)$ e no segundo $r = .24 (p = < .05)$.

Apóíase parcialmente a Hipótese 4, xa que existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre o factor de personalidade de conciencia e a escala de autoeficacia e a de potencial percibido para o liderado. Sendo no primeiro caso $r = .56$ ($p < .01$) e no segundo $r = .38$ ($p < .05$). Sen embargo, non se confirma que é o factor máis fortemente relacionado dos Big Five, senón que é o terceiro.

Confírmase a Hipótese 5, existe unha correlación positiva e estatisticamente significativa entre o factor de apertura á experiencia e a escala de autoeficacia e a de potencial percibido para o liderado. Sendo no primeiro caso $r = .58$ ($p < .01$) e no segundo $r = .52$ ($p < .01$). Este é o segundo factor de personalidade que máis fortemente se relaciona con escalas.

Por outra parte e, como cabía esperar, as escalas de autoeficacia e de potencial percibido para o liderado relaciónanse positivamente entre si, cunha correlación entre ambas de $r = .72$ ($p < .01$). Polo tanto, os suxeitos que presenten puntuación altas nas competencias avaliadas na escala de autoeficacia, tamén van puntuar máis alto nas competencias de potencial percibido para o liderado.

As escalas de autoeficacia e de potencial percibido para o liderado tamén se relacionaron de maneira significativa coas variables referidas á experiencia comparada dos suxeitos, á experiencia pasada en posición de liderado destes e á importancia que lle outorgan os mesmos ao liderado. A experiencia en comparación cos compañeiros presenta unhas correlacións de $r = .49$ ($p < .01$) na escala de autoeficacia e de $r = .51$ ($p < .01$) na escala de eficacia. Isto amosa que aqueles suxeitos que teñen unha percepción de si mesmos desempeñando roles de liderado por encima da dos seus compañeiros, puntuarán máis alto nas escalas de autoeficacia e de potencial percibido para o liderado. No referido á variable de ter ocupado unha posición de liderado no pasado, a correlación é máis baixa, $r = .24$ ($p < .05$) para a escala de autoeficacia e positiva pero non significativa ($r = .15$, $p > .05$) para a escala de potencial percibido. Por último, en canto á importancia que lle dan os suxeitos ao liderado, a correlación volver ser significativamente estatística, moderada e positiva, cun resultado de $r = .38$ ($p < .01$) coa escala de autoeficacia e de $r = .29$ ($p < .01$) coa escala de potencial percibido para o liderado. Polo tanto, observando estes resultados, en termos xerais terán máis éxito no exercicio de liderado os suxeitos que se perciben como mellores desempeñando roles de liderado

que os seus compañeiros que aqueles que teñen experiencia pasada en postos asimilados ao liderado e aqueles que consideran que o liderado é unha competencia moi importante.

Para rematar de analizar as correlacións, vanse analizar os resultados dos Big Five en relación coas tres variables comentadas no parágrafo anterior. Os resultados seguen a mesma liña que se describiu anteriormente, a variable que menos relación mostra é a da experiencia no liderado, presentando correlacións na súa meirande parte positivas pero baixas en todas as dimensións de personalidade, agás en extraversión ($r = .21, p = < .05$). As fortes prodúcense entre a variable referida á experiencia comparada dos suxeitos e a escala dos Big Five, pero de maneira máis intensa coa extraversión ($r = .40, p = < .01$), a apertura á experiencia ($r = .34, p = < .01$) e a conciencia ($r = .30, p = < .01$). Tamén presenta unha correlación positiva e significativa a variable de importancia que lle outorgan os suxeitos ao liderado coa dimensión de extraversión ($r = .45, p = < .01$). Esta última variable tamén presenta correlacións relevantes con apertura á experiencia ($r = .29, p = < .01$) e con conciencia ($r = .26, p = < .05$). Isto significa que os suxeitos que sexan máis extravertidos serán aqueles que se percibirán a si mesmos por encima dos seus compañeiros na súa experiencia persoal en situación de liderado e os que máis importancia lle darán ao liderado. Pasa o mesmo cos suxeitos que son máis imaxinativos e curiosos, adxectivos correspondentes ao factor de apertura á experiencia ou cos que son máis responsables e coidadosos, adxectivos do factor de conciencia. Os suxeitos que alcancen puntuacións altas nestes tres factores da personalidade, tamén puntuarán alto nestes tres últimos ítems analizados.

