

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE
AREQUIPA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA, RELACIONES INDUSTRIALES Y
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**



**“RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE PERSONALIDAD Y HABILIDADES
DIRECTIVAS EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CEMENTERA”**

Tesis presentada por el Bachiller:

ORBEGOSO PAREDES, YTALO JOHN

Para optar el Título Profesional de Psicólogo

Asesora:

Mg. Orbegoso Paredes, Kelly Giuliana

Arequipa - Perú

2021

Dedicatoria

A mi familia y a mi pequeña hija Delaney Astrid, por compartir su alegría e inocencia conmigo. Por ella y para ella. Por el sacrificio de su tiempo.

Agradecimientos

A mi familia, a mis docentes de la Escuela Profesional de Psicología. A los trabajadores de la empresa cementera, mi agradecimiento por su tiempo, disposición y compromiso; gentileza que hizo posible la culminación de la presente investigación.

PRESENTACIÓN

**SEÑOR RECTOR DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE
AREQUIPA**

**SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA, RELACIONES
INDUSTRIALES Y CIENCIA DE LA COMUNICACIÓN**

SEÑORA DIRECTORA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

SEÑOR(A) PRESIDENTE(A) DEL JURADO

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO

Presentamos a vuestra consideración el trabajo de tesis titulado **“RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE PERSONALIDAD Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CEMENTERA”** el mismo que, tras su revisión y dictamen favorable, deseo optar el Título Profesional de Psicólogo. Espero que el presente trabajo de investigación cumpla con las expectativas deseadas y a su vez sirva de aporte al conocimiento psicológico en el área organizacional, a la vez que pueda ser tomado como un incentivo para que se realicen otras investigaciones.

Arequipa, diciembre del 2021.

Bachiller:

YTALO JOHN ORBEGOSO PAREDES

RESUMEN

El presente estudio se propuso establecer las relaciones entre los Estilos de Personalidad y las Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa Cementera de Arequipa. Utilizando un diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional, transversal, se aplicó, a una muestra no probabilística, de tipo censal, de 105 trabajadores, de ambos sexos, de entre 20 a 60 años, *el Test DISC* de Marston (1926), edición revisada por Learning & Greier (1972), validado por Sánchez y Saavedra (2016) (índice global de 0,851) y el *Cuestionario de Habilidades Directivas* (PAMS) de Whetten y Cameron (2011), validada por Atoc y Amaya, (2016) (validez de contenido por Juicio de expertos, con un coeficiente de 0,84; y un índice de confiabilidad global de 0,974 mediante el Alfa de Cronbach). Los resultados evidenciaron la existencia de una relación positiva significativa ($p=0.017$) entre los Estilos de personalidad y las Habilidades Directivas; reportándose también una relación positiva significativa en las dimensiones Habilidades Personales (0.004) y Habilidades Interpersonales (0.002) con los Estilos de Personalidad, respecto de la dimensión Habilidades Grupales, no se reporta relación significativa. Notándose que los estilos de personalidad se relacionan con la aparición de niveles bajos de habilidades personales, presencia de niveles bajos en habilidades interpersonales y existencia de niveles medios en lo que respecta a habilidades grupales.

Palabras Clave: Habilidades directivas, estilos de personalidad, trabajadores, empresa cementera

ABSTRAC

The present study aimed to establish the relationships between Personality Styles and Managerial Skills in workers of a Cement Company in Arequipa. Using a descriptive-correlational, cross-sectional, non-experimental design, the DISC Test by Marston (1926), revised edition by Learning & Greier (1972), was applied to a non-probabilistic, census-type sample of 105 workers, of both sexes, between 20 and 60 years of age, validated by Sánchez and Saavedra (2016) (global index of 0.851) and the Managerial Abilities Questionnaire (PAMS) by Whetten and Cameron (2011), validated by Atoc and Amaya, (2016) (content validity by Expert Judgment, with a coefficient of 0.84; and an overall reliability index of 0.974 by Cronbach's Alpha). The results evidenced the existence of a significant positive relationship ($p=0.017$) between the Personality Styles and the Managerial Skills; also reporting a significant positive relationship in the dimensions Personal Skills (0.004) and Interpersonal Skills (0.002) with the Personality Styles, with respect to the dimension Group Skills, no significant relationship is reported. It is noted that personality styles are related to the appearance of low levels of personal skills, the presence of low levels of interpersonal skills and the existence of medium levels of group skills.

Keywords: Management skills, personality styles, workers, cement company

ÍNDICE

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTOS.....	2
PRESENTACIÓN.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRAC.....	5
Índice General.....	6
Índice de tablas	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I.....	14
1. Planteamiento del Problema.....	14
2. Objetivos.....	18
A. General.....	18
B. Específicos	18
3. Hipótesis	18
4. Importancia del Estudio.....	19
A. ORIGINALIDAD.....	20
B. MAGNITUD DEL PROBLEMA	21
C. IMPACTO DEL PROYECTO	22
D. VIABILIDAD Y/O FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO.....	23
E. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	24
F. ANTECEDENTES NACIONALES	27
G. ANTECEDENTES LOCALES.....	29
5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	30
6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	32
A. CONCIENZUDO	32
B. DOMINANTE.....	32
C. EMPRESA CEMENTERA	33
D. ESTILOS DE PERSONALIDAD	33
E. ESTABLE	33
F. HABILIDADES DIRECTIVAS.....	33
G. INFLUYENTE	33
7. VARIABLES E INDICADORES	33
A. Variable 1 : Estilos de personalidad	34
B. Variable 2: Habilidades Directivas	34
CAPÍTULO II.....	35

MARCO TEÓRICO.....	35
1. PERSONALIDAD	35
A. PERSPECTIVAS PSICOLÓGICAS DE LA PERSONALIDAD	37
B. TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD.....	39
a. Teoría psicodinámica de la personalidad	39
b. Teoría fenomenológica de la personalidad.....	42
c. Teoría de los rasgos	43
d. Teoría conductual de la personalidad.....	45
e. Teoría cognitiva de la personalidad	45
f. Teoría integradora de la personalidad	47
C. ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD EN ÁMBITOS LABORALES.....	49
D. EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD	52
a. Test de personalidad A-B.....	53
b. Test de personalidad DISC.....	53
c. Test de personalidad los cinco grandes	54
d. Test de Rorschach.....	55
E. MODELO DISC	55
a. Teoría de soporte del modelo DISC.....	58
b. Objetivos del modelo DISC.....	59
c. Información proporcionada por el modelo DISC	60
d. Beneficios generados por el desarrollo del modelo DISC.....	61
e. Estilo de Rasgos de personalidad bajo el modelo DISC	62
f. Perfil Dominante del modelo DISC	64
g. Perfil Influyente del modelo DISC	66
h. Perfil Estable del modelo DISC.....	68
i. Perfil Concienzudo del modelo DISC.....	71
2. HABILIDADES DIRECTIVAS	73
A. Definición de habilidades.....	74
B. Competencias directivas vs Habilidades directivas	75
C. Importancia de las habilidades directivas.....	77
D. Características de las Habilidades directivas.....	77
E. Dimensiones de Habilidades Directivas.....	78
a. Habilidades personales.....	79
b. Habilidades interpersonales.....	79
c. Habilidades grupales	80
F. Teoría relacionada	80
CAPÍTULO III.....	82

METODOLOGÍA	82
1. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	82
A. Enfoque o paradigma de Investigación	82
B. Método de Investigación	83
C. Tipo de Investigación.....	83
D. Diseño de Investigación	84
E. Nivel de Investigación	84
2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	85
A. Población.....	85
B. Muestra:	85
a. Criterios de inclusión	87
b. Criterios de exclusión.....	88
3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.....	88
A. CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	88
B. TEST DISC	93
4. PROCEDIMIENTO	95
CAPITULO IV.....	97
RESULTADOS	97
1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	98
DISCUSIÓN.....	103
CONCLUSIONES	109
SUGERENCIAS.....	111
REFERENCIAS.....	112
ANEXOS.....	121
I. Cuestionario de Habilidades Directivas.....	121
II. Test DISC.....	126
III. Consentimiento Informado.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estilos de Personalidad que denotan los trabajadores de una Empresa Cementera a nivel general	90
Tabla 2. Estilos de Personalidad que denotan los trabajadores de una Empresa Cementera por puestos de trabajo	92
Tabla 3. Nivel de habilidades directivas que poseen los trabajadores de la empresa cementera a nivel general y por dimensiones.	94
Tabla 4. Nivel de habilidades directivas que poseen los trabajadores de la empresa cementera por puestos de trabajo, a nivel general y por dimensión	95
Tabla 5. Relación entre los estilos de personalidad con el nivel de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera a nivel general y por dimensiones	96
Tabla 6. Prueba χ^2 para la relación entre los estilos de personalidad con el nivel de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera a nivel general y por dimensiones	97
Tabla 7. Relación entre los estilos de personalidad con el nivel de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera por puestos de trabajo	98
Tabla 8. Prueba χ^2 para la relación entre los estilos de personalidad con el nivel de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera por puestos de trabajo.	99

INTRODUCCIÓN

Los trabajadores de una organización son componentes claves para el cumplimiento y logro de objetivos empresariales y el desarrollo de sus habilidades directivas, representa para estas un gran reto (Aamodt, 2010; Chiavenato, 2009; Spector, 2002; Robbins & Judge, 2009). Las denominadas “habilidades directivas”, son esenciales para el éxito de la empresa (Barrada, García y Gutiérrez, 2016). Estas habilidades, son capacidades necesarias para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño (Vivar, 2021). Su desarrollo es indispensable para el éxito de las organizaciones. Diversas variables tales como, el liderazgo, autoestima y los estilos de personalidad se han reportado como fuertemente asociadas a las habilidades directivas, por lo que su estudio no debiera ser dejado de lado.

Si las organizaciones contaran con directivos y colaboradores con ciertos estilos de liderazgo y personalidad tendrían ventajas competitivas importantes frente al mercado (Beltrán, Rodríguez y Méndez, 2014), *máxime*, considerando que dichos estilos influirían de manera positiva en el desarrollo de determinadas habilidades directivas, impactando a toda la estructura empresarial. Una personalidad tóxica aunada a un inadecuado estilo de liderazgo podría originar la renuncia y/o absentismo de empleados claves para la organización. No es difícil encontrar personas que hayan afirmado haber renunciado a un cargo para “poder huir de sus jefes”. Estudios realizados por Maque y Quispe (2020), Vásquez (2018), Mori y Silva (2018), han puesto de relieve la necesidad de estudiar el impacto de las habilidades directivas en contextos laborales, evidenciando asimismo la existencia de relaciones directas entre diversas variables asociadas con el desarrollo de tales habilidades. Dichas investigaciones han denotado la

trascendencia del estudio de las habilidades directivas, considerando la carencia de investigaciones enfocadas al análisis e interacción entre las variables estilos de personalidad y habilidades directivas, variable aquella poco contemplada por las investigaciones precedentes. Situación que debe ser considerada para tener un cabal entendimiento del fenómeno de las habilidades directivas. Los estilos de personalidad son condicionantes que bien podrían determinar la aparición de habilidades directivas, habilidades gerenciales o conductas directivas (Vivar, 2021). Dichas variables deberían ser seriamente investigadas, para identificar la relación entre estas, en contextos laborales de nuestro ámbito, y sobre todo en entornos de nuestro contexto local, por ejemplo, en el rubro de la construcción. En el ámbito de la construcción, el diagnóstico de habilidades directivas ayudaría a determinar las fortalezas y debilidades de los trabajadores en este contexto, esto permitiría una toma de decisiones más asertiva en cuanto a la asignación de funciones y la capacitación del personal para el fortalecimiento de sus competencias y habilidades. Más aun considerando que, los altos directivos, debieran tener cierto nivel de desarrollo en tales habilidades, para así cumplir exitosamente con su papel dentro de la empresa. Lo anterior denota la importancia de estudiar el capital humano y establecer científicamente una relación entre los estilos de personalidad y el desarrollo de las habilidades directivas para el beneficio de la organización.

En nuestra actividad laboral desarrollada en empresas consultoras, dedicadas al estudio, evaluación, reclutamiento, selección y desarrollo de las habilidades del capital humano y como parte del staff de colaboradores, hemos notado con inquietud en las evaluaciones, capacitaciones y demás, que gran parte de las empresas inmobiliarias, mineras, cementeras y metalúrgicas de la localidad, evidencian un deficiente desarrollo de habilidades directivas en su personal, situación que obviamente afecta el liderazgo de tales organizaciones, ocasionando que las mismas no se posicionen exitosamente como empresas líderes en el mercado a

diferencia de otras, que más bien, poseen un adecuado nivel de habilidades directivas en su personal. Esta situación nos motiva, a investigar los estilos de personalidad y su incidencia en el desarrollo de habilidades directivas en trabajadores en nuestro contexto ya que estudios como el propuesto no han recibido hasta la fecha la suficiente atención de las investigaciones, como señaláramos en párrafos anteriores. A partir de este contexto surge la inquietud nuestra de responder a la siguiente interrogante: **¿Cómo son las relaciones entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa cementera?**

Considerando las investigaciones realizadas, en contextos locales, nacionales e internacionales y la literatura que se ocupa del estudio de los estilos de personalidad y las habilidades directivas; la presente investigación partió de la premisa siguiente: “Es probable que existan relaciones positivas significativas entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa Cementera.”. Para tales efectos, a través de un estudio de diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional, transversal. Se aplicó a una muestra no probabilística, de tipo censal, de 105 trabajadores, de ambos sexos, de entre 20 a 60 años *el Test DISC* de Marston (1926), edición revisada por Learning & Greier (1972), y el *Cuestionario de Habilidades Directivas* (PAMS) de Whetten y Cameron (2011). Los resultados evidenciaron la existencia de una relación positiva significativa ($p=0.017$) entre los Estilos de personalidad y las Habilidades Directivas; reportándose también una relación positiva significativa en las dimensiones Habilidades Personales (0.004) y Habilidades Interpersonales (0.002) con los Estilos de Personalidad, respecto de la dimensión Habilidades Grupales, no se reporta relación significativa; entre otros hallazgos.

El presente trabajo se encuentra dividido en 4 capítulos. En el primer capítulo, se enmarca el problema de investigación, se detallan los objetivos e hipótesis, y se operacionalizan las variables en estudio. En el segundo capítulo, se realiza una revisión de las bases teóricas y

los antecedentes investigativos en torno de los estilos de personalidad y las habilidades directivas. En el tercer capítulo, se detalla la metodología utilizada en el desarrollo de esta tesis, se describen a los sujetos de estudio, se señalan las técnicas e instrumentos utilizados, y se precisa las técnicas de análisis de resultados. En el cuarto capítulo se describen los hallazgos de esta investigación y la respectiva discusión que sirve de antecedente a la presentación de nuestras conclusiones y sugerencias. Al término, se presentan las referencias bibliográficas consultadas que sirvieron de soporte teórico al presente estudio y se incluye un apéndice de anexos en el que se consignan los instrumentos utilizados.

Ytalo John Orbegoso Paredes

CAPÍTULO I

LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los trabajadores de una organización son piezas fundamentales para el cumplimiento y logro de objetivos en las empresas. El desarrollo de sus habilidades directivas, representan un gran reto para la organización. Es de gran valor que los trabajadores posean las habilidades y los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones. (Aamodt, 2010; Chiavenato, 2009; Spector, 2002; Robbins & Judge, 2009). Dentro de estas habilidades, ocupan un lugar privilegiado las denominadas “directivas”, primordiales para el éxito de la empresa (Barrada, García y Gutiérrez, 2016). Las habilidades directivas, o gerenciales, son capacidades necesarias para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño (Vivar, 2021). Su desarrollo es indispensable para el éxito de las organizaciones. Diversas variables tales como, el liderazgo, autoestima y los estilos de personalidad se han reportado como fuertemente asociadas a las habilidades directivas, por lo que su estudio debe ser considerado.

Cada persona, a lo largo del tiempo y con el desarrollo de su personalidad, manifiesta características psicosociales que lo distinguen de otros individuos, este constructo define el comportamiento de cada individuo impactando de manera diversa en los diferentes aspectos de su vida. Existen diversas herramientas que permiten a las organizaciones identificar la personalidad y conductas de las personas, sus emociones, sentimientos, actitudes y afectos; de cara a potenciar el desarrollo de diversas habilidades laborales y la eficiencia en las organizaciones. La personalidad incluso, ha sido manejada como un filtro importante en la selección del personal, considerando que determinados puestos laborales requieren determinadas características en el colaborador a efectos de que tenga la capacidad de ejercer sus funciones de forma óptima. (Lotito, 2015). Las organizaciones que cuenten con directivos y colaboradores con ciertos estilos de liderazgo y personalidad tienen una ventaja competitiva frente a las demás del mercado (Beltrán, Rodríguez y Méndez, 2014), máxime, considerando que dichos estilos influirían de manera positiva en el desarrollo de determinadas habilidades directivas, impactando a toda la estructura empresarial. Una personalidad tóxica aunada a un inadecuado estilo de liderazgo podría originar la renuncia y/o absentismo de empleados claves para la organización. No es difícil encontrar personas que hayan afirmado haber renunciado a un cargo para “poder huir de sus jefes”. Estudios realizados por Maque y Quispe (2020), Vásquez (2018), Mori y Silva (2018), han puesto de relieve la necesidad de estudiar el impacto de las habilidades directivas en contextos laborales, evidenciando asimismo la existencia de relaciones directas entre diversas variables asociadas con el desarrollo de tales habilidades.

En el ámbito de la construcción, el diagnóstico de los estilos de personalidad y su posible incidencia sobre las habilidades directivas ayudaría a identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores, permitiendo una adecuada toma de decisiones de cara a la asignación de sus funciones y la capacitación para el fortalecimiento de las competencias del personal y

directivos. En nuestro país, existen muchas empresas que tienen como rubro el ámbito de construcción, ya que es una localidad con una larga tradición cementera, la que lleva más de un siglo. A continuación, verá un listado con las fábricas de cemento más importantes del Perú: Cementos INKA, Cementos Pacasmayo, Cemento Andino, Cementos Lima y cementos YURA, la cual se fundó como Yura S.A Arequipa cuenta con una formidable capacidad productiva y un considerable potencial de desarrollo. Este potencial se basa en su grandiosa riqueza de recursos, lo que se manifiesta en una extensa diversificación de las actividades económicas y una productividad laboral superior al promedio nacional. Estos factores han definido que Arequipa se constituya en la segunda economía regional del país. (BCRP, 2016)

La empresa cementera seleccionada para la presente investigación, fue constituida en marzo de 1996, siendo su actividad principal la producción y la venta de cemento en la región sur del país, incluyendo las actividades de extracción, de procesamiento y de transporte de minerales metálicos y no metálicos, desde sus canteras, hasta la planta de producción, ubicada en las cercanías de la ciudad de Arequipa. En el 2012, esta empresa alcanzó una participación de mercado de 17.03% a nivel nacional. Desde 1966 se ha constituido en un importante eje de desarrollo de la Macro Región Sur del Perú, cuenta con las Divisiones de Propiedad Intelectual de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 15 Cemento y de Concretos.

Dicha empresa pertenece al Grupo Gloria, uno de los más importantes conglomerados industriales de propiedad de inversionistas peruanos, conformado por empresas que operan en diversos sectores: lácteos y alimentos; cemento y nitratos; papeles, cartones y envases; en el sector agroindustrial (azúcar), y de alcohol; teniendo también presencia en otros sectores de servicio como: transporte, manejo logístico y comercial, así como inversiones en otros países como Puerto Rico, Bolivia, Argentina, Ecuador, Colombia y Uruguay. Esta empresa

productora de cemento, es el cuarto productor nacional de dicho material, liderando el abastecimiento del mercado costeño y andino del sur del Perú. Tiene consolidado el liderazgo y la aceptación en su mercado de influencia gracias a su cemento adicionado con puzolana natural. Su División de Concretos presta servicios a la Industria de la Construcción, produce: concreto premezclado, prefabricados de concreto, y es líder en el mercado de la zona sur del país. se dedica a la producción y venta de cemento, incluyendo las actividades de extracción y molienda de los minerales metálicos y no metálicos, preparación, procesamiento y transporte de los mismos desde sus canteras hasta la planta de producción ubicada en el departamento de Arequipa.

A partir del contexto esbozado y asumiendo la complejidad de explicar tales fenómenos, sus implicaciones y consecuencias; y desde la prueba misma de que la personalidad y su incidencia en la aparición de habilidades directivas en trabajadores en nuestro contexto no han recibido hasta la fecha la suficiente atención de las investigaciones, es que nos vemos impulsados a considerar importante dar una respuesta científicamente relevante a la siguiente interrogante **¿Cómo son las relaciones entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa cementera?**

2. OBJETIVOS

A. General

- Analizar las relaciones entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa Cementera de Arequipa.

B. Específicos

- Identificar los Estilos de Personalidad que denotan los trabajadores de una empresa cementera.
- Determinar los niveles de habilidades directivas que poseen los trabajadores de la empresa cementera.
- Relacionar los Estilos de personalidad con los niveles de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera.

3. HIPÓTESIS

En armonía con el tema propuesto y la literatura existente en torno de esta temática, planteamos las siguientes hipótesis:

A. General

- H1: Es probable que existan relaciones positivas significativas entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa Cementera.
- Ho: No es probable que existan relaciones positivas significativas entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa Cementera.

4. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La presente investigación pretende conocer científicamente el fenómeno de los estilos de personalidad y su influencia sobre las habilidades directivas en contextos laborales, particularmente en contextos privados locales enfocados a la producción cementera, considerando que los estilos de personalidad tendrían cierta incidencia en diferentes aspectos de la vida del trabajador (bienestar del personal, bienestar físico, mental y social, motivación, calidad en el trabajo, liderazgo, resiliencia, etc.) (Caballo, Guillen y Salazar, 2009; Wetten y Cameron, 2011; Beltrán, Rodríguez y Méndez, 2014; Vivar, 2021). A partir de este conocimiento se pretende encontrar las posibles relaciones entre estas variables y evidenciar la influencia de los estilos de personalidad sobre el desarrollo de las habilidades directivas de los trabajadores en cuestión. Dicho conocimiento nos permitirá proponer una línea de estudio que coadyuve a comprender mejor la problemática planteada.

Si bien es cierto, los estudios en torno de las variables implicadas en el desarrollo de habilidades directivas no son cuestiones novedosas en la literatura e investigación (Beltrán, Rodríguez, y Méndez, 2014; Díaz, 2015; Pereda, 2016); es mucho más cierto que, pese a la enorme cantidad de trabajos, los aportes explicativos de las investigaciones no han tomado en cuenta, por lo menos en nuestro contexto nacional y local, las posibles implicancias conjuntas existentes entre los estilos de personalidad y su incidencia en la aparición de habilidades directivas en trabajadores del sector cementero. Investigaciones con la línea investigativa propuesta en el presente estudio son francamente nulas o escasas en nuestro medio. Existen investigaciones cuyo interés se ha centrado en medir multiplicidad de variables con posible repercusión en el desarrollo de habilidades directivas de los trabajadores de diferentes instancias organizacionales. No obstante ello, como refiriéramos anteriormente, no existen propiamente estudios empíricos locales y/o nacionales con las características de la presente investigación,

esto debido a que las líneas investigativas desarrolladas describen y/o explican unidimensionalmente el fenómeno; escaseando aquellas que conjuncionan y comparan posibles correlaciones entre las variables Habilidades Directivas y Estilos de personalidad, de cara a la explicación o predicción de la aparición o desarrollo de habilidades directivas. **Ello denota la novedad de la alternativa investigativa propuesta, toda vez que se pretende abordar y explicar científica y empíricamente un tema poco esclarecido en nuestra realidad.**

Respecto a la relevancia social, el conocimiento de las implicancias y posibles interrelaciones entre las variables: estilos de personalidad y habilidades directivas en trabajadores del rubro cementero, de Arequipa; permitirá extender una explicación científicamente relevante a esta problemática, lo anterior en beneficio concreto de toda la comunidad laboral, principalmente de los trabajadores de planta, administrativos y directivos (ayudantes, asistentes, electricistas, inspectores, entre otros), de la Empresa Cementera; **quienes a partir de los resultados de la presente podrán plantear estrategias de intervención eficaces que permitan la mejora en el desempeño laboral.**

En líneas subsiguientes explicitaremos las razones más resaltantes que nos permiten catalogar a la presente como una investigación: original, trascendente, con impacto y científicamente factible.

A. ORIGINALIDAD

Los estudios en torno de las habilidades directivas han permitido, a todas luces, explicar las implicancias de un gran número de variables que entran en juego en lo tocante a la productividad de las personas (tanto académica como laboral) (Caballo, Guillen y Salazar,

2009; Wetten y Cameron, 2011; Vivar, 2021; Beltrán, Rodríguez, y Méndez, 2014; Díaz, 2015; Pereda, 2016). Es bien cierto, sin embargo, que los trabajos en torno de las variables implicadas en la predicción de la aparición de dichas habilidades no son cuestiones novedosas en la literatura y la investigación. No obstante, ello, y pese a la mucha cantidad de trabajos, los aportes explicativos de las investigaciones no han tomado en cuenta, por lo menos en nuestro contexto nacional y local, las posibles implicancias conjuntas existentes entre los estilos de personalidad y su incidencia en la aparición y desarrollo de habilidades directivas, sobretodo en estamentos productivos del rubro cementero en la ciudad de Arequipa.

Investigaciones con la línea investigativa propuesta en el presente estudio son francamente nulas o escasas en nuestro medio. **Ello pone en evidencia la novedad del estudio, toda vez que se pretende abordar y explicar empíricamente un tema poco esclarecido en nuestra realidad** (Orbegoso, 2016).

B. MAGNITUD DEL PROBLEMA

Es fundamental para cualquier empresa, independientemente del tamaño de la misma, contar con un buen líder que sepa motivar a sus trabajadores de la manera adecuada para que haya un buen ambiente de trabajo y un continuo flujo de información entre los trabajadores y la empresa. Recurriendo a lo planteado por Alaluna (2017, pág. 2):

“Los líderes deben ser verdaderamente competentes, capaces de relacionarse en sus entornos y participar activamente con sus compañeros de trabajo, personas externas, entre otros, integrarse en las acciones del equipo para desarrollar a cabalidad sus tareas, logrando articular sus rasgos de personalidad con las habilidades directivas, con la finalidad que, ante

determinadas situaciones, tengan la capacidad de resolver problemas y alcanzar el éxito en sus gestiones individuales y grupales en los ámbitos laborales, sociales y familiares.”

Lo expuesto en líneas precedentes pone de relieve la magnitud de los fenómenos estudiados y su incidencia evidente en todas las esferas de actuación del ser humano, sobretodo en el ámbito laboral. Esta situación no es ajena a la realidad laboral productiva peruana, y sobre todo al ámbito del rubro cementero, ya que, la ausencia de buenos líderes con adecuados estilos de personalidad comportamientos repercute en sus habilidades directivas, disminuyendo su rendimiento laboral impactando negativamente en sus subordinados. Por otra parte, cuando se tiene un buen líder con un adecuado estilo de personalidad, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva y por qué no decirlo, mostrarse satisfecha con su aporte, lo cual facilita la adaptación y renovación continua de la institución o empresa para que se adecue a las demandas del mercado y las demandas sociales.

Surge entonces la genuina necesidad de contar con líderes que posean determinados tipos de personalidad que cuenten con óptimas habilidades directivas.

C. IMPACTO DEL PROYECTO

El presente estudio indica importancia tanto práctica como teórica, toda vez que toca aspectos que comprometen seriamente la mejora de las habilidades directivas de los trabajadores en general y no solamente la realidad de una empresa productora en particular.

La presente investigación pretende extender, en posteriores trabajos, **sus resultados a la puesta en marcha de procesos permanentes de estudio e intervención, que favorezcan**

la realización de proyectos de seguimiento y capacitación a los trabajadores, estructurándose para ello programas y/o talleres de formación permanente que potencien los recursos personales, y los estilos de personalidad de los trabajadores a efectos de desarrollar las habilidades directivas de los colaboradores de la empresa evaluada.

D. VIABILIDAD Y/O FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación desarrolla un tema científicamente relevante, dado que reúne los requisitos mínimos de toda investigación científica: se delimitan claramente los objetivos de estudio, se plantea una metodología adecuada, hay literatura específica al respecto, se vislumbran líneas de investigación similares a la propuesta, existe el acceso respectivo a la población, y finalmente, se cuenta con instrumentos estandarizados y adaptados a nuestra realidad, particularmente estandarizados al contexto peruano que permiten medir de modo válido y confiable el fenómeno: *el Test DISC* de Marston (1926), edición revisada por Learning & Greier (1972), validado por Sanchez y Saavedra (2016) (índice de confiabilidad global de 0,851, mediante el Alfa de Cronbach) y el *Cuestionario de Habilidades Directivas (PAMS)* de Whetten y Cameron (2011), validada por Atoc y Amaya, (2016) (validez de contenido por Juicio de expertos, con un coeficiente de 0,84; y un índice de confiabilidad global de 0,974 mediante el Alfa de Cronbach).

Por todo ello el presente trabajo evidencia su viabilidad y/o factibilidad científica. Se contó asimismo con un investigador cualificado, acceso a la población, así como con los medios económicos necesarios a los efectos de la presente investigación, ello pone en evidencia nuevamente la factibilidad del presente estudio, concluyéndose la existencia de viabilidad económica y de capital humano.

Se tuvo del mismo la autorización institucional respectiva para el acceso institucional a

fin de recopilar los datos necesarios para medir la incidencia entre las variables en estudio: ello denota apertura institucional para efectuar nuestra investigación. En resumidas cuentas, la presente investigación se tornó viable dada la posibilidad de acceso a la población, la apertura institucional ante el trabajo propuesto, la existencia de material bibliográfico e instrumentos idóneos para medir los fenómenos estudiados, la presencia de recursos económicos suficientes, entre otras consideraciones, que tornan más que factible el desarrollo de la investigación propuesta.

Como fundamento empírico de la presente, se ha podido encontrar los siguientes antecedentes:

E. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

En España, Pereda (2016) en un trabajo titulado “Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba”, apoyado en un diseño exploratorio-descriptivo, con el uso de técnicas de encuestas relacionadas con el desarrollo y despliegue de habilidades personales y directivas en el desempeño de su puesto de trabajo y aspectos sociodemográficos aplicadas a los trabajadores empleados públicos, subordinados y directivos, funcionarios y laborales de la ciudad de Córdoba, evidenció la influencia de determinadas variables sociológicas (sexo, edad, estado civil, nivel educativo, salario, formación específica en habilidades y afiliación sindical) con variables que hacen referencia al tipo de administración y entidad, en la valoración de las habilidades directivas más relevantes.

En Guatemala, Cardona (2015) en su trabajo titulado “Relación de la personalidad en el estilo de liderazgo de los colaboradores pertenecientes a la cooperativa integral de ahorro y

crédito Yaman Kutx, RL. Agencia Jacaltenango, departamento de Huehuetenango.” buscaron determinar la relación que existe entre la personalidad y el estilo de liderazgo. De acuerdo a los resultados se determinó que la mayoría de los sujetos de estudio se encuentran con una personalidad adecuada a su puesto de trabajo. Se encontraron ocho correlaciones negativas muy bajas, por lo que se concluyó que no existe correlación estadísticamente significativa entre personalidad y el estilo de liderazgo.

En Venezuela, Alcon, N. (2014). Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, estado Cojedes (Master's thesis). El presente estudio tuvo como objetivo describir las habilidades gerenciales y su importancia en la satisfacción laboral de los docentes de las Escuelas Básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojedes y se fundamentó en las teorías de la gerencia educativa. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, de campo, y un diseño no experimental. La población objeto de estudio se constituyó por diecinueve docentes, que laboran en las instituciones seleccionadas para este estudio, para la muestra se tomó el mismo número de la población por ser esta muy reducida, permitiendo abarcar la totalidad de la misma, es decir por 19 docentes. Se concluyó que hay muy poca comunicación con el personal, las tomas de decisiones no son consensuado y no existe trabajo en equipo dentro de la organización, el gerente no maneja estrategias para solucionar los conflictos.

En Guatemala, Pop, B. (2013). En su tesis, para optar la licenciatura, “Relación entre los Rasgos de Personalidad y el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Asociación Comunidad Esperanza Cobán, Alta Verapaz”. Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Llegó a la conclusión que no existe correlación estadísticamente significativa entre los rasgos

de personalidad y el desempeño laboral de los colaboradores de Asociación Comunidad Esperanza Cobán, Alta Verapaz.

En Argentina, López, N. (2011). En su Tesis, para optar Licenciatura en Psicología. “Estilos de personalidad en estudiantes que ingresan a la carrera de Psicología de la Universidad Abierta Interamericana, en Rosario, provincia de Santa Fe”, se encontró que el rasgo más significativo fue la Innovación (PP 70), siendo éste el rasgo que más predominó por encima de los restantes, lo cual significa que en su mayoría los sujetos tienden a ser creativos y a asumir riesgos y están prontos a modificar cualquier cosa con que tropiecen.

En Colombia, Marín (2010), en su tesis, “Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos, docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas, Colombia”; para este trabajo se utilizó el método del diagnóstico, que permite conocer mediante instrumentos de contrastación, la percepción del directivo frente a las habilidades gerenciales y su impacto en la educación, la población objeto de estudio fueron 72 rectores (directores) de instituciones educativas del departamento de Caldas. La conclusión del trabajo resalta el enorme valor de las habilidades gerenciales en los directivos para lograr una educación de calidad. Además organizó ocho habilidades gerenciales básicas que deberían tener las personas que dirigen las instituciones, estas son; 1) el liderazgo en los directores; 2) la capacidad que tienen los directores para comunicar a los demás; 3) capacidad para organizar equipos de trabajo; 4) capacidad para negociar con sus dirigidos; 5) conducción de la institución hacia estándares de calidad, 6) saber tomar las decisiones apropiadas; 7) tener pensamiento estratégico y por último, 8) el espíritu emprendedor en los directivos

En México, Bautista (2008) en su tesis de doctorado intitulado “Habilidades de

Dirección del servidor público en la Facultad de estudios superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México”, buscó identificar las habilidades directivas de las autoridades universitarias para luego proponer estrategias de seguimiento y autoevaluación. Encontrando correlación tanto a nivel de variables, dimensiones e indicadores; lo que finalmente permitió demostrar la influencia de las habilidades de dirección en el estilo de liderazgo, logrando identificar las habilidades directivas que los administrativos aplican en la facultad motivo de estudio.

F. ANTECEDENTES NACIONALES

Vásquez (2018) en Moquegua efectuó una investigación titulada: “Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, 2017”. Este estudio se planteó como objetivo determinar la relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariátegui, Moquegua, evaluándose a 70 trabajadores de dicho centro de estudios, llegando a la conclusión general, de no encontrar relación entre las habilidades directivas y el desempeño laboral de tales trabajadores.

Mori, O. y Silva S. (2018), en Tarapoto, realizaron una investigación titulada “Los rasgos de la personalidad y su relación con las ventas de los vendedores en la empresa Credivargas electrodomésticos de la ciudad de Tarapoto”, donde concluyeron que sí existe una relación significativa entre los Rasgos de la Personalidad y las Ventas de los Vendedores en la Empresa Credivargas Electrodomésticos.

Cavera y Cachay (2017), en Lambayeque, realizaron un trabajo titulado “Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, administrativas y Contables (Faceac) de la UNPRG” cuyo objetivo, determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional, en una muestra de 122 trabajadores, se utilizó dos cuestionarios; para diagnosticar el clima organizacional que constó de 13 preguntas y para determinar las habilidades directivas 47 preguntas, encontrándose una relación directa entre las habilidades directivas y el clima laboral por parte de los docentes con relación a su superior.

En Junín, Atoc y Amaya (2016), en la investigación que realizaron cuyo objetivo fue determinar el nivel de las habilidades directivas de los gerentes en las agencias de viaje y turismo en el distrito de Tarma; llegaron a la conclusión que el 100% de los gerentes obtuvieron un nivel alto respecto a sus habilidades directivas.

En Lima, Sanchez y Saavedra (2016), en su investigación titulada “*La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: un estudio retrospectivo en una consultora de Lima*”, analizaron las variables a través de las pruebas psicológicas que se aplican en la consultora de estudio: inteligencia emocional, inteligencia general, rasgos de personalidad y competencias. Obteniendo resultado que los perfiles obtenidos con las diferentes pruebas no tenían relación con la elección o no elección de los candidatos.

En la ciudad de Lima las investigadoras Aparicio y Medina (2015) se plantearon como finalidad de su investigación realizar un análisis de, las habilidades gerenciales que los expertos en RR.HH. y decisores de las empresas en el Perú consideran más y menos importantes para lograr, con eficiencia, los objetivos y retos en sus organizaciones; donde concluyeron que existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en

una organización para generar valor. Respecto a las habilidades consideradas como más importantes, se evidencia que el liderazgo correspondiente a la dimensión de habilidades de tipo grupal es la habilidad que la mayoría de los entrevistados prioriza y considera como más importante e incluso, determinante para el buen desempeño gerencial, porque permite generar la motivación, el compromiso y las acciones para la ejecución de las estrategias, haciendo posible el logro de resultados que agreguen valor y competitividad en la empresa imprescindible para la gestión de un buen gerente.

G. ANTECEDENTES LOCALES

Maque, K. y Quispe, K. (2020), en su tesis “Relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial”, realizaron un estudio de tipo descriptivo-correlacional, teniendo como objetivo identificar la relación entre las variables estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando, donde se consideró una muestra no probabilística intencional de 168 trabajadores que ocupaban un puesto relacionado a la línea de mando.

Jiménez, M. (2018), en su tesis de maestría “Competencias gerenciales relacionadas al engagement de los profesionales del equipo salud, Micro Red de Salud Zamácola, Arequipa 2018”, tuvieron como determinar la relación entre las competencias gerenciales con el nivel de engagement en los profesionales del equipo de salud, Micro red Zamácola. Llegando a la conclusión que las competencias gerenciales están muy relacionadas con el engagement en los profesionales del equipo de salud.

Salas (2016), en su tesis “El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la municipalidad distrital de Cayma 2015”, trata de una investigación cualitativa de nivel descriptivo-exploratorio, se planteó establecer una estrategia de desarrollo de habilidades Directivas para la Municipalidad Distrital de Cayma de la ciudad de Arequipa al 2015, para ello evaluó a 21 trabajadores públicos. Las TÉCNICAS que se emplearon son: La Observación y la Entrevista no Estructurada. Los INSTRUMENTOS DOCUMENTALES correspondientes fueron: La Cédula de Observación Documental y la Cédula de Entrevista.

Challapa, J. y Quispe, J. (2016) en su tesis titulada “Habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Miraflores, Arequipa, 2016”, realizaron un estudio de tipo correlacional, tomándose en cuenta se toma en cuenta como población total a 172 personas entre directivos y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Miraflores; cuyo propósito era determinar la influencia de las Habilidades Directivas de los Gerentes en el Compromiso organizacional de los trabajadores de dicho municipio; los resultados muestran que los gerentes si tienen algunas habilidades directivas, resaltando las referentes a las habilidades técnicas, profesionales y prácticas; y en cuanto a los trabajadores en general se aprecia un compromiso relativo con la Municipalidad que hay que mejorar.

5. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Una de las principales limitaciones para realizar la presente investigación, estribó en el hecho que **no se contó con una muestra altamente representativa**. Ya que no se tuvo el acceso a toda la población de trabajadores de la empresa cementera, en sus diferentes dependencias y/o cargos. No obstante, a fin de salvar este evento, se optó por establecer

rigurosos criterios de inclusión y exclusión con el objeto de seleccionar a los participantes más idóneos para la investigación. Con la finalidad de incrementar la validez externa, las futuras investigaciones debieran realizar estudios macro que incrementen el rango de trabajadores analizados.

Una segunda limitante de la presente fue **el escaso desarrollo de líneas de investigación locales** en torno de los estilos de personalidad y su incidencia en la aparición de comportamientos que denoten el desarrollo de habilidades directivas en trabajadores del ámbito constructor o de ámbitos similares. Lo anterior, dificultó la realización de réplicas, contrastaciones y/o comparaciones de los resultados obtenidos. Para salvar este problema, recurrimos al soporte teórico y al contraste con estudios llevados a cabo en el ámbito nacional y a los efectuados en Argentina, México, Guatemala, etc. Lugares cuyas realidades poblacionales latinoamericanas son relativamente semejantes a la nuestra.

La recargada labor de campo y administrativa de los trabajadores de la empresa cementera, representó una tercera limitación. Ello afectó los tiempos de aplicación de los instrumentos. A efectos de salvar esta coyuntura, debió de modificarse y/o adecuarse horarios acordes con la actividad y tiempo de los evaluados.

Finalmente, otra limitante fue la **naturaleza descriptivo-correlacional de nuestro estudio**. Lo anterior nos impidió interpretar los resultados en términos de rigurosa causalidad. A fin de salvar esta situación, no solo acudimos al soporte de la estadística sino además a la literatura, marco teórico e investigaciones realizadas para dar valor a nuestros hallazgos.

6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

A. CONCIENZUDO: Con apego a la norma, habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos. Conciencia del deber y obediencia. Meticulosidad, estructura, organización y precisión. (Marston, 2012).

B. DOMINANTE: La capacidad de empuje, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y tener iniciativa, asertividad y autoridad (Marston, 2012).

C. EMPRESA CEMENTERA: El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) señala que “cementera” es un adjetivo perteneciente o relativo al cemento. Además, indica que está dedicado a la fabricación o comercio de cemento, siendo aplicable a la empresa o fábrica.