En conclusión, os cinco factores do modelo dos Big Five poden predicir o éxito no liderado futuro dos suxeitos mediante a escala de autoeficacia no liderado e a de potencial percibido para o liderado, xa que presentan correlacións positivas e estatisticamente significativas. Tendo en conta que os factores que se relacionan máis intensamente son o de extraversión, o de apertura á experiencia e o de conciencia, nesta orde.

Táboa 11

Medias, Desviacións Típicas e Correlacións Bivariadas Observadas Entre nas Variables.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Sexo	-	-	-																			
2. Idade	22.1	5.11	-.15	-																		
3. Curso	-	-	-.06	.63**	-																	
4. Nota	7.16	1.12	.01	.34**	.66**	-																
5. D1	4.53	1.11	-.04	.09	.16	.19	.73															
6. D2	5.27	1.01	-.02	.20*	.18	.17	.46**	.70														
7. D3	5.56	0.98	.03	.13	.11	.27**	.33**	.53**	.74													
8. D4	5.21	0.94	-.10	.16	.15	.18	.47**	.55**	.62**	.80												
9. D5	4.58	1.17	.06	.15	.07	.10	.54**	.65**	.67**	.67**	.84											
10. D6	5.25	0.98	-.07	.16	.16	.26*	.47**	.59**	.67**	.67**	.71**	.80										
11. Autoeficacia	5.09	0.82	-.03	.19	.17	.24*	.68**	.79**	.78**	.85**	.88**	.84**	.92									
12. Potencial	4.82	1.15	-.07	.06	.04	.10	.47**	.63**	.56**	.59**	.57**	.64**	.72**	.88								
13. Experiencia	-	-	-.06	.18	.13	.14	.43**	.40**	.24*	.40**	.48**	.43**	.49**	.51**	-							
14. Posición	-	-	-.15	.21*	.23*	.31**	.17	.15	.18	.26**	.20	.20	.24*	.15	.37**	-						
15. Importancia	-	-	.12	-.06	-.18	.01	.15	.36**	.39**	.23*	.41**	.32**	.38**	.29**	.19	.14	-					
16. EX	3.49	0.68	.09	.09	.10	.15	.39**	.54**	.60**	.51**	.55**	.47**	.63**	.65**	.40**	.21*	.45**	.79				
17. A	4.09	0.42	.22*	.11	.08	.04	.09	.35**	.44**	.37**	.44**	.39**	.43**	.24*	.18	-.03	.15	.41**	.60			
18. C	3.82	0.56	.22*	.13	.14	.24*	.31**	.48**	.50**	.49**	.49**	.40**	.56**	.38**	.30**	.11	.26*	.44**	.34**	.70		
19. EE	3.47	0.59	-.09	.12	-.06**	-.04	.15	.30**	.27**	.33**	.33**	.21*	.34**	.17	.10	.04	.15	.13	.18	.34**	.68	
20. AP	3.81	0.53	-.11	.01	.12**	.14	.43**	.43**	.44**	.55**	.41**	.49**	.58**	.52**	.34**	.08	.29**	.46**	.24*	.37**	.21*	.66