D. ESTILOS DE PERSONALIDAD: Eysenck (1965), especifica que un rasgo o un estilo de la personalidad es ”una tendencia de conducta que da estabilidad y consistencia a las acciones, las reacciones emocionales, los estilos cognitivos y físico de una persona que determina su adaptación única al ambiente; es así que los estilos de comportamiento individual que conforman como núcleo del comportamiento organizacional, donde sus integrantes demuestran respuestas emocionales personales correspondientes a las expectativas socio-laborales, permiten proyectar rasgos de personalidad propios de la individualidad de cada persona.”

E. ESTABLE: Constancia, persistencia, capacidad para realizar tareas de manera continua y rutinaria, que no requiera cambios. Estabilidad Emocional, paciencia y perseverancia (Marston, 2012).

F. HABILIDADES DIRECTIVAS: Las habilidades directivas consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Asimismo, pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad (Whetten, D.A.; Cameron, K. S, 2011).

G. INFLUYENTE: Persona que posee el interés y habilidad para relacionarse con la gente, comunicar y motivarla para que realice actividades específicas. Afabilidad social (Marston, 2012).

7. VARIABLES E INDICADORES

A. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- **VARIABLE 1:** Estilos de personalidad
- **VARIABLE 2:** Habilidades Directivas

B. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE 1	DIMENSIÓN	INDICADOR	NIVEL DE MEDICIÓN
ESTILO DE PERSONALIDAD	Dominante	Emprendedor, competidor, creativo, dinámico, analista	Nominal
	Influyente	Promotor, competidor, dinámico, consejero, evaluador, profesional	Nominal
	Estable	Pensador, analista consejero, profesional, especialista, planificador, perfeccionista	Nominal
	Concienzudo	Creativo, dinámico, analista, evaluador, profesional, perfeccionista, pensador	Nominal

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADOR	NIVEL
HABILIDADES DIRECTIVAS	Habilidades personales (PER)	Desarrollo de autoconocimiento (AUT)	Las preguntas presentan una escala del 1 al 6, donde los niveles 1 y 2 corresponden a una calificación baja, 3 y 4 a una calificación media y finalmente 5 y 6 a la alta.
		Manejo del estrés (PRT)	
		Solución creativa de problemas (SCP)	
	Habilidades interpersonales (INT)	Comunicación de apoyo	
		Ganar poder e influencia	
		Motivación a los demás	
Habilidades grupales (GRU)	Manejo de conflictos		
	Facultamiento y delegación		
		Formación de equipos eficaces	
		Liderar el cambio positivo	

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. PERSONALIDAD

La personalidad ha sido estudiada alrededor de un siglo antes de Cristo; desde entonces los griegos mostraron interés por personificar diferentes papeles en el drama de dicha cultura, para lo que las personas utilizaban máscaras sobre sus rostros; de este modo les era viable representar distintos estilos de vida diferentes a los propios, sin dejar de ser ellos mismos. Es decir, asumir diferentes personalidades dentro de una misma persona, por lo cual el concepto personalidad se origina del término persona. Tiempo después, Cicerón (106-43, citado por Cerdá, 1985) definió el término personalidad, enfocándose desde cuatro diferentes significados: a) la forma en cómo un individuo aparece frente a las demás personas; b) el papel que una persona desempeña en la vida; c) un conjunto de cualidades que comprenden al individuo; y d) como sinónimo de prestigio y dignidad, mediante el cual se asignaba el término persona de

acuerdo con el nivel social al que se perteneciera.

Los cuatro significados que históricamente se han dado al concepto de personalidad están relacionados en gran medida con lo anterior, ya que se relaciona con las características de personalidad que se pueden evidenciar en una persona, debido a que en un comienzo se parte de la observación, es decir, la parte externa o superficial de un individuo (máscara) hasta llegar a tener la capacidad de identificar las características internas del otro.

Siguiendo con la época clásica, se dio un auge en la cantidad de significados del concepto de personalidad; según Cerdá (1985), uno de estos conceptos está adherido a la Santísima Trinidad, entendido como algo sustancial y no asumido, es decir, que no se construye, sino que se encuentra en sí mismo, hace parte de su esencia. Por otra parte, en la filosofía medieval se fue perfilando el concepto y de igual manera se involucraron de manera novedosa aspectos éticos y distintivos del individuo, lo que permitió incluir una mayor cantidad de elementos característicos de la persona y no solo aspectos generales.

De acuerdo con lo anterior, los primeros teólogos relacionaron los términos persona y esencia, por lo cual Boecio en el siglo VI sintetizó estos dos conceptos para dar origen al término de personalidad, con el que se define a la persona como una sustancia individual, racional y natural. Es ahora cuando se incluye el atributo de la racionalidad, dando así origen a un gran ramillete de definiciones filosóficas, en donde principalmente se encuentra a Santo Tomás de Aquino, quien exalta al individuo por encima de la realidad, pues pensaba que nada podía ser superior a la realidad que el ser posee (Allport, 1970a).

A. PERSPECTIVAS PSICOLÓGICAS DE LA PERSONALIDAD

Desde la perspectiva psicológica se ha venido definiendo el concepto de personalidad; por ejemplo, Leal, Vidales y Vidales (1997) plantean la personalidad desde tres miradas diferentes, las cuales son: a) organización total de las tendencias reactivas, patrones de hábitos y cualidades físicas que determinan la efectividad social del individuo; b) como un modo habitual de ajustes que el organismo efectúa entre sus impulsos internos y las demandas del ambiente; y c) como un sistema integrado de actitudes y tendencias de conductas habituales en el individuo que se ajustan a las características del ambiente.

Adicional a lo anterior, los planteamientos psicológicos hacen referencia a un conjunto de cualidades propias de cada persona en particular, clasificadas en tres grupos: a) clasificación de los atributos personales, que hacen referencia a la organización del ser humano en las diferentes etapas del desarrollo; b) los biólogos y los conductistas la definen en términos de ajuste, debido a que es un fenómeno de la evolución que se refiere a un modo de supervivencia o de adaptación al medio a partir de las características del individuo; y c) la personalidad definida a partir de las diferencias individuales, es decir, que las características que posee un miembro difieren de las características de otro individuo de su mismo grupo (Leal & cols., 1997).

De igual manera Allport (1975, citado por Cerdá, 1985) asume que la personalidad se refiere a “la integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma de comportarse” (p. 438), es decir, que la personalidad se forma en función del desarrollo del individuo, a partir de las características ambientales, biológicas y sociales que explican, modulan y mantienen su comportamiento.

Y es así, que, a partir de las características definidas anteriormente, éstas se relacionan con algunos términos que son primordiales en lo que al estudio de la personalidad se refiere, por lo cual se describirán dos términos que darán sustento al concepto de personalidad: el temperamento y el carácter. Según Allport (1975, citado por Cerdá, 1985) el temperamento es un fenómeno naturalmente emocional, es decir, que se puede presentar a causa de factores genéticos o hereditarios, pues los individuos reaccionan de manera rápida e intensa ante la estimulación ambiental y por tanto su estado puede fluctuar de acuerdo a las exigencias del medio.

Desde la primera etapa de la evolución humana, las necesidades de adaptación del hombre primitivo y de los animales superiores impulsaron el desarrollo de los instintos básicos –huida, defensa y reproducción–. De acuerdo con estos tres instintos se constituyen los tres tipos de temperamento, y que hoy es posible representar a través de tres dimensiones –ansiedad, hostilidad y extraversión–. Cada una de estas dimensiones o temperamentos están relacionada con el desarrollo de estrategias cognitivas propias (Lluís, 2002).

Respecto al segundo término que compone el concepto de personalidad se encuentra el carácter que es entendido como el grado de organización moral que posee un individuo y que se fundamenta a través de los juicios de valor y de una evaluación ética que se hace de la personalidad, depende en gran medida de la propia experiencia de cada individuo, debido a que cada persona se ve influenciada por diferentes factores que ocurren a su alrededor; por tanto como lo plantea Lluís (2002) el carácter controla, modifica, corrige y autorregula la actividad de los individuos, a fin de poder dar respuestas satisfactorias a las exigencias del medio. El carácter es una combinación de sentimientos, valores y sentimientos que un individuo va adquiriendo a lo largo de su desarrollo a través de la interacción, condiciones y circunstancias

externas, además difiere en cada individuo de acuerdo con su forma o punto de vista de interpretar la realidad humana.

B. TEORÍAS DE LA PERSONALIDAD

De acuerdo con la importancia que se le ha dado al estudio de la personalidad, se encuentra que, para una mejor y mayor conceptualización de la misma, se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar cómo se constituye la personalidad humana; también se han diseñado estrategias para su evaluación, medición e interpretación, cada una de las cuales constituye una forma diferente de abordar este fenómeno. Los instrumentos de personalidad son diseñados para establecer semejanzas y diferencias entre varios individuos frente a las manifestaciones conductuales. Los exponentes de las teorías y estrategias de evaluación que se presentarán a continuación se basan en algún modelo psicológico; por lo tanto, sus ideas acerca de la personalidad están de acuerdo con las leyes y principios generales de sus postulados.

a) Teoría psicodinámica de la personalidad

De acuerdo con el teórico más importante de este paradigma de la psicología (Freud 1967), la conducta de una persona es el resultado de fuerzas psicológicas que operan dentro del individuo y que por lo general se dan fuera de la conciencia (Morris y Maisto, 2005). El concepto de conducta desde esta orientación es de vital importancia porque permite entender la personalidad; es por eso que Pervin y John (1998) plantean que el punto de vista estructural de Freud es una buena manera de abordar este tema.

Según la idea antes expuesta, la persona posee tres estructuras que aparecen durante el desarrollo de la vida; la primera de ellas corresponde a lo que se ha denominado ello, la única

estructura que se encuentra presente en el nacimiento y es totalmente inconsciente, se interesa en satisfacer los deseos del niño con el fin de evitar el dolor. En esta parte del desarrollo el niño solo tiene dos maneras de obtener placer, las acciones reflejas y la fantasía (Brainsky, 1998).

La segunda estructura planteada por Freud (1967) es el yo, el que se encuentra entre lo consciente y lo preconscious que busca satisfacer los deseos del ello en el mundo externo; se diferencia de éste en que, en lugar de actuar de acuerdo con el principio del placer (satisfacción inmediata), actúa bajo el principio de realidad. Por medio del razonamiento inteligente el yo busca demorar la satisfacción de los deseos del ello hasta que se pueda garantizar la gratificación de la manera más segura posible. Cuando la persona llega a la edad adulta no solo busca la satisfacción de deseos, sino que empieza a entrar en juego el componente moral, lo cual se ha denominado súper yo, este cumple las veces de guardián moral, entonces tiene la función de vigilar al yo para conducirlo hacia las acciones morales socialmente aceptadas (Pervin & John, 1998).

Teniendo en cuenta lo anterior, Freud plantea que la personalidad se desarrolla en la medida en que una persona logra satisfacer los deseos sexuales durante el curso de su vida, es decir, que la personalidad está determinada por la manera en que se aborda cada una de las etapas psicosexuales (Morris & Maisto, 2005). Las etapas psicosexuales son cinco y las vivencias en cada una de ellas dan cuenta de un posible perfil de personalidad. A continuación, se presenta cada una de estas etapas.

- **Etapa oral:** este periodo comprende desde el nacimiento hasta los 18 meses y se caracteriza básicamente, según Davidoff (1998), porque el niño obtiene placer a través de succionar el pecho de la madre y masticar los alimentos meses más tardes. Según

Freud (1967; citado por Pervin & John, 1998), los niños que obtienen buena gratificación durante esta etapa tienden a ser adultos optimistas, crédulos y confiables, mientras que los que no son satisfactoriamente gratificados tienden a ser pesimistas, sarcásticos, discutidores y hostiles.

- **Etapa anal:** comprende de los 18 meses a los 3 años aproximadamente, en esta etapa el placer del niño está concentrado en el ano y lo experimenta a partir de la expulsión y retención de heces fecales. Se cree que los hijos de padres estrictos en el entrenamiento de control de esfínteres tienden a ser autodestructivos, obstinados, mezquinos y excesivamente ordenados durante la edad adulta (Freud, 1967).
- **Etapa fálica:** comprende de los 3 a 6 años, es una etapa muy importante porque es este el momento en que los niños empiezan a descubrir sus genitales, entonces se apegan mucho más al progenitor del sexo contrario mientras que experimentan sentimientos de rivalidad con el progenitor del mismo sexo. De no darse una adecuada identificación con los progenitores se forma lo que en los niños se conoce como complejo de Edipo y en las niñas complejo de Electra (Papalia & Wendkos, 1997). Las personas que no reciben suficiente gratificación durante esta etapa tienden a mostrarse como egoístas, vanidosos, con baja autoestima, tímidos y con sentimientos de minusvalía durante la edad adulta (Morris & Maisto, 2005).
- **Etapa de latencia:** va de los 6 hasta los 12 o 13 años; Freud creía que en esta etapa el interés por el sexo disminuye y los niños pueden jugar con los otros niños del mismo sexo sin experimentar ninguna dificultad (Papalia & Wendkos, 1997). Finalmente, de los 13 años en adelante Freud describe la *etapa genital*, momento en el cual se despiertan los impulsos sexuales permitiendo que el adolescente satisfaga todos los deseos reprimidos durante la niñez, las personas que logran abordar satisfactoriamente esta etapa, desarrollan un muy buen sentido de responsabilidad y preocupación por los

demás (Davidoff, 1998).

b) Teoría fenomenológica de la personalidad

La teoría fenomenológica de la personalidad, a diferencia del psicoanálisis, considera que el ser humano no debe ser comprendido como resultado de conflictos ocultos e inconscientes, sino que tiene una motivación positiva y que, conforme a cómo evoluciona en la vida, el hombre va logrando obtener niveles superiores de funcionamiento, teniendo en cuenta que la persona es responsable de sus propias actuaciones y por ende de las consecuencias que le sobrevienen. Dos de los teóricos importantes de esta comprensión de la personalidad son Carl Rogers y Gordon Allport.

Carl Rogers consideró que los seres humanos construyen su personalidad cuando se ponen al servicio de metas positivas, es decir, cuando sus acciones están dirigidas a alcanzar logros que tengan un componente benéfico (Morris & Maisto, 2005). Para Rogers, la persona desde que nace viene con una serie de capacidades y potenciales los cuales tiene que seguir cultivando a través de la adquisición de nuevas destrezas; esta capacidad se ha denominado tendencia a la realización; por el contrario, cuando el individuo descuida el potencial innato hay una tendencia a que se vuelva un ser rígido, defensivo, coartado y a menudo se siente amenazado y ansioso.

Por su parte, Allport (1940), resaltó la importancia de los factores individuales en la determinación de la personalidad, señaló que debía existir una continuidad motivacional en la vida de la persona, estuvo de acuerdo con Freud en que la motivación estaba determinada por los instintos sexuales, pero difiere de él en que esta determinación se dé de manera indefinida pues según él, el predominio de los instintos sexuales no permanece durante toda la vida.

También creía que la medida en que los motivos de una persona para actuar son autónomos, determina su nivel de madurez, señalando así la importancia del yo, concepto que defendió porque creía que era una de las características más importantes de la personalidad. Para que no se confundiera su orientación del yo con la dada por Freud, creo el concepto de propium, lo que contiene las raíces de la uniformidad que caracteriza las actitudes, objetivos y valores de la persona. Según lo anterior, el yo no se encuentra presente al momento de nacer, sino que se desarrolla con el paso del tiempo (Mischel, 1988).

c) La teoría de los rasgos

Se refieren a las características particulares de cada individuo como el temperamento, la adaptación, la labilidad emocional y los valores que le permiten al individuo girar en torno a una característica en particular (Engel, 1996). En este sentido Raymond Cattell, uno de los personajes más significativos en esta teoría, agrupó los rasgos en cuatro formas que se anteponen; de esta manera su clasificación fue la siguiente: a) comunes (propios de todas las personas) contra únicos (son característicos de individuo); b) superficiales (fáciles de observar) contra fuentes (solo pueden ser descubiertos mediante análisis factorial); c) constitucionales (dependen de la herencia) contra moldeados por el ambiente (dependen del entorno); d) los dinámicos (motivan a la persona hacia la meta) contra habilidad (capacidad para alcanzar la meta) contra temperamento (aspectos emocionales de la actividad dirigida hacia la meta) (Aiken, 2003).

Posteriormente, Hans Eysenck (1970) definió la personalidad como una organización estable y perdurable del carácter, del temperamento, del intelecto y del físico de la persona, lo cual permite su adaptación al ambiente, definición originada a partir del orden de las fuerzas

biológicas, la tipología histórica y la teoría del aprendizaje, estableciendo así la base de la personalidad compuesta por tres dimensiones: introversión-extroversión, neuroticismo (síntomas relacionados con la ansiedad) y psicoticismo (conducta desorganizada) (Davidoff, 1998). Eysenck describe la personalidad como una jerarquía de respuestas específicas y respuestas habituales que no solo describen la conducta, sino que busca comprender los factores causales de la misma (Engler, 1996).

Eysenck (1947) realizó una revisión acerca de las teorías del temperamento con la que logró dar explicación a los factores o dimensiones de la personalidad: introversión en contraposición con extroversión y emocionalidad en contraposición con estabilidad, siendo la primera dimensión la que determina que una persona sea sociable y participativa al relacionarse con otros sujetos. Extroversión-introversión es una dimensión continua que varía entre individuos, pues algunos tienden a ser más amistosos, impulsivos y extrovertidos mientras que otros se inclinan por ser más reservados, callados y tímidos. La dimensión de emocionalidad, en contraposición con estabilidad, se refiere a la capacidad de adaptación de un individuo al ambiente y a la estabilidad de esta conducta a través del tiempo. Algunas personas son más estables emocionalmente de una manera integral mientras que otras suelen ser más impredecibles desde el punto de vista emocional. Eysenck y Rachman (1965) sostiene que existen dos extremos de esta dimensión en los que fácilmente una persona puede encajar o no; en uno de los extremos las personas son emocionalmente más inestables, intensas y exaltantes con facilidad o por el contrario son malhumoras, ansiosas e intranquilas; en el otro, las personas son más estables a nivel emocional, calmadas, confiables y despreocupadas. La dimensión denominada psicoticismo se caracteriza por la pérdida o ausencia del principio de realidad connotado por la incapacidad para distinguir entre los acontecimientos reales o imaginados (Engler, 1996).

d) Teoría conductual de la personalidad

Watson, padre del conductismo, manifestó su acuerdo con la teoría de Jhon Locke en el siglo XVII sobre la tabula rasa, teoría de la personalidad según la cual un recién nacido viene en blanco y es el ambiente el que determinará la personalidad debido a la moldeabilidad de este, no solo en la infancia sino también en la etapa adulta (Davidoff, 1998). De otra manera, Skinner, quien realizó experimentos sobre el aprendizaje animal y humano, concluyó que lo que una persona aprende a hacer es semejante a como aprende otras cosas; por tal razón, lo que implica motivación inconsciente, aspectos morales y rasgos emocionales no existe (Papalia y Wendkos, 1997).

El enfoque conductual de la personalidad hace énfasis en la especificidad situacional restándole importancia a las manifestaciones internas (Pervin & John, 1998). Finalmente, la visión de Skinner concibe la conducta como un producto elicitado por el ambiente, donde se presentan estímulos que pueden actuar como reforzadores que incrementan la incidencia conductual.

e) Teoría cognitiva de la personalidad

Esta teoría plantea que la conducta está guiada por la manera como se piensa y se actúa frente a una situación; sin embargo, no deja de lado las contingencias que ofrece el ambiente inmediato ante cualquier situación. En palabras de Bandura (1977), la personalidad es la interacción entre cognición, aprendizaje y ambiente; de igual manera juegan un papel importante las expectativas internas de los individuos, pues el ambiente influye en la manera de comportarse y por tanto modifica las expectativas del individuo ante otras situaciones

respecto a su comportamiento, teniendo en cuenta que las personas se ajustan a unos criterios o estándares de desempeño que son únicos a la hora de calificar un comportamiento en diversas situaciones.

De acuerdo con el cumplimiento o no de las expectativas, se dice que las personas que alcanzan grandes niveles de desempeño interno desarrollan una actitud llamada autoeficacia (Bandura y Locke, 2003), entendida como la capacidad de manejar las situaciones de manera adecuada para generar resultados deseados. Mientras que para Rotter (1954) esto puede ser utilizado como una habilidad cognitiva que influye en las personas de acuerdo con el manejo de sus expectativas, como lo plantea Bandura (1977; citado por Davidoff, 1998), la conducta de las personas está orientada a metas, pues los individuos se pueden regular a sí mismos; además tienen un grado de libertad y capacidad de cambiar durante toda la vida.

Bandura consideró a los humanos como seres complejos, únicos, activos, destacando el pensamiento y la autorregulación. Pues los individuos están en una continua resolución de problemas, partiendo de la experiencia y de la capacidad de procesamiento de información. Por tal razón, Bandura realizó sus estudios en humanos en el nivel contextual; por lo tanto, a través de la observación de modelos la persona puede transformar imágenes e ideas que se pueden combinar y modificar con el fin de elaborar patrones de conducta adecuados.

Siguiendo con Bandura, el carácter, al definirse por dimensiones aprendidas y vinculadas a factores psicosociales, tiende a formarse de manera continua pero especialmente en los procesos de socialización más básicos. Entre los modelos centrados en dimensiones del carácter se destacan los que se centran en el concepto de “esquema”. Los esquemas son sistemas estructurados y entrelazados, responsables del procesamiento de un estímulo percibido y su

respuesta conductual asociada (Beck, Freeman, Pretzer, Davis, Fleming & Ottaviani, 1995).

f) Teoría integradora de la personalidad

Actualmente la comunidad científica aún no ha podido establecer una teoría de la personalidad amplia y consensuada, que organice, estructure y dé cabida a la gran pluralidad existente de investigaciones y enfoques. Teniendo en cuenta estas necesidades, surge la Teoría Integradora, que plantea objetivos como: a) elaborar un modelo de personalidad amplio, que posibilite la integración de las principales teorías, que organice los principales logros de la investigación empírica incorporando la inteligencia; b) definir la personalidad a partir de la identificación teórica de los factores o facetas de las grandes dimensiones; c) fundamentar la comprensión de la personalidad desde un enfoque evolucionista; y d) ofrecer un modelo de rasgos que incorpora los paradigmas actualmente activos, sobrepasando el concepto descriptivo de la estructura y permitiendo involucrarse con los procesos (Lluís, 2002).

Según la teoría integradora, la personalidad no podrá limitarse a describir o explicar el temperamento, el carácter (el self) o la inteligencia, sino que deberá incluir los tres aspectos. Una teoría de la personalidad no puede limitarse solo al consciente o al inconsciente, como tampoco a las conductas observables o a las internas, debe tener los dos factores en cuenta. Una teoría de la personalidad no se debe limitar a las diferencias y semejanzas entre hombres y mujeres y, por supuesto, tampoco debe orientarse solo a la conducta normal; es evidente que tiene que tener en cuenta la psicopatología y por lo tanto aportar posibles estrategias de cambio.

La propuesta de la Teoría Integradora para dar respuesta a las problemáticas planteadas se ha denominado “Cinco Grandes Rasgos de la Personalidad” (Big Five), diseñados por

Caprara, Barbaranelli, Borgogni y Perugini (1993); se distinguen cinco factores o dimensiones: extroversión, agradabilidad, escrupulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia (Costa & McCrae, 1994). EL instrumento propuesto por los Cinco Grandes es el BFQ que, a partir de los cinco factores identificados en la teoría y de acuerdo con las características de cada uno, pretende dar cuenta de la personalidad del individuo (Gómez & Zabuido, 1996).

El apoyo inicial para el modelo de los Cinco Grandes proviene del análisis del lenguaje, de los términos que han sido usados para describir los rasgos de la personalidad (Goldberg, 1990). Otro fundamento importante es el estudio de cuestionarios en diferentes lenguajes, realizado por Costa y McCrae (1985), quienes desarrollaron una herramienta de evaluación objetiva, el NEO-PI, que posteriormente fue revisado para formar el Inventario de Personalidad Neuroticismo Extroversión Apertura, revisado (NEO-PI-R); esta prueba evalúa los cinco grandes factores, al igual que puede ser útil en el diagnóstico de los trastornos de la personalidad (Costa & McCrae, 1995).

Otro aspecto de la Teoría Integradora es el modelo de los Siete Factores de Cloninger (1998), que propone cuatro dimensiones temperamentales que reflejan disposiciones innatas de respuesta a estímulos persistentes a lo largo del tiempo y por otra parte propone tres dimensiones caracterológicas que reflejan diferencias individuales y que se desarrollan en interacciones no lineales entre el temperamento y las experiencias vitales (Svrakic, Draganic & Hill, 2002).

C. ESTUDIO DE LA PERSONALIDAD EN ÁMBITOS LABORALES

Por lo general se cree que el desempeño exitoso en un empleo involucra solo destrezas intelectuales y prácticas. Sin embargo, los especialistas aseguran que el conocimiento y la experiencia necesitan integrarse también a relaciones interpersonales efectivas. Teóricamente, ese conjunto de actitudes para interactuar de forma apropiada con los demás se conoce como inteligencia emocional y hace referencia a las competencias que determinan la conducta de un individuo para reconocer rasgos de personalidad tanto propios como ajenos.

Según los expertos, esta habilidad aplicada al campo laboral permite que un empleado se sienta satisfecho con el cargo asignado, desarrolle hábitos productivos, sea persistente en los proyectos, esté motivado, desarrolle empatía, controle impulsos y maneje el estrés. Para Ana María Salom, directora de Desarrollo de Personal en Bansuperior, la inteligencia emocional incentiva el desempeño integral de un trabajador. Interiorizarla implica autorregulación permanente, orientación al logro, alto grado de compromiso y capacidad de ponerse en los zapatos de los demás con el fin de garantizar una comunicación efectiva, explicó.

Godínez y Sánchez (2004) realizaron una investigación de estudio acerca la influencia del temperamento sobre el desempeño laboral, para dicha investigación utilizaron dos instrumentos, para la variable de Análisis del temperamento utilizaron el instrumento de Taylor y Jonson y para la variable de desempeño laboral utilizaron la prueba desempeño de Rodado. La muestra que utilizaron fue de 30 profesores de la Escuela Secundaria Valentín Gómez, de la ciudad de México. De acuerdo a los resultados 8 que se obtuvo, se puede definir que el temperamento tiene cierta influencia en los maestros y que estos se manifiestan en las conductas de hostilidad, dominancia, nerviosismo hacia los alumnos, afectando así el desempeño de los

mismos. En esta investigación se puede ver que la variable de temperamento sí tiene influencia sobre la variable de desempeño en la que se pudo validar a través de una muestra de 30 personas.

Torres y Lajo (2007) realizaron una investigación sobre el estudio de las variables psicológicas en el desempeño laboral; para dicha investigación tuvieron como muestra a 150 médicos docentes de cinco facultades de diversas universidades de Lima Metropolitana. Los instrumentos que utilizaron para la investigación fue el Inventario de Autorreporte de Conducta tipo A de Blumenthal, COPE, el inventario de Burnout y la prueba de desempeño laboral de Manuel Fernández Arata, los instrumentos cuentan con validez y confiabilidad. El tipo de investigación es correlacional causal y los resultados indicaron que la Personalidad Tipo A influye sobre el desempeño laboral de los docentes, por lo que se recomendó que las universidades deben desarrollar programas en los que permitan que los docentes deben de manejar mejor sus emociones.

Asimismo, Candel (2012), desarrolló una investigación acerca del desempeño laboral y los rasgos de personalidad en colaboradores de un casino, donde participaron 97 colaboradores, entre varones (57) y mujeres (40), con edad en promedio de 24 años. El presente estudio tuvo dos fases; siendo la primera, la administración del cuestionario de SOSAI para saber el tipo de rasgo de personalidad, y para la otra variable el autor creó un propio instrumento que mide desempeño laboral, el cual fue administrado a supervisores dentro de una organización; asimismo, la segunda fase se hizo a través de Pearson y con los resultados obtenidos se realizó un análisis. El estudio fue de tipo descriptivo y los resultados denotan que, dentro de los tipos de rasgos de personalidad, la conformidad es la que menos correlación tiene con rendimiento laboral.

Lopera (2015) realizó un estudio acerca del desempeño laboral y rasgos de personalidad en choferes de transporte público en Medellín – Colombia. Dicha investigación fue de tipo descriptivo correlacional y las variables fueron medidas a través de CEPER III el cual sirvió para la evaluación de personalidad. Así mismo, para medir desempeño laboral se usó un instrumento de Bohorquez, el cual se subdivide en orientación al cliente, habilidad analítica, flexibilidad, responsabilidad y conocimientos prácticos. En suma, a través de los resultados se corroboró que existe relación entre ambas 9 variables siendo los niveles más altos de relación entre tipos de personalidad de depresión y obsesivos compulsivos. Pop explica que los comportamientos de las personas son parte de los rasgos de personalidad y estos influyen directamente en las dimensiones del DL (desempeño laboral).

Además, existen diferentes investigaciones que relacionan DL con la personalidad, uno de ellos fue el estudio de Pop (2013) que tuvo como objetivo encontrar una relación entre el DL y los rasgos de personalidad en una muestra de 24 adultos dentro de la “Asociación Comunidad Esperanza” (ACE). De estas personas, 8 eran hombres y 16 eran mujeres. Los instrumentos utilizados para llevar a cabo el estudio fueron: un cuestionario 16PF por Cattell (1970) para la personalidad y la “evaluación del desempeño” para el DL.

Pop (2013) en la investigación “encontró correlación moderada entre el rasgo de personalidad descontrolado/controlado y los resultados de evaluación de desempeño”. Para esquematizar lo dicho hasta el momento, gracias a la contribución de muchos autores mencionados (Dessler, Salgado, Sackett, Devore, etc.), podemos definir el DL como una herramienta multidimensional que permite evaluar la eficiencia de los trabajadores y/o colaboradores. Para llegar a conocer el DL es necesario el conocimiento técnico y los rasgos de personalidad para dar un resultado verídico. Los rasgos de personalidad mencionados, son las

fluctuaciones de comportamientos de las personas antes eventos distintos (Pop, 2013), es por ello que cada persona tiene un rasgo de personalidad particular que será parte esencial para determinar su Desempeño Laboral.

D. EVALUACIÓN DE LA PERSONALIDAD

Valorar una cosa significa evaluarla. La evaluación de la personalidad es un área importante en que se aplica la psicología a cuestiones del mundo real. Por ejemplo, los psicólogos clínicos tratan de entender los síntomas de los pacientes o clientes evaluando su personalidad, distinguiendo entre conductas y sentimientos normales o anormales; sólo así pueden diagnosticar los problemas y elegir el tratamiento más adecuado Schultz (2009). Con el fin de descubrir las causas de un problema de ajuste o de aprendizaje, los psicólogos educativos evalúan la personalidad de los estudiantes que les remiten para tratamiento. Los industriales/organizacionales evalúan la personalidad para seleccionar al mejor candidato a un puesto en particular. Los psicólogos especializados en consejería miden la personalidad a fin de encontrar el puesto más adecuado para un solicitante, para lo cual hacen corresponder las exigencias del puesto con los intereses y necesidades del candidato. Los investigadores evalúan la personalidad de los sujetos para explicar su conducta en un experimento o correlacionar los rasgos de personalidad con otras medidas.

Es bastante frecuente encontrar test de personalidad basados en una serie de afirmaciones sobre las que tienes que contestar en un rango de opciones, que pueden ir del poco o nada al bastante o siempre. En ocasiones son evaluaciones en número y otras veces se pide simplemente que contestes sí o no. También hay test que siguen un patrón definido, especialmente diseñados para el ámbito de la psicología del trabajo y de las organizaciones, o incluso adaptaciones de

herramientas para el diagnóstico clínico. Los que veremos a continuación son cuatro de los más comunes.

a) Test de personalidad A-B

El objetivo de este test es dividir los perfiles en dos tipos de personalidades, A y B. Lo que se busca es que la candidatura cumpla con una serie de requisitos que se engloban en uno de los dos tipos de personalidad.

Por un lado, está la personalidad tipo A, que define un carácter con tendencia a la actividad sin descanso y a la competitividad. Son candidatos a la adicción al trabajo, lo que a menudo se une a tener grandes ambiciones. Por lo general, se organizan muy bien, aunque suelen pensar que siempre les falta tiempo. Toman decisiones eficaces con mucha rapidez, pero no buscan demasiado el consenso.

Por otro lado, está el tipo de personalidad B, que se caracteriza por su serenidad y su facilidad de trato. Necesitan tiempo para llevar a cabo los objetivos de una manera más concienzuda. No están tan pendientes del tiempo que tardan en hacerlo sino en que el resultado sea óptimo. A menudo se interesan por actividades creativas y culturales.

b) Test de personalidad DISC

Este tipo de prueba evalúa un perfil en función de determinados niveles. La sigla DISC viene de decisión o dominancia, influencia o interacción, estabilidad y serenidad o concienzudez. Más complejo que la clasificación tipo A y B, trata de segmentar la personalidad

como una combinación de estos cuatro niveles. En un sentido más amplio, segmenta los perfiles en cuatro tendencias: dominantes, influyentes, estables, concienzudos(as). La intención de esta herramienta es medir el comportamiento y las emociones de la persona evaluada para ver si se puede adaptar a su entorno, cómo interactúa con otras personas, qué le motiva y qué le estresa, y cómo se comporta ante determinadas situaciones.

c) Test de personalidad los cinco grandes

Este test tiene la función de describir la personalidad mediante los llamados cinco factores (los big five): apertura (a nuevas experiencias), responsabilidad, extroversión, amabilidad y neuroticismo.

La apertura sería propia de mentalidades inquietas, que tienden a la innovación, tienen ideas creativas y se salen de lo convencional; la responsabilidad también se relaciona con el carácter concienzudo, que persigue sus metas y que transmite confianza; la extroversión es característica en personas muy sociables y con dotes de comunicación, asertivas y comprometidas; la amabilidad se muestra en las relaciones, quienes tienen esta tendencia suelen ser personas fiables, altruistas, sensibles con los demás y conciliadoras; por último el neuroticismo se refiere a la inestabilidad emocional, que hace que se sea más voluble, genera inseguridad, se deja invadir por las emociones y tiene bajo control sobre sus impulsos.

La personalidad se evaluaría en función de la puntuación obtenida en cada uno de los cinco grandes. Se observaría si las tendencias principales se corresponden con el perfil que se está buscando.

d) Test de Rorschach

El test de Rorschach consiste en enseñar una serie de láminas con manchas a la persona que opta al puesto e instarla a que interprete lo que representan. Aunque fue creado para el diagnóstico clínico, es decir, para ver si existe una patología, hay empresas que emplean el test de Rorschach como una herramienta más dentro del proceso de selección. La lectura de este tipo de test requiere un estudio complejo para obtener conclusiones fiables. Hay expertos que aseguran que es un error utilizar una evaluación clínica para determinar la idoneidad de una candidatura.

E. Modelo DISC

Adicionalmente a la creciente popularidad del uso de modelos de conocimiento y personalidad para la selección de personal en el siglo XXI, las organizaciones ahora administran millones de test de personalidad, de estilos de aprendizaje, de estilo de manejo de conflicto y de inteligencia emocional a individuos y equipos cada año con el propósito de brindar asesoría y desarrollo. Los modelos y tests de personalidad y estilo pueden ayudar a dar una estructura para asesorar las formas en que las personalidades y los estilos individuales contribuyen a los comportamientos que impactan el desempeño en el trabajo (Payne & Frow, 2005).

Hoy en día, el test DISC es un instrumento utilizado frecuentemente en el ámbito laboral para determinar el perfil de rasgo de personalidad y así conocer si las actitudes del postulante están alineadas a las requeridas para el cargo que las organizaciones tienen a disposición para el mercado laboral. Este es uno de los filtros utilizados a la hora de la selección, cuando los reclutadores tienen la necesidad de evaluar los perfiles de los postulantes. Se ha constituido en uno de los instrumentos de mayor uso por las empresas, que permite manejar los procesos de

reclutamiento de una forma más práctica y más efectiva como filtro de selección. Además, ha permitido a las personas conocer cuáles son las habilidades blandas a potenciar y de esta manera manejar de forma efectiva este aspecto.

El test de Descubrimiento de la Personalidad DISC analiza la personalidad y conducta (en el trabajo y situaciones fuera de este) de las personas. Esto permite generar reportes donde se indica las fortalezas y posibles áreas de auto-desarrollo. Es importante reconocer que todos los test de personalidad contienen algún margen de error, pero este sirve en gran medida para reconocer cuáles son los perfiles de rasgos de personalidad con mayor tendencia de cada una de las personas (Lotito, 2015).

El sistema DISC fue desarrollado como fruto de diversos estudios, dando como resultado 4 perfiles básicos con diferentes grados de intensidad y con unas tendencias de comportamiento que son capaces de predecir y medir el ritmo, prioridades, fortalezas, áreas de crecimiento, miedos, irritaciones, reacción bajo estrés, fuente de seguridad, medición del valor de cada individuo, ambiente deseado, etc. en el marco de las relaciones interpersonales y el comportamiento frente al entorno en donde las personas se desarrollan (Weinert, 2015).

Por ello, el modelo DISC se ha convertido en una herramienta muy valiosa y hasta incluso necesaria para el conocimiento de las personas que se encuentran alrededor, ya sea equipos de trabajos o cualquier situación interpersonal que se pueda generar. Dentro de las oportunidades que brinda el modelo, es que la persona goza de todo el potencial necesario para convertir cualquier relación, encuentro, llámese laboral, cultural, amistoso, o personal, en un exitoso y productivo encuentro y relación para ambas partes (Cadena, Rendón, Aguilar, & Salinas, 2017).

Si bien el test DISC no es un instrumento completo que engloba todos los datos referentes a la personalidad en el sentido técnico, de igual modo provee una visión del estilo de conducta de un individuo que resulta lo suficientemente adecuado como para predecir futuras tendencias de comportamiento. El test DISC es muy adecuado para este proceso de conocimiento de uno mismo y descubrir cuál es la situación que reflejan sus resultados a la actualidad. En base a ello, se puede obtener diversa información como una oportunidad de mejora (López & Fachelli, 2014).

Los tests son elaborados generalmente por uno o más autores, los mismos que se encuentran relacionados ya sea por compañías públicas o privadas, o por empresas especializadas en la construcción de este tipo de recursos de investigación. En algunos casos, los mismos se construyen específicamente para tema investigativo en específico. Una vez construido, el mismo es desarrollado por diferentes personas y estudiado por diversos investigadores para comprobar la efectividad del uso de estas herramientas. Así, poco a poco se van haciendo mejores adecuaciones hasta determinar una estructura que sirva para obtener los recursos esperados y estandarizarlos para cualquier persona, de diferente segmento de la sociedad, lo pueda realizar (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).

La gran debilidad del DISC es que el mismo requiere la participación voluntaria y honesta del entrevistado, dependiendo exclusivamente de la transparencia que ellos posean al contestar las preguntas planteadas. La recomendación para su ejecución es que el mismo sea tomado bajo presión o en una situación que amenace con la integridad de la persona que lo está ejecutando. Por esta razón el DISC es más apropiado para evaluar el desarrollo Personal advirtiendo a la persona que no existe una respuesta correcta o incorrecta, sino que la misma se ajusta a la realidad de la persona y cada una de sus formas de cómo evalúan y se desempeñan

con el entorno y sus pensamientos netamente de carácter personal (Cadena, Rendón, Aguilar, & Salinas, 2017).

a. Teoría de soporte del modelo DISC

El modelo DISC tiene gran parte de su procedencia generada a través del investigador y creador William Moulton Marston, quien en 1928 presentó su obra “Emotions Of Normal People”. Marston fijó su interés psicológico en las personas “normales” o típicas, en donde concentró gran parte de su estudio (Cequea, Rodríguez, & Núñez, 2011). Estaba interesado en los retos diarios de las personas comunes u ordinarias. No le interesaba la conducta psicótica o las enfermedades de carácter mental en general que ciertas personas pudieran tener. Marston quería desarrollar una unidad de medida de la “energía mental” de todo el entorno (Ademar, 2013).

El DISC fue en parte el resultado de la investigación que este autor desarrolló acerca de la medición de la energía del comportamiento y la conciencia que las personas tenían en su día a día. Este análisis desarrollado aportó significativamente para encaminar de una manera correcta el estudio llevado a cabo. Aunque es importante reconocer que su intención al desarrollar el modelo DISC era demostrar sus puntos de vista acerca de la motivación humana y cómo la misma influía en el desarrollo habitual de la persona (García, 2016).

En 1928 Marston publicó “Emotions of Normal People” (Emociones de las Personas Normales), y aunque había escrito acerca de DISC 4 años antes, fue en este libro donde presentó formalmente la teoría DISC. En 1931 Marston publicó un segundo libro acerca de la teoría, “Integrative Psychology” (Psicología Integrativa). La Teoría DISC fue uno de los primeros intentos de aplicar psicología a personas ordinarias, fuera de un ámbito puramente clínico.