Nota. $N = 93 \sim 95$; Os coeficientes por consistencia interna preséntanse na diagonal; *M* = puntuación promedio da variable; *SD* = desviación típica das puntuacións da variable; Sexo = variable codificada cun 0 para os homes e un 1 para as mulleres; D1 = primeira dimensión da escala de autoeficacia referida a capacidade de iniciar e liderar cambios; D2 = segunda dimensión da escala de autoeficacia referida a capacidade de eleixir seguidores e delegar; D3 = terceira dimensión da escala de autoeficacia referida ás relacións interpersoais; D4 = cuarta dimensión da escala de autoeficacia referida á autoconfianza e ao autocoñecemento; D5 = quinta dimensión da escala de autoeficacia referida a capacidade de motivar; D6 = sexta dimensión da escala de autoeficacia referida ao consenso; Autoeficacia = escala total de autoeficacia; Potencial = escala total de potencial percibido para o liderado; Experiencia = ítem referido á experiencia comparada incluído no instrumento de medida de traxectoria Individual en posicións asimiladas ao liderado; Posición = ítem referido a experiencia de ocupar un posto de liderado no pasado incluído no instrumento de medida de percepcións do alumnado sobre a competencia de liderado; Importancia = ítem eficacia referido a importancia que lle outorgan os suxeitos ao liderado na busca de emprego incluído no instrumento de medida de percepcións do alumnado sobre a competencia de liderado; EX = extraversión; A = amigabilidade; C = conciencia; EE = estabilidade emocional; AP = apertura á experiencia.

* $p < .05$. ** $p < .01$

DISCUSIÓN

1. Resumo dos Principais Resultados

O primeiro obxectivo desta investigación era o estudo da autoeficacia no liderado e do potencial percibido para o liderado nunha mostra de estudantes universitarios no ámbito das Ciencias Políticas. Os resultados obtidos amosaron que a mostra estaba formada por suxeitos que se percibían como autoeficaces no liderado, a media da escala alcanzou aproximadamente 5 puntos sobre 7. Os suxeitos da mostra presentaron, sobre todo, unha alta percepción na súa capacidade de relacionarse con outros compañeiros, na súa capacidade de delegar e na súa capacidade de alcanzar consensos cos demais. As autopercepcións máis baixas déronse nas competencias referidas a iniciar e liderar cambios e na capacidade de motivar aos seguidores.

Pola súa parte, a puntuación promedio do potencial percibido para o liderado ou grao de efectividade que os suxeitos consideran que terían en posicións de liderado, o grao de adecuación das súas habilidades e capacidades para desempeñar un posto de liderado e a facilidade de éxito que terían en posicións de liderado, foi moi similar á obtida na medida anterior, o que suxire que o alumnado participante se percibe cun elevado potencial para exercer con éxito o liderado.

O segundo obxectivo consistía en comprobar a relación entre a personalidade normal, mediante o modelo dos Big Five, e a autoeficacia no liderado e, tamén, a relación entre a personalidade normal e o potencial percibido para o liderado. Para isto, levouse a cabo unha análise de correlacións bivariadas que achegou resultados positivos sobre ambas relacións. Os resultados indicaron que as características de personalidade son boas predictoras destes dous criterios. As correlacións coa variable de autoeficacia no liderado foron positivas e estadísticamente significativas para todas as dimensións de personalidade, sendo os factores de extraversión, apertura á experiencia e conciencia as relacións máis significativas. No caso da variable de potencial percibido para o liderado, os resultados indican que todas as dimensións de personalidade se correlacionan de maneira positiva e estatisticamente significativa coa mesma, a excepción de estabilidade emocional cuxo resultado non foi

estadisticamente significativo. As dimensións máis fortemente asociadas foron extraversión e apertura á experiencia.

O terceiro obxectivo buscaba coñecer a experiencia do estudiantado en posicións asimiladas ao liderado, así como as súas percepcións sobre a relevancia de competencias relacionadas co liderado de éxito. A mostra estudada presenta o liderado como unha característica relevante na busca de emprego. Así mesmo, os suxeitos cren que desenvolver esta capacidade é moi importante. Tamén mostran preferencia por ocupar un posto de liderado no seu futuro profesional. Tal é así que á maior parte dos suxeitos avaliados gustaríalle ocupar un posto de dirección de alto nivel ou de nivel intermedio, é dicir, no que tiveran subordinados aos que liderar. Ademais, unha alta porcentaxe dos suxeitos ocuparon posicións asimiladas ao liderado, aínda que máis da metade considera que a súa experiencia no liderado é a mesma que a dos seus compañeiros.

Por unha banda, esta última variable, a referida a experiencia comparada, presentaba unha correlación significativa coa autoeficacia no liderado e co potencial percibido para o liderado, sen embargo, a mostra non presenta altas puntuacións promedio nesta variable.

Por outra banda, máis da metade da mostra desempeñou posicións asimiladas ao liderado no pasado, unha porcentaxe significativa, como antes se mencionaba. Malia todo, os resultados amosados presentan unha correlación positiva máis baixa.

Por último, a importancia que os suxeitos lle outorgan ao liderado presenta correlacións significativas coa autoeficacia e co potencial percibido para o liderado. Neste caso a mostra si considera relevante a importancia do liderado na busca de traballo futuro.

De igual maneira que pasaba coas características da personalidade normal, os tres factores que presentaron correlacións significativas coa experiencia en liderado dos suxeitos e coa importancia que estes lle dan ao liderado son extraversión, apertura á experiencia e conciencia, respectivamente.

O último obxectivo era estudar a relación que existe entre a autoeficacia no liderado e o potencial percibido para o liderado con características sociodemográficas como o sexo, a idade, o curso e o desempeño académico. Como xa se comentou,

esta última variable presenta correlacións positivas e estatisticamente significativas coa autoeficacia no liderado e co potencial percibido para o liderado. Destaca a relación entre dúas dimensións da escala de autoeficacia e aqueles alumnos e alumnas que teñen notas máis elevadas. Estas dimensións foron a referida a capacidade de relacionarse de forma interpersonal e a referida a capacidade de alcanzar consenso.

Das variables demográficas de sexo, idade e curso, non se pode concluír o mesmo, como se observou no marco empírico, estas non teñen unha relación significativa coa autoeficacia no liderado nin co potencial percibido para o liderado.

2. Relación dos Resultados desta Investigación coa Literatura Científica

O estudo de Judge et al. (2002) utiliza o modelo da personalidade de cinco factores como marco organizativo para estimar as relacións entre personalidade e liderado. Este achegou resultados que confirmaban que catro dos cinco factores da personalidade podían predicir a capacidade de liderado. A dimensión que máis correlación presentou en relación ao liderado foi a extraversión, seguida da conciencia, da apertura á experiencia e da estabilidade emocional. A amigabilidade foi a única dimensión que mostrou unha correlación relativamente débil co liderado. Estes resultados coinciden cos da investigación presente: a extraversión proclámase como o factor que maior fiabilidade posúe para predicir o liderado, seguido da conciencia e da apertura á experiencia. Estes dous factores aparecen como o segundo e o terceiro que máis correlación presentan coa predición do liderado, aínda que neste estudo presenta unha correlación maior a apertura á experiencia que a conciencia. Finalmente, amigabilidade e estabilidade emocional tamén presentan correlacións positivas e significativas no estudo presente, aínda que no estudo de Judge et al. a amigabilidade non se considera un factor predictor do liderado.

Por isto, a extraversión posiciónase como o correlato máis robusto do liderado en todas as análises realizadas, polo que se pode concluír que esta dimensión é a máis importante para predicir o liderado e o éxito neste.

Destacar que a meta-análise de Judge et al. (2002) realizárase en tres campos de estudo e un deles incluía estudantes, como a presente investigación. Estes autores concluían que o modelo do Big Five podía predicir o liderado estudantil mellor que o dos outros dous ámbitos estudados. A diferenza con este estudo é que a categoría de

estudantes estaba formada por alumnado de primaria, secundaria e universidade. O estudo actual só toma unha mostra de estudantes universitarios, pero igualmente, é relevante ter este dato en conta. De feito, as correlacións desta investigación son máis elevadas que as do estudo de Judge et al. (2002): extraversión $\rho = .27$ vs. $r = .63$, conciencia $\rho = .24$ vs. $r = .56$, apertura á experiencia $\rho = .21$ vs. $r = .58$, estabilidade emocional $\rho = .20$ vs. $r = .34$ e amigabilidade $\rho = .07$ vs. $r = .43$.

Seguindo a estes autores, a personalidade pode predicir mellor o liderado estudantil porque a situación na que se encontra o alumnado está menos estruturada, é dicir, hai menos normas e os roles formais non están definidos.

3. Implicacións Prácticas dos Resultados

Os resultados obtidos tras esta investigación empírica aportan información que pode ter interese tanto no ámbito académico como ocupacional.