Por todo lo mencionado, se puede indicar que test DISC es un instrumento utilizado frecuentemente en el ámbito laboral para determinar el perfil de rasgo de personalidad y así conocer si las actitudes del postulante están alineadas a las requeridas para el cargo que las organizaciones tienen a disposición para el mercado laboral (Bogaert, 2017). Este es uno de los filtros utilizados a la hora de la selección, cuando los reclutadores tienen la necesidad de evaluar los perfiles de los postulantes. Se ha constituido en uno de los instrumentos de mayor uso por las empresas, que permite manejar los procesos de reclutamiento de una forma más práctica y más efectiva como filtro de selección (Contreras , Barbosa, & Espinosa, 2015). Además, ha permitido a las personas conocer cuáles son las habilidades blandas a potenciar y de esta manera manejar de forma efectiva este aspecto.

b. Objetivos del modelo DISC

El test DISC mide diversos aspectos dentro de su evaluación una vez que el mismo es desarrollado. Uno de ellos es reconocer cuál es el perfil natural, que vendría siendo la forma que tienen las personas de hacer las cosas de manera innata, traducándose así la manera de cómo lo hacen según su origen. Mide también lo correspondiente al perfil adaptado, es decir, cómo los ciudadanos actúan frente a lo que sucede en su entorno y cómo adoptan ciertas actitudes y hábitos basados en los mismos. Otro de los aspectos que se considera es que aporta también a comprender los niveles de adaptación, cosa que es fundamental para:

- Entender si las personas están adaptándose de forma adecuada a su entorno y están desarrollándose de forma normal en las actividades demandadas en el día a día
- Saber en qué las personas están invirtiendo su energía en la ejecución de actividades y cómo están distribuyendo la misma dentro del manejo de las tareas
- Descubrir si hay una brecha de estrés entre cómo son las personas de manera natural e innata y cómo se encuentran actuando al verse influenciados bajo su entorno

El test DISC es una evaluación que mide el comportamiento y las emociones de las personas en función de cuatro dimensiones de la personalidad. La metodología DISC está basada en el trabajo del psicólogo William Marston, y divide en 4 los diferentes tipos de personalidades. El aporte que da este test sirve para diferentes campos de la sociedad, resaltando últimamente el mercado laboral (Mireles, 2015).

c. Información proporcionada por el modelo DISC

En su nivel más básico, el DISC mide 4 factores de conducta: Dominance (dominancia), Influence (influencia social), Steadiness (estabilidad, paciencia, perseverancia, cooperación) y Compliance (estructura, obediencia, precisión). El poder del DISC proviene de la habilidad para interpretar las relaciones entre éstos 4 factores. Los factores combinados, teóricamente suman más de 1 millón de Perfiles distintos. El DISC sintetiza estas combinaciones posibles en 15 Perfiles (14 combinando factores + 1 perfil Abrumado que es cuando los factores no se diferencian). Utilizando la información que proveen los factores, el DISC puede ser utilizado para describir el estilo de una persona, incluyendo sus motivaciones y desmotivaciones, fortalezas y debilidades. Y yendo un poco más lejos, la información también ayuda a predecir el futuro comportamiento ante una determinada circunstancia.

La mayoría de las personas tienen 2 o 3 factores dominantes por sobre la línea que los resultados reflejan y que son colocadas sobre el 65 %. Estos datos ofrecen una mayor complejidad para la interpretación de los resultados. Es importante comprender las propiedades de cada uno de los 4 Factores básicos para lograr una adecuada interpretación del Perfil DISC. Los Factores ayudan a definir las motivaciones, aversiones, gustos, instintos predominantes y estilo de conducta de una persona.

DISC brinda información sobre 14 tipos de Patrones Clásicos y sus variaciones (Perfiles

Combinados). El número 15 (Patrón abrumado o comprimido) no es interpretable por el bajo desarrollo de los 4 Factores DISC. Los perfiles que interpreta DISC son aquellos en los que uno o más de sus Factores cuentan con desarrollo superior al 65 %. Según resulte la intensidad de desarrollo en cada uno de los Factores DISC, surgen los Patrones Combinados que cuentan con miles de combinaciones posibles. Estos Patrones toman como base el esquema de comportamiento de los Patrones Clásicos y modifican la intensidad de cada conducta, según sea el valor que alcanza cada uno de los Factores.

El test DISC mide diversos aspectos dentro de su evaluación una vez que el mismo es desarrollado. Uno de ellos es reconocer cuál es el perfil natural, que vendría siendo la forma que tienen las personas de hacer las cosas de manera innata, traduciéndose así la manera de cómo lo hacen según su origen. Mide también lo correspondiente al perfil adaptado, es decir, cómo los ciudadanos actúan frente a lo que sucede en su entorno y cómo adoptan ciertas actitudes y hábitos basados en los mismos.

d. Beneficios generados por el desarrollo del modelo DISC

Existen diversos beneficios que las personas que realizan el test, así como quienes los utilizan como fines investigativos, pueden obtener de manera efectiva. Se detalla los diversos aspectos que pueden generarse si se aprovecha esta herramienta y modelo que ha estado generando grandes réditos a diferentes comunidades. Dentro de los beneficios que se pueden enunciar, se consideran los siguientes:

- Identificar el propio modo de comportamiento que se está teniendo como persona y que está siendo llevado a cabo en el entorno en donde se desarrollan
- Comparar el propio modo con el de los otros miembros de la comunidad donde se encuentra compartiendo actúan y comparar los hallazgos obtenidos por el desarrollo del modelo

- Identificar cómo afectan los rasgos de personalidad propios dentro de la cooperación, comunicación, toma de decisiones y logro de resultados tanto a nivel personal como en la comunidad
- Aprender a desarrollar más abiertas y efectivas relaciones entre equipos y comunidad en general luego de identificar cuáles son los rasgos de personalidad de cada uno de los miembros
- Mejorar el potencial y desarrollar planes de acción para lograr metas, identificando cada una de las oportunidades de mejora y aquellos aspectos positivos que se tienen como personal
- Descubrir puntos clave para perfeccionar el desempeño que se tiene como persona y, a través de este descubrimiento, tomar acción para mejorar y potenciar en el ámbito personal

Estos son varios de los aspectos que el modelo DISC permite obtener si el mismo es aprovechado por quienes lo desarrollan y son realizados con transparencia y veracidad por parte de sus desarrolladores.

e. Estilos de personalidad bajo el modelo DISC

El tema del comportamiento humano es amplio y más complejo que el alcance de este estudio. Cada persona tiene un patrón único de respuestas al mundo y al trabajo. Cada uno requiere de una comprensión y un trato específico. Para tal efecto se define comportamiento como la respuesta al ambiente de trabajo. Los conceptos de rasgos de personalidad observables presentados en el modelo DISC utilizan las investigaciones de William Moulton Martson, presentadas en “Emotions Of Normal People”, que, aunque tienen más de 75 años siguen siendo usados en el siglo veintiuno para describir el comportamiento de los individuos, así como también el comportamiento requerido en diferentes puestos (Di Fabio & Saklofke, 2014).

Para sus investigaciones este investigador desarrolló un modelo de rasgos de personalidad humana que es útil debido a su calidad descriptiva. Martson proporciona una base teórica para describir las diferentes respuestas de los individuos en términos que permite entender el comportamiento de las personas. EL modelo DISC mide cuatro dimensiones de estilos de comportamiento del mundo laboral: Dominante (D), Influencia (I), Servicial o Estable (S) y Concienzudo (C).

- **D (dominio y firmeza).** Los D son decididos, firmes, competitivos, exigentes, movilizadores, orientados a resultados, independientes, seguros de sí mismos, de voluntad recia; muestran una alta capacidad para tomar decisiones rápidas, pero en ocasiones se vuelven bruscos y agresivos, egocéntricos, arrogantes y tienden a cuestionar la autoridad. Suelen estar motivados por el poder.

- **I (influencia y libertad).** Los I son entusiastas, carismáticos, divertidos, sociables, locuaces, abiertos, vigorosos y muy persuasivos. Les motiva el reconocimiento, la interacción con los demás y la libertad; pero no les gustan los detalles y en ocasiones se vuelven extravagantes, descuidados, indiscretos, excitables, atolondrados y suelen perder el sentido del tiempo. Les motivan las relaciones.

- **S (sumisión y estabilidad).** Los S son leales, cooperativos, tranquilos, constantes, calmados, estables, cuidadosos, pacientes, modestos, saben escuchar, y en general, se puede confiar en ellos. Piensan en los demás antes que en ellos mismos y tienden a ser sumamente diplomáticos y prefieren no llamar mucho la atención; pero tienden a resistirse a nuevas ideas, a no expresar sus sentimientos, a ser testarudos, y a no buscar el cambio de forma proactiva. Les motiva la seguridad por encima de todo.

- **C (acatamiento y rectitud).** Los C son analíticos, precisos, lógicos, cuidadosos, formales, disciplinados, valoran la calidad y la exactitud por encima de todo; pero tienden

a ser reservados, tímidos, a no expresar sus opiniones, a atascarse en los detalles y les cuesta mucho asumir riesgos y tomar decisiones. En general, son tremendamente planificadores.

f. Perfil dominante del modelo DISC

Es el perfil que se relaciona con el control, poder y asertividad. Es el factor de la proactividad y el control. Es una mezcla de aspectos positivos y negativos. De los positivos se puede referenciar independencia, motivación para ser exitosos en lograr lo que quieren. Sin embargo, también pueden ser de temperamento fuerte y agresivos. A la gente de estas características le gusta tener autoridad y poder sobre los demás, son competitivos, ambiciosos y le gustan los desafíos. No confían fácilmente en los demás y trataran de tener éxito por sus propios medios, sin ayuda. En caso de necesitarla, darán ordenes en vez de pedir colaboración.

Las personas con fuertes estilos de Personalidad D, le gusta estar en posiciones de autoridad, o donde pueden hacer cosas en sus propios términos. Tienden a ser tomadores de riesgo y personas con iniciativa, que son muy orientado a los objetivos e incluso competitivo. Son excelentes solucionadores de problemas y pensadores de gran imagen y tienden a responder bien a la lógica, la razón y la información, pero no la emoción. El estilo D tiene alta fuerza del ego, lo que podría ser percibido positivamente como la confianza o negativamente como el orgullo.

Dentro de las fortalezas de las personas con este perfil, se identifica que ellos tienen una capacidad rápida para tomar una decisión y de pie detrás de él con confianza. Se los identifica como un líder natural y que siempre está dispuesto a hablar. No puede tomar el tiempo para reunir todos los datos antes de decidir o sopesar los pros y los contras de las situaciones, por ello, puede tomar decisiones precipitadas y de pie detrás de ellos obstinadamente. También se

lo destaca como un organizador de la línea de fondo que da un gran valor en el tiempo, lo que involucra que esté muy orientado a objetivos. Este tipo de persona puede ser más de un delegante que un hacedor, que menudo dependen de otros para obtener una gran cantidad de trabajo realizado.

También se reconocen características de personas con este perfil como aquella tendencia que poseen a desafiar el estatus quo. Son generalmente optimistas. Los dominantes son pensadores innovadores y no tiene miedo de tomar un riesgo o probar algo nuevo. Ellos pueden intentar muchas cosas a la vez o esperar demasiado de los demás. Trabajan bajo presión o en situaciones de crisis, además que funcionan bien con cargas de trabajo pesadas o varios proyectos.

Sin embargo, también se identifican oportunidades para mejorar evidenciando posibles limitaciones potenciales, entre ellas es que ellos pueden ignorar otras opiniones. Quieren hacer las cosas rápidamente para sacar adelante el proyecto, pero pueden tener conceptos irreales de cuánto tiempo puede tomar para lograr. Además, pueden llegar a ser fácilmente impaciente con los demás y pueden no les gusta la rutina, por lo tanto, la creación de nuevos proyectos e ideas para evitar hacer las mismas cosas repetidamente. Otra de las tendencias que presentan es que pueden crear situaciones de presión cuando no es necesario. El Estilo D tiene un miedo innato a que se aprovechen de él, especialmente alguien en quien confía. Como resultado de ello, tienden a luchar por las posiciones de autoridad, donde pueden estar a cargo de la toma de decisiones y el control de entornos.

Se han identificado las motivaciones que posiblemente alienten a las personas que poseen el perfil dominante a ejecutar de una forma efectiva todas sus actividades. Los puntos

que pueden ser destacados son los siguientes:

- Nuevos retos
- Objetivos de la reunión
- Competencia
- Poder y autoridad para asumir riesgos y tomar decisiones
- Libertad de tareas mundanas, la repetición y las rutinas
- Agradecimiento y reconocimiento por parte de otros
- Premios

g. Perfil influyente del modelo DISC

Este perfil se relaciona al modo como una persona encara una situación social y su estilo de comunicación. Se asocia este perfil con una personalidad alegre, extrovertida, cálida, abierta, sociable y gregaria. Las personas con perfil influyente necesitan comunicarse con los demás. Lo que más le cuesta superar a este tipo de personalidad, es el rechazo. Necesita interactuar en forma positiva con los que la rodean, su naturaleza gregaria ayuda a juntar a otras personalidades que no lo son tanto. Son de confiar, pero su necesidad de ser abiertos hace que revelen información o sentimientos que otras personalidades más calmas, preferirían guardar. Por ello, a veces les falta tacto, pero su falta de diplomacia se compensa con su naturaleza comunicativa y su habilidad para salir de cualquier dificultad

Las personas con fuertes estilos de personalidad I son muy locuaces, entusiastas y optimistas. Ellos crecen en experiencias divertidas y estar con otras personas. Las personas que cuentan con un perfil influyente no tiene problema de hablar con un desconocido y no tiene miedo de ser el centro de atención. La tendencia que ellos poseen es la de presentarse siempre de una forma confiada y optimista, esto se da debido a que pueden hacer que la gente de su lado

muy rápidamente y pueden hablar su camino dentro y fuera de la mayoría de las cosas, el estilo que es conocido por ser tanto persuasiva e influyente. La tendencia de estas personas es a ser algo emocional y, a veces muy espontáneos o impulsivos.

Dentro de las fortalezas que se identifican de las personas que tienen el perfil influyente, es que son muy creativas, con una tendencia alta a ser pensadores y solucionadores de problemas de todo tipo. Tienen la capacidad de generar grandes lluvias de ideas cuando se lo proponen. Además, cuentan con la capacidad de ser grandes animadores de los demás, teniendo así la oportunidad de motivar y alentar a otros a alcanzar objetivos y tomar medidas para la acción. Tienen a ser muy persuasivo e influyentes, lo que les da la gran capacidad de liderar equipos y organizaciones de una forma adecuada y cumpliendo con los objetivos propuestos.

Otra de las características que poseen es que tienen un sentido del humor positivo y actitud. Son reconocidos por generar una vida y diversión a una situación aburrida y de ambientes monótonos. Tienen la tendencia a ser muy fáciles para aceptar a los demás, teniendo total apertura para generar nuevas relaciones interpersonales con desconocidos. Ellos son los llamados a realizar negociaciones en la presentación de conflictos y a ser los pacificadores de las situaciones que pudieran presentarse. Ellos pueden estar más preocupados con la popularidad de resultados tangibles a veces. Son reconocidas por ser personas de un perfil bastante espontáneo y que se convierte agradable para su entorno.

Sin embargo, también se identifican oportunidades para mejorar evidenciando posibles limitaciones potenciales, una de ellas es que tienen una falta de atención a los detalles. También se ha identificado que pueden ser malos con el tiempo e incluso la organización sin necesidad de crear una estrategia para su gestión. Las personas con el perfil influyente pueden tender a

escuchar sólo cuando es conveniente y por ello, pueden ser percibidos como "en espera de su turno para hablar". Estas personas tienen una tendencia a abusar de los gestos y expresiones faciales. Otra de las posibles situaciones a mejorar es que ellos poseen una mayor tendencia a prometer que a involucrarse, es decir que no son partícipes de las actividades. El Estilo I tiene un miedo innato a ser rechazado por otros, como resultado, ellos se expresan como divertido, extrovertido y simpático, actitudes que, en ocasiones, son fingidas.

Se han identificado las motivaciones que posiblemente alienten a las personas que poseen el perfil influyente a ejecutar de una forma efectiva todas sus actividades. Los puntos que pueden ser destacados son los siguientes:

- La adulación y elogios
- Popularidad y aceptación
- Un medio ambiente
- Libertad de muchas normas y reglamentos
- Otras personas que manejan los detalles
- Creatividad

h. Perfil estable del modelo DISC

Es el perfil que se asocia a aquellas personas con características definidas como la paciencia, perseverancia, estabilidad y cooperación. Estas personalidades son pacientes, compasivas y leales con los que las rodean. Están interesados por los problemas de los demás y son buenos para cubrir roles de apoyo. Tienen un enfoque perseverante con facultades de concentración. Se resisten a los cambios y trabajan mejor cuando se les da instrucciones claras y mucho apoyo. Toman el rol de pacificadores, conciliadores.

Las personas con fuertes estilos de Personalidad S se describen como tranquilos y estables. Estas personas buscan a la rutina, la previsibilidad y la seguridad en su vida y la rutina del día a día. Tienen una tendencia a esforzarse por las relaciones personales y cercanas, y ambientes positivos sin conflicto. Son personas que se destacan por ser pacíficos, buenos oyentes y amigos verdaderamente leales y seguidores. Además de tener características destacables como ser positivos, amables, pacientes y comprensivos. También pueden ser posesivos de las situaciones que se generan en su entorno y, a veces, pasivo-agresivo en sus esfuerzos por evitar el conflicto o la negatividad.

Dentro de las fortalezas que se identifican de las personas que tienen el perfil estable, es que son ciudadanos fiables y confiables. Pueden ser considerados como aquellas personas del grupo de los leales, solidarios y sinceros. En lo que respecta a su actitud cuando existe una autoridad, ellos siguen instrucciones muy bien. Además, son pacientes con los demás y tienden a no hablar hasta que algo está mal; son identificados como personas sensibles a las críticas.

Otras de las características que se destacan es que son buenos oyentes, pacientes y empáticos. Hace que los demás se sientan cómodos en el lugar en donde se encuentran. También hay características a destacar en lo que respecta a la conciliación de los conflictos, ya que ellos se relacionan instintivamente, de una forma ecuánime. Los estables tienden a evitar el conflicto a toda costa y suprimen los sentimientos como resultado. Se destaca el hecho que ellos pueden encontrar maneras fáciles de hacer las cosas, aplicando netamente el llamado sentido común. Tienen una alta tendencia a hacer las cosas fáciles en vez de realizarlas de la forma en que se piensa que es la manera correcta.

Sin embargo, también se identifican oportunidades para mejorar evidenciando posibles limitaciones potenciales, una de ellas es que se resisten a los cambios o tardan mucho tiempo para adaptarse. También pueden tener dificultades para establecer prioridades cuando deben definir cuáles son los requerimientos importantes. Todo esto enunciado hace que tiendan a ralentizar la acción. Ellos tienden a guardarse las preocupaciones o dudar en compartir información que, en ocasiones, es de gran relevancia tenerlas claras. Los estables no pueden prestar atención a sus propias necesidades ya que siempre están intentando satisfacer las necesidades de los demás. Otro de los aspectos negativos es que pueden guardar rencor y, además, pueden tener comportamientos agresivos. Las personas con el perfil estable tienden a tener un miedo innato de perder su seguridad. Como resultado, crean rutinas y se resisten al cambio.

Se han identificado las motivaciones que posiblemente alienten a las personas que poseen el perfil estable a ejecutar de una forma efectiva todas sus actividades. Los puntos que pueden ser destacados son los siguientes:

- El reconocimiento a la lealtad y fiabilidad
- Protección y seguridad
- No hay cambios bruscos de procedimiento o de estilo de vida
- Actividades que se pueden iniciar y acabados
- Tiempo de calidad con los demás; relaciones positivas y personales
- Relaciones y entornos pacíficos y libres de conflicto
- sincero agradecimiento

i. Perfil concienzudo del modelo DISC

Este perfil está relacionado directamente con aquel tipo de persona que encara la estructura, la organización y la precisión de una forma bastante recurrente. Estas personalidades denotan altos niveles de precisión y exactitud al ejecutar tareas. Por su estilo pasivo, siempre se enfocan en lograr el control a través del uso de estructuras y procedimientos, insistiendo en las reglas y códigos de conducta ya definidos para cumplir con sus fines más cercanos. A las personas con este perfil no les gusta la presión y tratarán de evitar circunstancias difíciles en la mayor cantidad de las veces que les resulte hacerlo.

Las personas que poseen el estilo de Personalidad C tienden a ser reconocidos como personas perfeccionistas. Ellos ponen un gran valor de ser precisos, correctos, y se destacan por siempre apuntar hasta el final de la situación en donde se han involucrado. Ellos se destacan por siempre estar orgullosos de su trabajo. Ellos piensan de una manera muy lógica, analítica y sistemática, y tienden a ser excelentes en la resolución de problemas y el pensamiento creativo. Ellos tienen un nivel muy alto, tanto para sí mismos y los demás, lo que se traduce en ser un poco crítico. Se reconocen a estas personas como aquellos que siempre apuntan a ser realistas y cuidadosos, y con una alta tendencia a ser tranquilos y a veces solitarios.

Dentro de las fortalezas que se identifican en las personas que tienen el perfil concienzudo, una de ellas es que todo lo ven desde una perspectiva realista. Son personas reconocidas por ser pensadores creativos y capaces de resolver problemas. Ellos están en una amplia capacidad de reconocer y señalar todas las razones por qué algo no va a funcionar o no se debe cambiar debido a que está siendo bien manejado. Se destacan por ser personas consientes y ecuánimes, con un alto nivel de coherencia. Aunque no siempre es bueno, también se destaca que ellos tienden a preferir no verbalizar sus sentimientos.