No ámbito académico deberían incluírse materias que exploraran o liderado e o desenvolvemento da capacidade de liderado. Como se demostrou no estudo, o alumnado das titulacións da Facultade de Ciencias Políticas e Sociais da Universidade de Santiago de Compostela outorga moita importancia ao liderado na súa busca de traballo, ademais de que moitos destes alumnos e alumnas queren chegar a alcanzar unha posición xerárquica de responsabilidade na que ter subordinados. Por isto, podería considerarse incluír unha ou dúas materias nos títulos de grao e mestrado que traballaran esta competencia e así axudar aos estudantes a alcanzar os seus obxectivos no campo do liderado.

No ámbito ocupacional, este estudo mostra achegas de interese moi relevante. Saber que factores da personalidade poden predicir un liderado de éxito pode axudar aos departamentos de selección de persoal e recursos humanos a recoñecer líderes que teñan máis habilidades e competencias para ter éxito no futuro. Cos resultados obtidos nesta investigación sábese que factores predín o liderado e, polo tanto, pódese buscar a suxeitos que puntúen alto nos factores de extraversión, apertura á experiencia e conciencia para postos que requiran liderado e prescindir de persoas cuxa puntuación nestes factores sexa máis baixa. Sería recomendable incluír nos procesos de selección de persoal medidas de avaliación dos diferentes factores de personalidade do modelo dos Big Five. Ademais, con outros instrumentos como as entrevistas de traballo de tipo conductual estruturada, dedicada a busca de perfíles

que vaian exercer o liderado, tamén se poden engadir preguntas sobre a experiencia no liderado en comparación cos compañeiros que tivo a persoa ao longo da súa vida académica e laboral, a importancia que lle outorga o liderado no traballo e, se xa ocupou outros postos de liderado. Estas últimas tres preguntas relacionadas coa traxectoria individual en posicións asimiladas ao liderado e a percepción sobre a competencia do liderado, son tamén predictoras do liderado de éxito como se demostrou nos resultados das correlacións coa escala de autoeficacia e de potencial percibido para o liderado.

4. Limitación e Suxerencias para Futuras Investigacións

Para concluír, comentar as limitacións desta investigación. A máis importante é o tamaño da mostra, a cal contou con 95 suxeitos. Tendo en conta que o alumnado que compón todos os estudos da facultade analizada ronda os 400 alumnos, o ideal sería ter unha mostra máis grande. Ademais do seu tamaño, o ideal sería contar con máis Facultades de Ciencias Políticas de todo o país, tanto para ter unha mostra máis variada nas respostas, tendo en conta os diferentes contextos existentes, así como para comparar as respostas entre as diferentes facultades. Isto podería axudar a mostrar resultados aplicables a un contexto máis amplo, como a observar cal é a importancia que lle dan ao liderado nas diferentes facultades de toda España.

A incorporación dos dous mestrados impartidos nesta facultade fai que a mostra sexa máis heteroxénea incluíndo a persoas que teñen máis experiencia laboral e que, polo tanto, poden introducir variabilidade nas respostas. Sería interesante realizar no futuro a mesma investigación tendo en conta as tres mostras por separado, é dicir, por un lado unha mostra de alumnado de grado e outras dúas de cada un dos mestrados. Desta maneira, poderíanse observar as diferenzas que se dan e usarse para examinar a evolución entre os resultados das respostas dos e das estudantes de primeiro curso de grao e as do alumnado de mestrado.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustí, A. I.; Martí, A.; Rodríguez Martín, A. e Gabarda, C. (2023). Personalidad, Burnout y Competencia Digital en el profesorado universitario. Un acercamiento a la realidad actual. *International Journal of Technology and Educational Innovation*, 9 (2), 162-176. doi: 10.24310/innoeduca.2023.v9i2.15063
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), 123-133. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Anderson, D.W.; Krajewski, H.T.; Goffin, R.D. e Jackson D.N. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 595-608. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.003
- Barrow, J.C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2 (2), 231-251. <https://www.jstor.org/stable/257906>
- Blanch, J.; Gil, F.; Antino, M. e Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 170-176. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77847916003.pdf>
- Bobbio, A. e Manganelli, A.M. (2009). Escala de autoeficacia en liderazgo. Un nuevo instrumento multidimensional. *TPM*, 16 (1), 3-24. <https://www.researchgate.net/publication/285513606>
- Cloninger, S. (1992). Introducción a la teoría de la personalidad. (Ed. 3ª), *Teorías de la personalidad* (pp. 2-27). México: Pearson Educación. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8O81kic5J5AC&oi=fnd&pg=PA1&dq=personalidad&ots=21xy4ynEQt&sig=vIMDEglSqM3n2mAo3vgWrU8oV-Q&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Cornejo, A. (2023). Liderazgo para la solidez organizacional: facilitando conductas para la rentabilidad. <https://www.researchgate.net/publication/370124409>