Otras de las características que se destacan es su gran capacidad para realizar preguntas de gran valor que encaminan a encontrar las soluciones a las situaciones. Además, saber poner límites claros para las acciones que se desarrollan, así como las relaciones con el entorno. Son personas que siempre definen la situación, ellos reúnen datos y hechos de información, para luego de ello tomar una decisión. Estas personas se aseguran de que los otros tengan la información precisa cuando van a realizar alguna acción. Son personas que siempre están auto-motivadas, manejando sus relaciones con un alto nivel de diplomacia.

Sin embargo, también se identifican oportunidades para mejorar evidenciando posibles limitaciones potenciales, una de ellas es que, al ser realistas, sus entornos pueden percibirlos como negativos. Estas personas prefieren mostrar hechos antes que argumentar su posición ante cualquier eventualidad. Otra de las falencias es que estas personas tienden a estancarse en los detalles de todas las situaciones. Además, siempre accionan sujetos a un procedimiento y un método. También se ha identificado que posiblemente ellos prefieran trabajar solos en vez de trabajar como miembros de un equipo. El Estilo de Personalidad C tiene un miedo innato a ser criticado, sobre todo por su trabajo. Como resultado de ello, pasan un montón de tiempo y energía en ser precisos y correctos.

Se han identificado las motivaciones que posiblemente alienten a las personas que poseen el perfil concienzudo a ejecutar de una forma efectiva todas sus actividades. Los puntos que pueden ser destacados son los siguientes:

- Altos estándares de calidad
- Suficiente tiempo y organización para hacer las cosas correctamente
- El reconocimiento por el trabajo bien hecho y cuánto tiempo ciertas cosas toman

- Interacción social limitada
- Tareas e instrucciones detalladas; parámetros y expectativas claras
- Organización lógica de la información
- Pacíficos entornos y relaciones, no de confrontación

2 HABILIDADES DIRECTIVAS

Del mismo modo (Pereda y Berrocal, 2012) afirman que, “las habilidades directivas son aquellas competencias (capacidades y conocimientos) necesarias para poder manejarse así mismo, así como las relaciones con otros. Es una planeación de la ejecución supervisando y dirigiendo personal para el logro y cumplimiento de los objetivos de una organización ”

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son aquellas “habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás. Estas habilidades son las mismas hoy que hace un siglo; los principios conductuales básicos que constituyen los fundamentos de estas habilidades son atemporales” (p. 5).

Dichos autores complementan su definición: Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son las bases sobre la que reposa la administración efectiva. No obstante, en tanto que los individuos con diferentes estilos y personalidades aplican sus habilidades de manera diferente, existe un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes a través de toda una gama de diferencias individuales.

A. DEFINICIÓN DE HABILIDADES

Patrick Griffin (2014), líder del proyecto Assessment and Teaching of 21st Century Skills (ATC21s), define las habilidades como “acciones que las personas pueden realizar. La competencia abarca la calidad y capacidad de transferencia de una acción en el tiempo y en el contexto”. Es decir, nadie aplica una habilidad con la misma destreza todo el tiempo, el desempeño se ajusta de acuerdo con las exigencias del momento y del contexto. Por tanto, la competencia es la capacidad de la persona para ajustar el rendimiento de la habilidad según la demanda del contexto (Griffin y Care, 2014). Michael W. Connell, Kimberly Sheridan y Howard Gardner (2003) proponen que las habilidades son “*capacidades biopsicológicas que tienen las personas y las competencias, el conocimiento y las capacidades que son valoradas por la sociedad y la cultura*”. Es decir, las habilidades son de naturaleza individual y las competencias de naturaleza social. También argumentan que existen dos cualitativamente distintos tipos de habilidades humanas (modular e integrativa) que corresponden a dos categorías de problemas (tareas modulares y situaciones integradas, respectivamente). En el caso de las tareas estas se enfocan en habilidades específicas, en contraste, las situaciones, que son por naturaleza complejas, requieren de una orquestación de capacidades. En resumen, las habilidades tienen su fundamento en lo que las personas son capaces de hacer desde sus condiciones neurofisiopsicológicas; estas pueden ser específicas, cuando son requeridas en ciertas tareas, e integrativas cuando se realizan en situaciones complejas.

Por otro lado, Madrigal (2009) llama habilidad al “talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; de esta forma en el ámbito organizacional”, se considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas; estos son términos que designan labores de primer grado en

cualquier función directiva de todas las organizaciones gubernamentales o privadas. También intervienen conocimientos para realizar actividades como estructuras y planeación de estrategias en beneficio del desarrollo organizacional.

B. COMPETENCIAS DIRECTIVAS VS HABILIDADES DIRECTIVAS

En primer lugar, es preciso definir competencia, por ende, compartimos la definición de Cardona y Chinchilla (1999) como “Aquellas conductas observables y habituales que facilitan el éxito de una persona en su actividad o función.”

Por otra parte, Taype (2015) define competencia como “todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Estas capacidades incluyen tanto destrezas y conocimientos, así como también actitudes, motivación y compromiso”.

Las competencias directivas son un instrumento esencial para reafirmar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de estas, que permita detectar las necesidades de desarrollo en sus directivos y ejecutivos. (Maque y Quispe 2020). Asimismo, las habilidades directivas pueden funcionar como “el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (Whetten y Cameron, 2011, p. 8).

A esto podemos sumar la definición de Whetten y Cameron (2011) quien realiza una definición sobre las habilidades directivas como “las habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás” (p. 5).

A diferencia del cociente intelectual (CI) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, las personas pueden desarrollar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. Es difícil mostrar una habilidad directiva, ya que son conjuntos integrados de respuestas complejas. Donde se debe confiar en combinaciones de habilidades para alcanzar los resultados deseados. (Whetten y Cameron, 2011).

Por otro lado, todas las habilidades tienen el potencial de perfeccionarse a través de la práctica que debe ser constante por lo que requiere muchas veces de un considerable tiempo. Simultáneamente, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones.

Por lo visto anteriormente, se puede inferir que a pesar que los términos en mención están relacionados, puesto que se refieren, al como la persona realiza la “tarea” y son usados en el campo administrativo, no tendrían el mismo significado, ya que las competencias están más relacionadas con si la persona realiza la tarea teniendo en cuenta la importancia de la misma tratando de mejorarla, buscando un desempeño óptimo mientras que las habilidades directivas están relacionadas a si simplemente realiza la tarea teniendo en cuenta con una o varias habilidades potenciales. (Whetten y Cameron, 2011).

C. IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

La importancia de las habilidades directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos. Derivado de los cambios en las estructuras de las empresas globalizadas y al vertiginoso desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte, hoy se requieren nuevos conceptos de empresa y de director con capacidades distintivas y difíciles de copiar. (Ramírez 2018).

Para Madrigal (2009), la dirección es una función que lleva a cabo un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. La Enciclopedia Castellana define habilidad como la astucia e inteligencia para manejar un asunto o para tratar con las personas.

Efectivamente, la habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente. Es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los directivos hacen forzoso la elaboración de estudios que aborden conocimientos de las habilidades directivas, incorporando al autoconocimiento como habilidad básica de dirección, tan necesaria en la mejora de gestión en los escenarios de incertidumbre.

D. CARACTERÍSTICAS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Whetten y Cameron (2011), señalan que las habilidades directivas ostentan diferentes características distintivas, que se muestran a continuación:

Conductuales, el desarrollo de estas habilidades conlleva a ciertos resultados. *Controlables*, el desempeño de estos comportamientos está controlados por el individuo. *Desarrollables*, la ejecución de estas capacidades tiende a mejorar con el tiempo por medio de la práctica, a diferencia del cociente intelectual o de determinados atributos de la personalidad o del temperamento, que permanecen relativamente constantes a lo largo de los años. *Interrelacionadas*, la puesta en práctica de una habilidad social comprueba que no se desarrolla de manera aislada, puesto que no son comportamientos simplistas y repetitivos, por lo contrario, son un conjunto integrado de respuestas complejas. *Contradictorias y paradójicas*, estas habilidades no solo están orientadas de manera exclusiva hacia el trabajo en equipo o hacia las interrelaciones humanas, ni tampoco hacia el individualismo o el carácter técnico. Los directivos que poseen una variedad de habilidades suelen ser más eficaces, aunque algunas de estas sean incompatibles.

E. DIMENSIONES DE HABILIDADES DIRECTIVAS

El trato de un directivo con sus empleados es muy significativo, ya que involucra el relacionarse con respeto y dignidad. Según los autores Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales esenciales son diez, agrupadas en tres categorías.

- *Personales*, relacionadas con el manejo del propio yo
- *Interpersonales*, se concentran en asuntos que nacen al interactuar con las demás personas permitiendo crear y establecer vínculos.
- *Grupales*, relacionadas al momento cuando interactúa con grupos de personas sea como líder o como miembro del grupo garantizando una mejor labor, así como un continuo aprendizaje y crecimiento individual a través del trabajo con los demás.

a. Habilidades personales

Pereda define a las habilidades personales o intrapersonales como aquellas “que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida” (2016, pág. 82)

Whetten y Cameron (2011) respecto a las habilidades personales consideran que están constituidas por “el desarrollo de autoconocimiento, manejo de estrés personal, y solución analítica y creativa de problemas. Estas habilidades se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo”

Respecto a lo mencionado podríamos definir como habilidades personales a aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento de las personas.

b. Habilidades interpersonales

Tomando la definición de Dessler (1996) las habilidades interpersonales se asocian a la “habilidad para influir, supervisar, dirigir, manipular y controlar a personas en todos los niveles” (pág. 371). Para las empresas estas habilidades son de gran importancia y hoy en día se valora mucho el trabajo en equipo, gracias a esto la productividad se ve beneficiada con el establecimiento de relaciones laborales más sanas, equilibradas y con mayor sentido de responsabilidad. Siendo necesarias en toda la estructura jerárquica, del nivel más alto al más bajo; tanto en la empresa, como en el trabajo en equipo. De esta manera Benaiges (2010) “las

habilidades interpersonales son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas”, ya que cuando la persona experimenta interacciones positivas genera en estas sentimientos y emociones positivas provocando consecuencias fisiológicas, emocionales, intelectuales y sociales.

c. Habilidades grupales

Estas habilidades se integran con las citadas anteriormente, lo importante es comprender su funcionamiento y estructura, de acuerdo con Aparicio & Medina (2015) las habilidades grupales comprenden “el facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo y la formación de equipos efectivos” (p. 16). Por otro lado, los autores consideran que estas habilidades son “esenciales para la gestión eficiente de los ejecutivos, independientemente del área en la que se desempeñen” (pág. 18). Muguerza & Salvador (2015) proponen que las habilidades grupales “no solo garantizan una mejor calidad en la labor realizada, sino también el continuo aprendizaje y crecimiento del individuo a través de su interacción con los demás” (pág. 18) Whetten & Cameron (2011) consideran que las habilidades grupales “se centran en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Existe una superposición entre las habilidades grupales, y entre éstas y las habilidades personales e interpersonales” (pág. 18). equipo y el cumplimiento de los objetivos por lo que es importante su manejo adecuado.

F. TEORÍA RELACIONADA

Albert Bandura (1925) como se cita en Calvo (2019), en su teoría cognitivo-social (1987, 1999), nos da una explicación acerca del funcionamiento humano en términos de un

sistema de reciprocidad trádica, donde factores personales, conductuales y ambientales operan como elementos determinantes al interaccionar entre sí de forma dinámica y bidireccional. Por otra parte, la teoría de Bandura considera, entre otras capacidades distintivas del ser humano, su capacidad vicaria, según la cual, dentro de nuestros límites biológicos, en nuestro aprendizaje desempeña un papel fundamental la observación de modelos; algo que también aplica el aprendizaje de la lengua. Las consecuencias observadas de la conducta del modelo puedan afectar a la conducta del observador. Por eso, a este tipo de conducta se le da el nombre de aprendizaje social, aprendizaje por observación, aprendizaje por modelado o aprendizaje vicario. La capacidad de observación permite a los individuos adquirir pautas de conductas amplias y complejas, sin tener que configurarlas gradualmente a través de un tedioso proceso de ensayo y error. Dicho de otro modo, desde esta perspectiva, el aprendizaje no siempre se realiza a través de la experiencia directa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

1. TIPO, MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

A. Enfoque o Paradigma de Investigación

La presente investigación utilizó el enfoque cuantitativo. “...Este paradigma, representa un conjunto de procesos es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 4-5)

B. Método de investigación

La presente investigación utilizará como método general el método hipotético deductivo, método propio del paradigma cuantitativo. Este método consiste en la "...generación de hipótesis a partir de dos premisas, una universal (leyes y teorías científicas, denominada: enunciado nomológico) y otra empírica (denominada enunciado entimemático, que sería el hecho observable que genera el problema y motiva la indagación), para llevarla a la contrastación empírica." (Popper, 2008). Tiene la finalidad de comprender los fenómenos y explicar el origen o las causas que la generan. Sus otros objetivos son la predicción y el control, que serían una de las aplicaciones más importantes con sustento, asimismo, en las leyes y teorías científicas. En suma, en el modelo hipotético-deductivo se parte de premisas generales para llegar a una conclusión particular, que sería la hipótesis a falsar para contrastar su veracidad, en caso de que lo fuera no solo permitiría el incremento de la teoría de la que partió (generando así un avance cíclico en el conocimiento), sino también el planteamiento de soluciones a problemas tanto de corte teórico o práctico (llamado también pragmático, aplicativo o tecnológico), y en tanto que no, bien podría impulsar su reformulación hasta agotar los intentos para hacerla veraz, o abandonarla y replantearla sobre la base de otros preceptos teóricos que indiquen una orientación distinta o alternativa a la anterior. (Sánchez 2019).

C. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo - correlacional, ya que tiene como propósito el grado o nivel de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, pretendiendo ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos (o fenómenos) para después analizar su correlación (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 80, 81).

D. Diseño de investigación

La investigación planteada es de diseño no experimental, de carácter transversal y bivariada (Hernández, et. all, 2014, p.151). Lo anterior por las siguientes consideraciones: a) en las investigaciones no experimentales, las variables no se manipulan en lo más mínimo, b) los estudios transversales pretenden analizar el fenómeno en un único momento del tiempo, vale decir, recogen la información en un momento determinado, observando las variables tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlas, c) las investigaciones descriptivo-correlacionales tienen como propósito identificar el grado o nivel de relación existente entre dos o más variables en un contexto particular, pretendiendo ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos (o fenómenos) para después analizar su correlación, y d) son investigaciones bivariadas aquellos estudios en los que existen 2 variables de estudio.

E. Nivel de investigación

El presente estudio se enmarca dentro de la Investigación Básica. La investigación básica se avoca a producir conocimiento y teorías (Hernández, et. all, 2014, p.XXIV), es decir, busca el conocimiento de la realidad o de los fenómenos de la naturaleza, para contribuir a una sociedad cada vez más avanzada y que responda mejor a los retos de la humanidad.

2. POBLACIÓN Y MUESTRA

A. POBLACIÓN

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008b. Citado por Hernández, et. al. 2014, p. 174) El universo de investigación o población examinada estuvo constituido por los trabajadores de las diferentes áreas de una empresa cementera que laboran durante el periodo 2021. Trabajadores cuyo número total alcanza a los 1000 individuos.

B. MUESTRA:

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.” (Hernández, et. al. 2014, p. 175).

En los estudios cuantitativos, las muestras se clasifican en dos grandes grupos: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas (Hernández, et. al. 2014, p. 175).

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una

selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. (...) Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella” (Hernández, et. all. 2014, p. 190).

Para el presente estudio se utilizó una muestra de tipo no probabilística, censal o intencional, ya que, “la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos”, esto debido a la indisponibilidad de tiempo y difícil acceso a poder evaluar a una gran cantidad de trabajadores de la empresa cementera. A fin de seleccionar cuidadosa y controladamente a cada uno de los individuos, se procedió a establecer criterios estrictos de inclusión y exclusión para la presente investigación.

La muestra estuvo conformada por 105 trabajadores de una empresa cementera, trabajadores con edades que comprenden entre 20 y 60 años, de ambos sexos, de condición socioeconómica media y media-alta, con estudios primarios y secundarios concluidos, y/o superiores universitarios culminados, con contrato vigente durante el periodo 2021.

A continuación, se detalla un cuadro en el que se precisa la dependencia, función, género y demás características de nuestra muestra censal.

PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA CEMENTERA

Cargo o Función Desempeñada	Asistente		Directivo		Operador de Equipos		Profesional		Técnico		TOTAL											
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	f	%										
SEXO	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%								
ÁREA QUE PERTENECE																						
Servicios Generales	3	2.9	4	3.8	4	3.8	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1.9	0	0	13	12.4		
Materias Primas	9	8.5	0	0	9	8.5	0	0	52	49.6	0	0	6	5.8	0	0	7	6.7	0	0	83	79.1
Equipo Móvil	1	0.9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.9	0	0	7	6.7	0	0	9	8.5
TOTAL	13	12.3	4	3.8	13	12.3	0	0	52	49.6	0	0	7	6.7	0	0	16	15.3	0	0	105	100.0

Fuente. Elaboración propia

a) Criterios de inclusión

- Trabajadores con contrato vigente, de las diferentes áreas, escalas y regímenes laborales, de la empresa cementera., que laboran durante el año 2021.
- Trabajadores que estén desempeñado el puesto o cargo por un periodo mínimo de tres meses.
- Trabajadores que deseen y acepten participar voluntariamente en este trabajo de investigación.

b) Criterios de exclusión

- Trabajadores cuyo contrato o relación laboral culmine antes del recojo y/o aplicación de los instrumentos de evaluación.
- Trabajadores que recién están laborando en la empresa
- Trabajadores que no acepten participar en la investigación.

3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS:

A) CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:	CUESTIONARIO DE HABILIDADES DIRECTIVAS
2. TIPO DE INSTRUMENTO :	Cuestionario estructurado
3. AUTOR :	Whetten y Cameron (2001)
4. PROPÓSITO :	Evalúa el nivel de desarrollo de habilidades directivas a través de la observación conductual
5. ADMINISTRACIÓN :	Individual y colectiva
6. USUARIOS :	Personas que laboren en el área organizacional o social
7. NUMERO DE ÍTEMS:	85
8. DURACIÓN :	25 minutos
9. CORRECCIÓN :	Manual y computarizada
10. PUNTUACIÓN :	Puntuaciones altas reflejan un alto nivel de desarrollo de conductas directivas y las puntuaciones bajas, un bajo desarrollo de conductas directivas.
11. NIVELES :	Alto, Medio y Bajo
12. DIMENSIONES	Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades de grupo.

Descripción y calificación

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario PAMS de Whetten y Cameron (2011), el cual integra tres dimensiones; habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales. La primera agrupa tres subdimensiones (autoconocimiento, manejo de estrés, resolución creativa de problemas) y las dos últimas agrupan cinco subdimensiones (motivación de los empleados, manejo de conflictos, requerimiento de corrección, mediador de conflictos y función de comunicación de apoyo) y (facultamiento y delegación, líder de equipo, miembro de un equipo, delegación y liderar el cambio), tales se expresan en 85 preguntas. Para la medición, se empleó la escala Likert (1=completamente en desacuerdo, 2=en desacuerdo, 3=ligeramente en desacuerdo, 4=ligeramente de acuerdo, 5=de acuerdo y 6=completamente de acuerdo).