- Cuadrado González, D. (2018). *Deshonestidad académica, desempeño y diferencias individuales*. Sin publicar. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela (USC).
- D'Alessandro, M. (2006). Liderazgo político. En Aznar, L. e De Luca, M. (1ª Ed.). *Política. Cuestiones y Problemas*. Buenos Aires: Emecé Editores S.A. https://www.academia.edu/12383691/POL%C3%8DTICA_CUESTIONES_Y_PROBLEMAS
- Do, M.H. e Minbashian, A. (2020). Higher-order personality factors and leadership outcomes: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 163, 1-10. doi: 10.1016/j.paid.2020.110058
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 13 (34), 343-348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Funder, D. C. (2001). Accuracy in personality judgment: Research and theory concerning an obvious question. En B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 121–140). American Psychological Association. doi: 10.1037/10434-005
- Ganga, F. e Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19 (1), pp. 52-77. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- Gorriti Bontigui, M. (2009). Evaluación y Predicción del Liderazgo Público. https://www.academia.edu/30068175/Evaluaci%C3%B3n_y_Predicci%C3%B3n_del_Liderazgo_P%C3%BAblico
- Heslin, P.A. e Klehe, U.C. (2006). Self-efficacy. En S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial/Organizational Psychology*, 2, 705-708. <http://ssrn.com/abstract=1150858>
- Hogan, R., Curphy, GJ y Hogan, J. (1994). Lo que sabemos sobre el liderazgo: Efectividad y personalidad. *Psicólogo estadounidense*, 49 (6), 493–504. doi: 10.1037/0003-066X.49.6.493 <https://psycnet.apa.org/record/1994-37298-001?errorCode=invalidAccess>

- Jiménez Díaz, J.F. (2008). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (9), 189-203. doi: 10.20932/barataria.v0i9.186
- Judge, T. A. e Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92. doi: 10.1037//0021-9010.86.1.80
- Judge, T. A.; Ilies, R.; Bono J.E. e Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780. doi: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Lapo Maza, M. e Jácome, M. J. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 9 (36), 11-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>
- Paglis, L. (2010). Leadership self-efficacy: research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, 29 (9), 771-782. doi: 10.1108/02621711011072487
- Salgado, J. F. (1998). Manual técnico del inventario de personalidad de cinco factores (IP/5F). Santiago de Compostela: Tórculo.
- Waddington, J. (2023). Self-efficacy. *ELT Journal*, 77 (2), 237-240. doi: 10.1093/elt/ccac046
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>

ANEXOS

Enquisa

Estimado/a estudante,

Esta enquisa foi deseñada para a realización do meu Traballo de Fin de Mestrado do Mestrado Universitario en Goberno Local e Políticas Públicas Innovadoras da USC. O principal obxectivo da miña investigación é analizar ata que punto un conxunto de características individuais están relacionadas con competencias desexables para o exercicio aplicado do liderado.

A enquisa ten unha duración aproximada de 10 minutos. Por favor, responde a todas as preguntas con sinceridade e de acordo a túa experiencia e opinión. A enquisa é voluntaria e anónima e os datos recompilados utilizaranse de maneira exclusiva para os propósitos académicos antes sinalados.

Por último, gustaríame agradecer o teu tempo e esforzo, xa que as túas respostas contribuirán ao bo desenvolvemento do meu traballo. Moitas grazas pola túa colaboración!

- Sexo: opcións de resposta: Muller, Home.

- Idade:

- Curso académico: opcións de resposta: 1º, 2º, 3º, 4º, Mestrado Universitario en Goberno Local e Políticas Públicas Innovadoras, Mestrado Universitarios en Tecnoloxías en Marketing e Comunicación Política.

- Nota media do teu expediente académico (sobre 10):

Os enunciados que aparecen a continuación describen situacións que podes ter vivido como estudante universitario. Pensando en como actuaches ata o momento, indica o teu grado de acordo coas seguintes afirmacións, sendo 1 = totalmente en desacordo e 7 = totalmente de acordo. Recorda que non hai respostas correctas e incorrectas e que a calidade dos datos depende da túa honestidade e precisión.

1. Son capaz de redirixir un traballo se a forma de facelo non me parece a correcta.

2. Podo cambiar as actitudes e condutas dos demais se non compren cos obxectivos establecidos (por exemplo, en traballos grupais).
3. Son capaz de cambiar aspectos dun grupo de traballo, inclusive se non están baixo o meu control.
4. Teño as competencias necesarias para seleccionar ás persoas máis adecuadas á hora de crear grupos de traballo efectivos.
5. Se tivera que dirixir a un grupo de persoas, sabería repartir de forma óptima o traballo entre os membros para obter os mellores resultados.
6. Se tivera que dirixir un grupo de persoas, podería delegar tarefas importantes para o traballo entre os membros do grupo.
7. Se tivera que dirixir un grupo de persoas, sabería recoñecer a que membro é mellor delegar determinadas tarefas.
8. De maneira habitual son capaz de establecer moi boas relacións coas persoas coas que traballo (por exemplo, compañeiros/as e profesores/as).
9. Podo comunicarme de maneira clara e directa cos demais (por exemplo, compañeiros/as e profesores/as).
10. Podo xestionar de maneira óptima as relacións cos demais (por exemplo, compañeiros/as e profesores/as).
11. Son capaz de identificar as miñas fortalezas e as miñas debilidades.
12. Teño confianza na miña capacidade para desenvolverme na realización das tarefas académicas.
13. Sempre sei cal é a maneira de lograr o mellor nas situacións nas que me encontro.
14. Coas miñas capacidades e habilidades podo axudar ás persoas coas que traballo a alcanzar os obxectivos establecidos (por exemplo, compañeiros/as de clase).
15. Se se me encarga a tarefa de dirixir un traballo (por exemplo, un traballo de clase grupal) son capaz de manter e seguir as miñas crenzas e valores.
16. Co meu exemplo, estou seguro/a de que podo motivar aos membros do grupo na realización das tarefas.
17. Son capaz de motivar aos membros do grupo e de espertar o seu entusiasmo cando o traballo se encontra nun punto de difícil desenvolvemento.
18. Son capaz de motivar a calquera compañeiro/a no exercicio das súas tarefas.

19. De maneira habitual, podo facer que as persoas coas que traballo (por exemplo, os meus compañeiros/as de clase, profesores/as) me aprecien.
20. Estou seguro/a de que podo obter o apoio das persoas coas que traballo (por exemplo, os meus compañeiros/as de clase, profesores/as).
21. Considero que podería liderar un grupo de traballo co consenso/visto bo de todos os membros.

1. Se te encontraras nunha posición de liderado, como de efectivo crees que serías como líder? 1 = nada efectivo, 7 = moi efectivo.

2. Ata que punto consideras que as túas capacidades e habilidades se axustarían aos requisitos dunha posición de liderado? 1 = nada, 7 = moito.

3. Ata que punto consideras que che resultaría fácil ter éxito ocupando unha posición de liderado? 1 = non sería fácil ter éxito, 7 = sería moi fácil ter éxito.

4. Considerando a túa situación persoal (na universidade, en actividades extracurriculares, no contexto político, etc.) como describirías a túa experiencia desempeñando roles de liderado en comparación cos teus compañeiros/as? Opcións de resposta: 1 = nula ou case nula en comparación á dos meus compañeiros/as; 2 = pouca en comparación á dos meus compañeiros/as; 3 = similar en comparación á dos meus compañeiros/as; 4 = por encima da dos meus compañeiros/as; 5 = moi por encima da dos meus compañeiros/as.