Tabla. Agrupación de reactivos por Dimensión, ítem y pregunta del cuestionario de *Habilidades Directivas*

Categoría	Habilidades	Preguntas
Habilidades personales	Autoconocimiento (Ítem 1-5)	Auto conocimiento Auto revelación Forma de recopilar Enfrentar Valores
	Manejo de estrés (Ítem 6-11)	Administración del Tiempo Priorización Ejercicio Frustración Técnica de Relajación Equilibrio
	Solución analítica (Ítem 12-14)	Comprender problema Más de una alternativa Métodos de resolución
	Solución creativa (Ítem 15-19)	Definir problema Mente abierta Lógica Ponderación de alternativas Solución creativa
		Puntos de vista divergentes

Habilidades interpersonales	Coaching (Ítem 20-23)	Información de personas afectadas Reconocimiento Ruptura de reglas
	Consultoría y comunicación (Ítem 24-32)	Aconsejar Entrenamiento Realimentación de problemas Corrección y fortalecimiento Objetividad Asumo la responsabilidad Oportunidad No hablo con quien no tiene info Respondo si comprendo
	Ganar poder e influencia (ítem 33-40)	Iniciativa Actualización Apoyo en evento Relaciones Minimizar rutina Siempre anoto inf importante Me niego a negociar Evito amenazar
	Motivación a los demás (ítem 41-49)	Observo si hay recurso Recompensa Diseño tareas Comentarios oportunos Metas de rendimiento Último recurso Disciplina Justicia y equidad Reconocimiento significativo
	Manejo de conflictos (ítem 50-58)	Evito acusar Animo a la interacción Solicitud específica Muestro preocupación Información adicional Sugiero comportamiento No tomo partido Genero múltiples alternativas Encuentro áreas
Habilidades de grupo	Facultamiento (ítem 59-62)	Ayudo a ser competentes Proporciono comentarios Proporciono información Destaco el impacto
	Delegar (ítem 63-67)	Especifico resultados Especifico el nivel de iniciativa Permito la participación Evito delegación descendente Responsabilidad
	Formación de equipos (ítem 68-71)	Credibilidad Claro y coherente Base común Visión clara
	Miembro de equipo (ítem 72-73)	Facilito tareas Ayudo a construir

	Trabajo en equipo (ítem 74-77)	Tengo información Evito pensamiento global Identificar competencia de equipo Estándares altos
	Lidero el cambio positivo (Item-78-85)	Asocio actividades Registro de actividades Realimentación Cerrar huecos Gratitud Influencia positiva Efecto positivo en otros Empatía

Confiabilidad y validez

Para poder indicar la validez y confiabilidad del instrumento estaremos referenciando la investigación de Atoc y Amaya, (2016) sobre “Habilidades directivas de gerentes en las agencias de viaje y turismo del distrito de Tarma”, quien nos menciona lo siguiente sobre el instrumento:

La prueba cuenta con la validez del contenido (juicio de expertos), la cual fue validada por tres docentes expertos. Entre ellos: Medrano Osorio, Gabriel Pastor, magister en Administración, Docente la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Rojas Guere, Oscar Raúl, magister en Administración, Docente la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional Del Centro Del Perú. Huaroc Ponce Jhon, Licenciado En Turismo Y Hotelería, Docente la Facultad de Ciencias Aplicadas de La Universidad Nacional del Centro del Perú. El coeficiente de validez global del instrumento se obtuvo a través de la media geométrica de los coeficientes parciales.

La validación por los expertos tuvo un coeficiente de validación de 0,84 lo cual teniendo en consideración la tabla para la interpretación se infiere que el instrumento presenta una excelente validez.

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó con el coeficiente de Alfa de Cronbach, que requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Para hallar la confiabilidad del instrumento se aplicó en una muestra piloto conformado por diez (10) gerentes de restaurantes: pollos y parrillas “Pep King E.I.R.L.”; Pollos y parrillas “La madera”; pollos y parilla la “Madera” sucursal en la av. Vienrich; Pollería “el Edén; pollos y parrillas “el Roble”; pollos y parrillas el “Rey”; restaurant pollería la “Retama”; restaurant pollería el “Leñador”; pollería “gallito de oro”; pollos y parrillas La madera sucursal en Av. paulo de otero. El índice de confiabilidad es de 0,974, por lo que se interpreta que el instrumento tiene una excelente confiabilidad.

B) TEST DISC

1. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:	Modelos de comportamientos Dominantes, Influyentes, Estables y Concienzudos
2. TIPO DE INSTRUMENTO :	Cuestionario
3. AUTOR :	William M. Marston (1926), última revisión 1972 Carlson Learning y Dr. John Greier
4. PROPÓSITO :	Examinar el comportamiento de los individuos en su entorno o en una situación específica. Se centra en estilos y preferencias de comportamiento.
5. ADMINISTRACIÓN :	Individual, colectivamente o de forma auto administrada.
6. USUARIOS :	Jóvenes y adultos
7. DURACIÓN :	15 minutos
8. NUMERO DE ÍTEMS :	28
9. CORRECCIÓN :	Manual y computarizada
10. PUNTUACIÓN :	Se puntúa colocando los números del 1 al 4 en cada una de las opciones de cada pregunta. El número 1 la respuesta con la que más te identificas y con el numero 4 la respuesta con la que menos te identificas. La sumatoria de los puntajes asociados a las diferentes figuras que marcó el sujeto, entrega –luego que el psicólogo hace una serie de cálculos preestablecidos– un número final que se coteja contra un listado que contiene cientos de combinaciones posibles y que entrega un marco de referencia o “Patrón” que describe el comportamiento asociado a dicho número.
11. NIVELES :	DISC brinda información sobre 14 tipos de Patrones Clásicos y sus variaciones (Perfiles Combinados). El número 15 (Patrón abrumado o comprimido) no es interpretable por el bajo desarrollo de los 4 Factores DISC
12. DIMENSIONES	Dominante, Influyente, Estable y Concienzudo

Descripción y calificación

El test DISC es una evaluación que mide el comportamiento y las emociones de las personas en función de cuatro dimensiones de la personalidad: Dominante, Influyente, Estable y Concienzudo. El sistema DISC parte de las investigaciones de William Marston en los años

20, y que a finales de los 60 retoma John Greier. En 1977 crea un test de evaluación de estilos de comportamiento, con el que consigue conocer mejor a los clientes, adecuar la comunicación con ellos de forma más efectiva y a conseguir un mayor rendimiento profesional y laboral.

En si no es un Test completo de Personalidad en el sentido técnico, de igual modo provee una visión del estilo de conducta de un individuo que resulta lo suficientemente adecuado como para predecir futuras tendencias de comportamiento. Realiza este objetivo evaluando 4 factores claves en el estilo de una persona, en lugar de analizar 16 o más como los requeridos en un Test completo de personalidad (por ejemplo, DISC no analiza factores como "inteligencia", etc.).

Estas características constituyen la ventaja comparativa del DISC, porque cuando una batería de Tests contiene cientos de preguntas y toma horas completarlo, un DISC con solo 28 preguntas no toma más de 10 minutos realizarlo. La prueba consta de veinticuatro preguntas. Para cada pregunta, se mostrarán una serie de cuatro opciones, y consiste en elegir qué opción se aplica más a la persona y cuál se aplica menos.

Confiabilidad y validez.

La confiabilidad de consistencia interna de las puntuaciones obtenidas en el DISC fue calculada usando el coeficiente alfa (α), para cada una de la cuatro sub-escalas (Dominancia, Influencia, Estabilidad, Conciencioso) y en general para la escala total, (recordemos que el valor aceptable es de 0.70).

Los resultados de los análisis de confiabilidad que se observaron fueron:

Dominancia. $\alpha = 0.84$

Influencia. $\alpha = 0.70$

Estabilidad. $\alpha = 0.73$

Concienzudo. $\alpha = 0.84$

Total= 0.87

Para la evidencia de validez, haremos referencia al estudio validado por Sánchez y Saavedra (2016) (índice de 0,851) hicieron referencia a temas, publicaciones con corrientes culturales, cuestiones en mente, formatos de artículo, tareas, y directrices para la administración y la cualificación.

4. PROCEDIMIENTO

La selección de los participantes se llevó a cabo mediante un procedimiento dirigido, intencional o accidental, no probabilístico, es decir, no se consideró el cálculo muestral (Hernández, Fernández y Batista, 2010). Así pues, se seleccionó a sujetos que, voluntariamente y/o en función de sus características, cumplieron los requisitos de inclusión exigibles para participar en la presente investigación.

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de los investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación (Hernández, Fernández y Batista, 2010).

Una vez que se seleccionó la muestra, realizadas las coordinaciones y obtenido la autorización de las autoridades de la Empresa Cementera de Arequipa, se procedió a aplicar los instrumentos en forma colectiva a los trabajadores de las distintas áreas laborales de la empresa, con contrato vigente 2019. En una primera sesión se aplicó el DISC, en ambientes óptimos dándose inicialmente la lectura de las instrucciones, cuya duración fue aproximadamente de 20 minutos. Para evitar sesgos en las respuestas se enfatizó a los participantes de que no existen respuestas correctas ni incorrectas, y que su sinceridad en el marcado es importante para la investigación. En las siguientes sesiones, se aplicó el cuestionario de habilidades directivas en tiempo y momentos distintos conforme a la disponibilidad de tiempo de los trabajadores evaluados en situaciones reales de su ámbito laboral. Voluntariamente todos los participantes dieron su consentimiento previamente para ser incluidos en el estudio y no recibieron compensación alguna por su colaboración.

Luego de aplicadas las pruebas, se las calificó con ayuda de un software específico para procesamiento estadístico, realizándose previamente un control de las pruebas, depurando aquellas mal contestadas, sin nombres, o con ítems sin responder. En todo momento se aseguró la rigurosidad de la calificación de los instrumentos y el control de calidad de los mismos.

CAPITULO IV

RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados hallados en la investigación, utilizando medidas descriptivas y estadísticos inferenciales. Para evaluar la correlación entre las variables medidas, se ha hecho uso de la Prueba de Chi^2 .

1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tabla 1.

Estilos de Personalidad que denotan los trabajadores de una Empresa Cementera

		Puestos de trabajo											
		Directivos		Profesionales		Técnicos		Operadores		Asistentes		Total	
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Estilos de Personalidad	D	5	5%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	5%
	I	7	7%	0	0%	0	0%	42	40%	0	0%	49	47%
	S	1	1%	7	7%	15	14%	10	10%	0	0%	33	31%
	C	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	17	16%	18	17%
	Total	13	12%	7	7%	16	15%	52	50%	17	16%	105	100.0

Interpretación: En la Tabla 1, observamos en orden de prelación, que los trabajadores tienen en su gran mayoría un estilo de personalidad Influyente (**49, 47%**), ello significa que estos poseen el interés y habilidad para relacionarse con sus compañeros de trabajo, comunicarse efectivamente y motivarlos para que realicen actividades específicas. El 31% de evaluados (33 trabajadores) posee un estilo de personalidad Estable, es decir, son constantes, persistentes, con capacidad para realizar tareas de manera continua y rutinaria. El 17% de evaluados (18 trabajadores) posee un estilo de personalidad Concienzudo, significando ello que desarrollan trabajos respetando normas y procedimientos establecidos. El 5% restante (5) posee un estilo Dominante, es decir, denotan tener la capacidad de empuje, de lograr resultados, de aceptar retos y tener iniciativa, asertividad y autoridad. Específicamente, se reporta que predomina en los Operadores de equipos tanto el estilo Influyente (**42**) como el Estable (**10**); en los Asistentes prevalece el estilo Concienzudo (**17**); se observa también que los Técnicos (**15**) y Profesionales (**7**) manifiestan tener en mayoría un estilo Estable; finalmente, los Directivos muestran poseer estilos Influyentes (**7**) Dominantes (**5**) y Concienzudos (**1**).

Tabla 2.

Niveles de habilidades directivas que poseen los trabajadores de la empresa cementera

Niveles de Habilidades directivas	Puestos de trabajo												
	Directivos		Profesionales		Técnicos		Operadores		Asistentes		Total		
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Habilidades directivas globales	Bajo	6	46,2%	4	57,1%	8	50,0%	33	63,5%	7	41,2%	58	55,2
	Medio	6	46,2%	3	42,9%	7	43,8%	18	34,6%	8	47,1%	42	40,0
	Alto	1	7,7%	0	0	1	6,3%	1	1,9%	2	11,8%	5	4,8
	Total	13	100,0	7	100,0	16	100,0	52	100,0	17	100,0	105	100,0
Habilidades personales	Bajo	6	46,2%	6	85,7%	11	68,8%	44	84,6%	9	52,9%	76	72,4
	Medio	6	46,2%	1	14,3%	4	25,0%	8	15,4%	7	41,2%	26	24,8
	Alto	1	7,7%	0	0	1	6,3%	0	0	1	5,9%	3	2,9
	Total	13	100,0	7	100,0	16	100,0	52	100,0	17	100,0	105	100,0
Habilidades interpersonales	Bajo	6	46,2%	3	42,9%	8	50,0%	29	55,8%	6	35,3%	52	49,5
	Medio	6	46,2%	4	57,1%	8	50,0%	22	42,3%	8	47,1%	48	45,7
	Alto	1	7,7%	0	0	0	0	1	1,9%	3	17,6%	5	4,8
	Total	13	100,0	7	100,0	16	100,0	52	100,0	17	100,0	105	100,0
Habilidades grupales	Bajo	3	23,1%	3	42,9%	4	25,0%	24	46,2%	6	35,3%	40	38,1
	Medio	10	76,9%	4	57,1%	10	62,5%	27	51,9%	9	52,9%	60	57,1
	Alto	0	0	0	0	2	12,5%	1	1,9%	2	11,8%	5	4,8
	Total	13	100,0	7	100,0	16	100,0	52	100,0	17	100,0	105	100,0

Interpretación: En la Tabla 2 se aprecia que los evaluados en su gran mayoría, denotan tener un nivel bajo de desarrollo de habilidades directivas (58, 55.2%) con tendencia a la media (42, 40%), esto significa que los trabajadores presentan ciertas deficiencias en expresar felicitaciones y palabras de aliento a sus compañeros, presentan dificultad para formular estrategias en el logro de objetivos, no retroalimentan adecuadamente a sus compañeros; así mismo no toman en cuenta las ideas de los mismos. Respecto a las Habilidades Personales e Interpersonales, los trabajadores poseen en su mayoría un nivel bajo (76 y 52 casos, respectivamente). Finalmente, en torno a las Habilidades Grupales, manifiestan poseer un nivel medio (60). Se reporta además que los *Operadores de equipo* denotan niveles bajos de desarrollo de habilidades directivas (33); los *Técnicos*, presentan niveles bajos de habilidades directivas (8) con alta tendencia a la media (7); los *Asistentes*, presentan niveles medios de desarrollo de sus Habilidades Directivas (8); en los *Profesionales*, prevalecen niveles bajos de

desarrollo de habilidades directivas (4); finalmente, los *Directivos*, muestran tener tanto niveles bajos como medios en su desarrollo de habilidades directivas (6).

Tabla 3.

Relación entre los estilos de personalidad con los niveles de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera

		Estilos de personalidad								Total	
		D		I		S		C			
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Habilidades directivas globales	Bajo	1	1%	34	32.4%	16	15.2%	7	6.7%	58	55.2%
	Medio	4	3.8%	15	14.3%	15	14.3%	8	7.6%	42	40%
	Alto	0	0	0	0	2	1.9%	3	2.9%	5	4.8%
	Total	5	4.8%	49	46.7%	33	31.4%	18	17.1%	105	100,0
Habilidades Personales	Bajo	1	1.0%	42	40.0%	24	22.9%	9	8.6%	76	72.4%
	Medio	3	2.9%	7	6.7%	8	7.6%	8	7.6%	26	24.8%
	Alto	1	1%	0	0.0%	1	1%	1	1%	3	3%
	Total	5	4.8%	49	46.7%	33	31.4%	18	17.1%	105	100,0
Habilidades Interpersonales	Bajo	1	1.0%	31	29.5%	14	13.3%	6	5.7%	52	49.5%
	Medio	4	3.8%	18	17.1%	18	17.1%	8	7.6%	48	45.7%
	Alto	0	0	0	0	1	1%	4	3.8%	5	4.8%
	Total	5	4.8%	49	46.7%	33	31.4%	18	17.1%	105	100,0
Habilidades grupales	Bajo	1	1.0%	21	20%	12	11.4%	6	5.7%	40	38.1%
	Medio	4	3.8%	28	26.7%	18	17.1%	10	9.5%	60	57.1%
	Alto	0	0.0%	0	0.0%	3	2.9%	2	1.9%	5	4.8%
	Total	5	4.8%	49	46.7%	33	31.4%	18	17.1%	105	100,0

Interpretación: En la Tabla 3 se observa que el estilo de personalidad Influyente se relaciona descriptivamente con la aparición de niveles bajos de habilidades directivas, por otra parte, el estilo Estable, aparece también relacionado con la presencia de niveles bajos con tendencia a la media de habilidades directivas. Asimismo, se tiene que, los estilos de personalidad Influyente y Dominante se relacionan a la presencia de niveles de desarrollo bajo, con cierta tendencia a la media tanto en Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales, esto a nivel numérico-descriptivo solamente.

Tabla 4.

Prueba Chi² para la relación entre los estilos de personalidad con los niveles de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera

	Habilidades Personales	Habilidades Interpersonales	Habilidades Grupales	Habilidades Directivas
Estilos de Personalidad				
Chi² de Pearson	0,004	0,002	0,344	0,017
Directivo	0,280	0,003	0,800	0,003
Profesionales	-	-	-	-
Asistente	-	-	-	-
Técnicos	-	-	-	-
Operador de Equipos	0,154	0,037	0,101	0,047

Descripción: La prueba estadística de chi² indica que sí existe una relación positiva significativa (0.017), entre las variables *Estilos de personalidad* y *Habilidades Directivas*. A través del análisis por significancias, se logró apreciar que **existe una clara relación de la primera sobre la segunda variable**, ya que el valor hallado para p=0.017 es menor al valor de parámetro o significancia límite (p<0.05), por lo que se acepta la relación entre ambas variables. Asimismo, existe también una relación positiva significativa en las dimensiones Habilidades Personales (0.004) y Habilidades Interpersonales (0.002) con los Estilos de Personalidad. Respecto de la dimensión Habilidades Grupales, no se encontró relación significativa ya que el p-valor (0.344) está fuera del parámetro límite. Por otro lado, la prueba estadística indicó que sí existe una correlación positiva significativa entre las variables *Estilos de personalidad* de los *Directivos* (p=0.003) y *Operadores de Equipos* (p=0.047) respecto de las *Habilidades Directivas*, toda vez que dichos cocientes se encuentran dentro de la región estadística de aceptación; apreciándose que **existe una clara relación de la primera sobre la segunda variable**, ya que el “p” valor hallado, para los trabajadores antes referidos es menor al valor del parámetro o significancia límite, (p <0.05). Por otro lado, el análisis estadístico indicó que no existiría una relación entre los *Estilos de personalidad* de los Profesionales, Asistentes y

Técnicos respecto de sus *Habilidades Directivas*, toda vez que al tener estos trabajadores un único estilo de personalidad reportado, no se podría inferencialmente, realizar algún tipo de cruce de información.

|

DISCUSIÓN

Los trabajadores de una organización son piezas fundamentales para el cumplimiento y logro de objetivos en las empresas. El desarrollo de sus habilidades directivas, representan un gran reto para la organización. Es de gran valor que los trabajadores posean las habilidades y los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones. (Aamodt, 2010; Chiavenato, 2009; Spector, 2002; Robbins & Judge, 2009). Dentro de estas habilidades, ocupan un lugar privilegiado las denominadas “directivas”, primordiales para el éxito de la empresa (Barrada, García y Gutiérrez, 2016). Las habilidades directivas, o gerenciales, son capacidades necesarias para influenciar y alinear hacia un mismo fin, a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño. (Vivar, 2021). Su desarrollo es indispensable para el éxito de las organizaciones. Diversas variables tales como, el liderazgo, autoestima y los estilos de personalidad se han reportado como fuertemente asociadas a las habilidades directivas, por lo que su estudio no debiera ser dejado de lado.

Las organizaciones que cuenten con directivos y colaboradores con ciertos estilos de liderazgo y personalidad tienen una ventaja competitiva frente al mercado (Beltrán, Rodríguez y Méndez, 2014), máxime, considerando que dichos estilos influirían de manera positiva en el desarrollo de determinadas habilidades directivas, impactando a toda la estructura empresarial. Una personalidad tóxica aunada a un inadecuado estilo de liderazgo podría originar la renuncia y/o absentismo de empleados claves para la organización. No es difícil encontrar personas que hayan afirmado haber renunciado a un cargo para “poder huir de sus jefes”. Estudios realizados por Maque y Quispe (2020), Vásquez (2018), Mori y Silva (2018), han puesto de relieve la necesidad de estudiar el impacto de las habilidades directivas en contextos laborales,

evidenciando asimismo la existencia de relaciones directas entre diversas variables asociadas con el desarrollo de tales habilidades. Dichas investigaciones han denotado la trascendencia del estudio de las habilidades directivas, considerando la carencia de investigaciones enfocadas al análisis e interacción entre las variables estilos de personalidad y habilidades directivas, variable aquella poco contemplada por las investigaciones precedentes. Situación que debe ser considerada para tener un cabal entendimiento del fenómeno de las habilidades directivas.

En el ámbito de la construcción, el diagnóstico de los estilos de personalidad y su posible incidencia sobre las habilidades directivas ayudaría a identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores, permitiendo una adecuada toma de decisiones de cara a la asignación de sus funciones y la capacitación para el fortalecimiento de las competencias del personal y directivos.