5. Ocupaches algunha posición de liderado no pasado (por exemplo, delegado de clase ou de curso, representante de estudantes, líder dun grupo de traballo ou similares)? En caso de responder "Non", pasa á seguinte páxina. Opcións de resposta: Si, Non.

6. Que posición en concreto ocupaches? Formato de resposta aberto.

7. Durante canto tempo ocupaches esta posición? Formato de resposta aberto.

A continuación, aparece un listado de adxectivos. Indica ata que punto te sentes identificado/a con cada un deles, sendo 1 = nada e 5 = moito.

Extravertido

Falador

Activo

Enerxético

Tímido

Afirmativo

Aventureiro	Fiable	Contento
Amistoso	Práctico	Emocional
Amable	Coidadoso	Intelixente
Cooperativo	Prexuízoso	Analítico
Xeneroso	Traballador	Reflexivo
Agradable	Tranquilo	Curioso
Confiado	Controlado	Imaxinativo
Avaro	Relaxado	Creativo
Organizado	Envexoso	Sofisticado
Responsable	Estable	

O último bloque de preguntas trata sobre as túas expectativas laborais unha vez acabados os estudos que esteas cursando.

1. Consideras que, unha vez acabado o Grao ou Mestrado, poderás traballar nalgún posto relacionado cos teus estudos? Opcións de resposta: Si, Non, Non estou seguro/a.

2. Desexas traballar nalgo relacionado co que estudaches? Opcións de resposta: Si, Non, Non estou seguro/a.

3. Consideras como opción traballar na Administración Pública? (En caso de responder “Non, pasa á pregunta 5). Opcións de resposta: Si, Non, Non estou seguro/a.

4. En que tipo de administración che gustaría traballar? (En caso de responder “Non”, pasa a pregunta 5). Opcións de resposta: Local, Provincial, Autonómica, Estatal, Supranacional (por exemplo, a Unión Europea).

5. Consideraches a posibilidade de continuar a túa formación mediante estudos de posgrao ou de especialización no teu campo de interese? (En caso de estar cursando un mestrado, consideraches a posibilidade de continuar a túa formación mediante o doutoramento?). Opcións de resposta: Si, Non.

6. Que importancia lle outorgas á capacidade de liderado como factor determinante na busca de oportunidades laborais? 1 = Nada, 5 = Moito.

7. Consideras importante ter a oportunidade de desenvolver competencias de liderado no teu futuro traballo? Opcións de resposta: Si, Non, Non estou seguro/a.

8. Sentiríaste cómodo/a liderando a outras persoas no teu futuro traballo? Opcións de resposta: Si, Non, Non estou seguro/a.

9. Si puideras elixir un nivel xerárquico do teu futuro posto de traballo, que nivel se axustaría máis as túas preferencias?

- a) Un posto de dirección de alto nivel no que se deciden cuestións estratéxicas, se lidera a varios grupos de persoas, tense a responsabilidade final e diríxese a toda unha organización.
- b) Un posto de dirección de nivel intermedio no que se executan os plans da estratexia global, que lidera un ou varios grupos de persoas pertencentes a unha unidade ou sección da organización. Responden ante os directivos de alto nivel.
- c) Un posto de dirección de primeiro nivel que responde ante os directivos intermedios no que se dirixe e supervisa a un grupo ou equipo reducido de persoas.
- d) Un posto base no que se desenvolvan tarefas de contido técnico sen necesidade de dirixir a outras persoas. Responden ante os directivos de primeiro nivel.

10. Cres que no Grao de Ciencias Políticas e da Administración desenvólvense competencias de liderado do estudiantado? 1 = Nada, 5 = Moito.

11. Cres que no Mestrado Universitario en Goberno Local e Políticas Públicas Innovadoras desenvólvense competencias de liderado do estudiantado? 1 = Nada, 5 = Moito.

12. Cres que no Mestrado Universitarios en Tecnoloxías en Marketing e Comunicación Política desenvólvense competencias de liderado do estudiantado? 1 = Nada, 5 = Moito.