A partir del contexto esbozado y asumiendo la complejidad de explicar tales fenómenos, sus implicaciones y consecuencias; y desde la prueba misma de que la personalidad y su incidencia en la aparición de habilidades directivas en trabajadores en nuestro contexto no han recibido hasta la fecha la suficiente atención de las investigaciones, es que nos vimos impulsados a efectuar la presente investigación. El presente estudio se propuso establecer las relaciones entre los Estilos de Personalidad y las Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa Cementera de Arequipa. Utilizando un diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional, transversal, se aplicó, a una muestra no probabilística, de tipo censal, de 105 trabajadores, de ambos sexos, de entre 20 a 60 años, *el Test DISC* de Marston (1926), edición revisada por Learning & Greier (1972) y el *Cuestionario de Habilidades Directivas* (PAMS) de Whetten y Cameron (2011), validada por Atoc y Amaya, (2016). Los resultados **validaron nuestra hipótesis**, ya que evidenciaron la existencia de una relación positiva significativa

($p=0.017$) entre los Estilos de personalidad y las Habilidades Directivas; reportándose también relaciones importantes entre las dimensiones Habilidades Personales (0.004) y Habilidades Interpersonales (0.002) y los Estilos de Personalidad. No se reportó relación significativa respecto de la dimensión Habilidades Grupales. Notándose que los estilos de personalidad se relacionarían con la aparición de niveles bajos de habilidades personales, presencia de niveles bajos en habilidades interpersonales y existencia de niveles medios en lo que respecta a habilidades grupales. Nuestros hallazgos se condicen con los estudios realizados por Pop (2013) quien también encontró una correlación moderada entre el rasgo de personalidad descontrolado/controlado y los resultados de evaluación de desempeño. Así mismo nuestra investigación armoniza con lo reportado por Aparicio y Medina (2015), quienes concluyeron que existe coincidencia en que las habilidades directivas son el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Por otra parte, existen también estudios como el realizado por Cardona (2015), quien a diferencia del nuestro, concluyó que no existe correlación estadísticamente significativa entre la personalidad y el estilo de liderazgo. Esta diferencia, entre nuestro reporte y lo referido por este, posiblemente se deba a que la población analizada, pertenezca a niveles de diferente función, distinto contexto sociodemográfico, factores que indudablemente deben de tomarse en cuenta en la comparación.

Respecto de los Estilos de Personalidad que presentan los trabajadores evaluados, se ha logrado identificar en estos, cuatro estilos de personalidad. Siendo el estilo Influyente el predominante en la población, significando esto, que los trabajadores poseen habilidades para relacionarse con la gente, comunicar y motivarla para que realicen actividades específicas. Asimismo, hemos encontrado preferencias por el estilo de personalidad Estable, el estilo Conciencioso, y finalmente, en menor proporción, el estilo de personalidad Dominante. Notándose que en los Directivos predomina el estilo Influyente; en los Profesionales y Técnicos

prevalece el estilo Estable; en los Operadores, predomina el estilo Influyente y en los Asistentes predomina el estilo Conciencioso. Esta situación encuentra correlato con los hallazgos reportados por Pereda (2016), quien evidenció la influencia de determinadas variables (sexo, edad, personalidad, entre otras), en torno de las habilidades directivas. Al respecto, Contreras (2004, citado por Pop, 2013 p.4), ha precisado que “para lograr una dirección eficaz es necesario conocer y manejar las personalidades de cada uno de los integrantes del equipo con el fin poder tratar y asignar funciones adecuadas a cada individuo o lograr orientar los resultados para cumplir la visión de la institución. Teniendo como resultado una mejora significativa en el desempeño laboral”.

Respecto de los niveles de desarrollo de las habilidades directivas, los trabajadores de la empresa evaluada han evidenciado tener, en su gran mayoría, un nivel bajo de desarrollo de habilidades directivas, con tendencia a la media, esto significa que los trabajadores presentan ciertas deficiencias en expresar felicitaciones y palabras de aliento a sus compañeros, presentan dificultad para formular estrategias en el logro de objetivos, no retroalimentan adecuadamente a sus compañeros y así mismo, no toman en cuenta las ideas de estos. Observándose que en los Operadores de equipo predominan niveles bajos de desarrollo de habilidades directivas, en relación a los Técnicos, estos denotan niveles bajos de habilidades directivas con alta tendencia a la media; los Asistentes presentan niveles medios de desarrollo de sus Habilidades Directivas; en los Profesionales, prevalecen niveles bajos de desarrollo de habilidades directivas; y finalmente, los Directivos muestran tener tanto niveles bajos y medios en su desarrollo de habilidades en comentario. Las habilidades directivas, o gerenciales, son capacidades necesarias para influenciar y alinear hacia un mismo fin a las personas de la organización, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño (Vivar 2018). Lo concluido en la presente investigación guarda correlato con las

investigaciones efectuadas por Aparicio y Medina (2015), quienes concluyeron que existe coincidencia en que las habilidades gerenciales son el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor; reportando además que, el liderazgo correspondiente a la dimensión de habilidades de tipo grupal es la habilidad que predomina en su muestra evaluada y es determinante para el buen desempeño gerencial, generando motivación, compromiso y acciones para la ejecución de estrategias, características fundamentales que debieran poseer todo directivo, gerente o personal de la línea de mando. En contraste con nuestros hallazgos, Atoc y Amaya (2016) concluyeron más bien que la totalidad de su muestra evaluada denotaron tener un nivel alto respecto a sus habilidades directivas. Esta diferencia, se debe probablemente al contexto geográfico e institucional evaluado, ya que la investigación referida se realizó en personas de un rubro distinto al nuestro.

En torno a la relación, a nivel descriptivo, entre los estilos de personalidad y los niveles de desarrollo de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa evaluada, se ha encontrado que, el estilo de personalidad Influyente se relaciona con la aparición de niveles bajos de habilidades directivas, por otra parte, el estilo Estable se relaciona con la presencia de niveles bajos con tendencia a la media en el desarrollo de habilidades directivas. Asimismo, en el análisis de las dimensiones de dichas habilidades se tiene que, los estilos de personalidad Influyente y Dominante se relacionan con la presencia de niveles de desarrollo bajo, con cierta tendencia a la media tanto en Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales, esto a nivel numérico-descriptivo solamente. “Un colaborador con habilidades directivas altamente desarrolladas, permite que los equipos logren enfrentar situaciones y cambios dentro de la organización de manera eficaz. Las organizaciones con directivos y colaboradores que cuenten con estas habilidades tienen una ventaja competitiva frente al mercado” (Beltrán, Rodríguez y Méndez 2014, p. 11).

Los hallazgos expuestos en esta investigación deben ser tomados en cuenta por los directivos y los encargados de la empresa cementera, a efectos de que se puedan implementar políticas de gestión orientadas a desarrollar programas de mejoramiento y desarrollo de las habilidades directivas, en ambientes laborales. Todo lo anterior con la finalidad de mejorar el desempeño laboral.

Tomando en cuenta que los resultados de la presente investigación han denotado ser válidos y asimismo replicables, estos pueden servir como un importante referente para futuras investigaciones orientadas a mejorar el nivel de desarrollo de habilidades directivas en los diferentes estamentos laborales de las empresas; elaborar programas y/o talleres de intervención que incidan en los aspectos tocados en la presente, considerando las líneas investigativas que al efecto se han venido desarrollando.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Se ha logrado identificar cuatro estilos de personalidad en los trabajadores de la empresa evaluada. Predomina en la población el estilo Influyente, esto significa que gran parte de los trabajadores poseen el interés y habilidad para relacionarse con la gente, comunicar y motivarla para que realicen actividades específicas. En orden de prelación también se encontró preferencias por los estilos: Estable, Conciencizado y, en menor proporción, Dominante.

SEGUNDA: En torno a los niveles de desarrollo de habilidades directivas de los trabajadores de la empresa cementera, se ha encontrado que el personal evaluado, en su gran mayoría, denotó tener un nivel bajo de desarrollo de habilidades directivas con tendencia a la media, significando ello que los trabajadores presentan ciertas deficiencias en expresar felicitaciones y palabras de aliento a sus compañeros, presentan dificultad para formular estrategias en el logro de objetivos, no retroalimentan adecuadamente a sus compañeros y así mismo no toman en cuenta las ideas de los mismos. Asimismo, en su mayoría los evaluados evidenciaron tener bajos niveles de desarrollo tanto en sus Habilidades Personales como Interpersonales y niveles medios de desarrollo de Habilidades Grupales.

TERCERA: Del análisis de la relación de los niveles de habilidades directivas y los estilos de personalidad de los trabajadores evaluados, se ha encontrado que el estilo de personalidad Influyente, se relaciona con la aparición de niveles bajos de habilidades directivas, por otra parte, el estilo Estable, aparece también

relacionado con la presencia de niveles bajos con tendencia a la media de habilidades directivas. Asimismo, en el análisis de las dimensiones de las habilidades directivas se tiene que, los estilos de personalidad Influyente y Dominante se relacionan a la presencia de niveles de desarrollo bajo, con cierta tendencia a la media tanto en Habilidades Personales, Interpersonales y Grupales, esto a nivel numérico-descriptivo solamente.

CUARTA: Se ha logrado comprobar la hipótesis al establecerse la existencia de relaciones positivas significativas entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una Empresa Cementera. El análisis estadístico indicó que sí existe una relación positiva significativa (0.017) entre las variables estudiadas ($p=0.017$). Se reporta también una relación positiva significativa entre las dimensiones Habilidades Personales (0.004) y Habilidades Interpersonales (0.002) con los Estilos de Personalidad. Respecto de la dimensión Habilidades Grupales, no se encontró relación significativa.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Realizar investigaciones que profundicen el estudio de los estilos de personalidad en ámbitos laborales, para ayudar a las organizaciones a conocer los puntos fuertes y débiles de cada trabajador; situación que les permitiría la creación de equipos y personal altamente competente y comprometido en función de sus estilos de personalidad.

SEGUNDA: Conforme a los resultados obtenidos en la presente investigación, sería pertinente que los directivos de la empresa cementera y los departamentos de recursos humanos de la misma, desarrollen e implementen programas relacionados a la potenciación de las habilidades directivas de los trabajadores en todos los estamentos de la empresa, considerando los hallazgos de la presente investigación.

TERCERA: La investigación expuesta debiera ser ampliada y profundizada, de tal forma que se logren otras propuestas o recomendaciones dirigidas a intervenir la potenciación de las habilidades directivas en rubros relacionados a la construcción, considerando los diferentes perfiles de personalidad de los trabajadores.

CUARTA: En nuestro medio, no se han desarrollado líneas o programas específicos de investigación sobre la temática expuesta, consecuentemente, debieran realizarse otras investigaciones utilizando otros diseños o metodología, otros instrumentos u otra población a fin de comprender mejor los alcances e implicancias entre las variables Estilos de personalidad y las dimensiones de Habilidades directivas.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*, Editorial Cengage Learning. México, 6ta Edición
- Ademar, H. (2013). La educación: clave para el desarrollo humano Una perspectiva desde la educación auténtica. *Análisis. Revista Colombiana de Humanidades*(82), 57-85. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5155/515551537003.pdf>
- Aiken, L. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. México: Pearson Educación.
- Alaluna, M. (2017). *Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de proyectos de inversión pública en un organismo del estado, 2016* (Tesis de Licenciatura). Universidad Ricardo Palma, Perú.
- Alcón, N. (2014). *“Habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo del estado Cojodes* (tesis de licenciatura)”. Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Allport, G. (1970). *La personalidad*. Barcelona: Herder.
- Aparicio Valdez, M.R y Medina Caycai, J. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo* [tesis postgrado. Universidad del Pacifico.] Repositorio institucional <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1650>
- Atoc Caparachin, A.A. y Amaya Vázquez, H. M. (2016). *Habilidades directivas de los gerentes en las agencias de viaje y turismo del distrito de tarma-2016* [tesis de pregrado. Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio institucional <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/4754>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016) Informe Económico Social. Region Arequipa. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/arequipa/ies-arequipa-2016.pdf>

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Bandura, A. & Locke, E. (2003). Negative Self-efficacy and goal effect revisited. *Journal of Applied Psychology*, 8, 87-99.
- Bautista, S. (2008). *Habilidades de Dirección del servidor público en la Facultad de estudios superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México*. México: Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública.
- Beck, A., Freeman, A., Pretzer, J., Davis, D., Fleming, B. & Ottaviani, R. (1995). *Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad*. Barcelona: Paidós.
- Beltrán, L., Rodríguez, L. y Méndez, C. (2014). *Habilidades directivas esenciales: desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones por medio del talento humano*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3442>.
- Brainsky, S. (1998). *Manual de psicología y sicopatología dinámica*. Bogotá, Colombia: Carlos Valencia.
- Cabrera, C., Cachay, C. (2017). *Habilidades Directivas y Clima Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Faceac) de la UNPRG*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., & Salinas, E. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Calvo, V. (2019). *Desarrollo de habilidades lingüísticas en la educación infantil*. Madrid, Ediciones Paraninfo
- Candel, M. (2012). *Los rasgos de personalidad y el desempeño laboral en los empleados de un casino*. (Tesis inédita). Universidad de Murcia. Recuperado en www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/84063/TMJCR.pdf?sequence=1

- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Borgogni, L. & Perugini, M. (1993). The Big Five Questionnaire. A new questionnaire to assess the five factor model. *Personality and Individual Differences*, 15, 281-288.
- Cequea, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. (2011). La Productividad desde una perspectiva Humana: Dimensiones y Factores. *Universidad Politécnica de Madrid*, 7(2), 549-584.
- Contreras, A. (2004) Dirección con base en rasgos de personalidad para mejorar el desempeño. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Cardona, E. (2015). *Relación de la personalidad en el estilo de liderazgo de los colaboradores pertenecientes a la cooperativa integral de ahorro y crédito Yaman Kutx, r.l. agencia Jacaltenango, departamento de Huehuetenango*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala
- Cardona P. & Chinchilla M. Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto Business Review*, nº 89, marzo-abril 1999, págs. 10-19.
- Ceneval (2006) Guía para la prueba de habilidades y capacidades gerenciales de trabajo en equipo México: Secretaria de la función pública. México
- Cerda, E. (1985). *Una psicología de hoy*. Barcelona: Herder.
- Cervantes, O. (2009). *Organización, Funcionamiento y Normatividad del Centro Estatal de Justicia Alternativa del Poder Judicial del Estado de Baja California*. EE. UU
- Challapa, J. y Quispe, J. (2016). “*Habilidades directivas y su correlación con el compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Miraflores, Arequipa, 2016*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Chiavenato, I. (2009). “Gestión del talento humano”. Tercera Edición. McGraw Hill, México.
- Cloninger, C. (1998). The genetics and psychobiology of the seven-factor model of personality. En K.R.Silk (Eds.), *Biology of personality disorders* (63-92). Washington, DC: American Psychiatric Press.

- Connell, M., Scheridan, K. y Gardner, H. (2003). On Abilities and Domain [Sobre habilidades y dominio]. En R. Sternberg y E. Grigorencu (Eds.), *The Psychology of Abilities, competencies and Expertise [Psicología de las habilidades, competencias y experticia]* (pp.93-125). Cambridge University Press. Doi: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511615801>
- Costa, P. & McCrae, R. (1985). *The NEO Personality Inventory Manual*. Odessa: Psychology Assessment Resources.
- Costa, P. & McCrae, R. (1994). Stability and change in personality from adolescence through adulthood. The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood (pp.139-150). Hillsdale: LEA.
- Costa, P. & McCrae, R. (1995). Primary traits of Eysenck's P-E-N system: Three-and Five factor solutions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 308-317.
- Davidoff, L. (1998). *Introducción a la psicología*. México: LIBEMEX.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill. México.
- Dessler, G. (1996). *Administración del personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A
- Di Fabio, A., & Saklofske, D. (2014). Comparing ability and self-report trait emotional intelligence, fluid intelligence, and personality traits in career decision. *Personality and individual differences*, 64, 174-178. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886914001287>.
- Engel, B. (1996). *Teorías de la personalidad*. Mexico: Mc Graw Hill
- Eysenck, H. (1947). *Dimensions of Personality*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- Eysenck, H. (1970). *The structure of human Personality*. (3a. ed.). New York: Methuen.
- Eysenck, H. & Rachman, S. (1965). *The causes and cures of neurosis*. San Diego: Knapp.
- Freud, S. (1967). *Obras completas*. España: Biblioteca Nueva.

- García, M. (2016). Capital humano y su aportación al resultado de la empresa: Análisis en el sector industrial. Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16668/1/Tesis935-160406.pdf>
- Godínez, E. & Sánchez, G. (2004). La influencia del temperamento sobre el desempeño laboral. (Tesis inédita). Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de 148.206.53.84/tesiuami/UAMI11288.pdf
- Goldberg, L. (1990). An alternative “description of Personality”: The Big- Five factor structure. *Journal of personality and social Psychology*, 59, 1216-1229.
- Gómez, G. (2013). *Conflictos en las organizaciones y Mediación*. Icaria Editores: España.
- Gómez, D. & Zabuido, X. (1996). Salud y prevención nuevas aportaciones de la evaluación psicológica. Madrid: España: Servicio de publicaciones e intercambio científico.
- Griffin, P. y Care, E. (2014). Developing learner collaborative problem solving skills [Desarrollando habilidades de resolución de problemas en estudiantes]. Recuperado de <https://sodas.ugdome.lt/bylos/GENERAL/8af7dd98-d82c-4d81-90ed-7f912c0dfcf0.docx>
- Hernández, R.; Fernández, C.; y, Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill: México.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y, Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill: México.
- Jiménez, M. (2018), “*Competencias gerenciales relacionadas al engagement de los profesionales del equipo salud, Micro Red de salud Zamacola, Arequipa 2018*”. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa-Perú
- Kagan, J. (2007) cita a Siegel (1968). “Personalidad y Temperamento” cap I. En Rosenbluth, M., Kennedy, S. H. & Bagby, R. M. *Depresión y Personalidad, desafíos clínicos y conceptuales*. Barcelona, España: Masson. p. 3.
- Katzenbach, J. and Smith, D. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance*

Organisation, Harvard Business School, Boston

Leal, I. Vidales, F. & Vidales, I. (1997). *Psicología General*. México: Limusa.

Lluís, J. (2002). Personalidad: esbozo de una teoría integradora. *Psicothema*: 14, 4, 693-701.

Lopera, E. (2015). *Desempeño laboral y rasgos de personalidad de conductores*. (Tesis inédita).

Universidad de Antioquia. Recuperado de <https://prezi.com/0u11cm5i2dr3/desempeno-laboral-y-rasgos-depersonalidad-deconductores/>

López, N. (2011). En su Tesis para optar la Licenciatura en Psicología, “Estilos de personalidad en estudiantes que ingresan a la carrera de Psicología de la Universidad Abierta Interamericana, en Rosario, provincia de Santa Fe”. Argentina.

López, P., & Fachelli, S. (2014). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf

Lotito, F. (2015). *Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas*. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79-90. Obtenido de <http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/view/8>

Madrigal, E. (2002). *Habilidades directivas*. [et al.]. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Madrigal, D. (2009). *Habilidades directivas*. 2da. Edición. México: McGraw-Hill.

Maque, K. y Quispe, K. (2020), “*Relación entre los estilos de liderazgo situacional y habilidades directivas en el personal de línea de mando de una empresa industrial*”. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa-Perú

Marín, P. (2010). “*Impacto de las habilidades gerenciales de los directivos docentes de la educación básica y media, sobre la calidad de la educación en el departamento de Caldas*” (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales).

Marston, W. (2012). *Emociones de la gente normal*. Target Training International, Ltd. Londres, Inglaterra.

- Maxwell, J. (2003) *“Liderazgo 101”*. Edit. Betania, Nashville
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1995); Westen, D. (1995) citados por Heim, A. & Westen, D. (2007) *“Teorías de la personalidad y trastornos de la personalidad”* cap 2., en Oldham, J. M., Skodol, A.
- Mischel, W. (1988). *Teorías de la personalidad*. México: Mc Graw Hill.
- Mori, O. y Silva S. (2018), *“Los rasgos de la personalidad y su relación con las ventas de los vendedores en la empresa Credivargas electrodomésticos de la ciudad de Tarapoto”*, (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto-Perú
- Morris, G. & Maisto, A. (2005). *Psicología*. México: Prentice Hall.
- Papalia, D. & Wendkos, S. (1997). *Teorías y evaluación de la personalidad*. Psicología. México: Mc Graw Hill.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. Obtenidode <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.2005.69.4.167?journalCode=jmxa>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Tesis doctoral, Universidad de Córdoba, Córdoba. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10396/13398>
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Córdoba, España.
- Pervin, L & John, O. (1998). *Personalidad: teoría e investigación*. México: Manual Moderno
- Pineda, H., & Valencia, J. (2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. *Investigación y Ciencia*, 19 (51), 41-49.
- Pop, B (2013). *“Relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la asociación comunidad esperanza Cobán, Alta Verapaz”*. Universidad Rafael Sandívar, Alta Verapaz-México

- Popper, K. (2008). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*, 50-56. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Ramírez-Rojas, Jorge Ismael. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. Recuperado en 08 de septiembre de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S252127372018000100004&lng=es&tlng=es.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>
- Riviera, J. (2005). *Habilidades en el deporte*. España: Índe publicaciones.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). "Comportamiento Organizacional". 1. edición Décimotercera Pearson , México.
- Rotter, J. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Salas, M. (2016). "El desarrollo de habilidades directivas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Cayma 2015". (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa
- Sánchez, F. (2019). *Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos*. Revista digital de investigación en docencia universitaria. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Sanchez y Saavedra (2016), "*La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal: un estudio retrospectivo en una consultora de Lima*". (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Salazar B. (2014) "Estilo de supervisión y satisfacción laboral". (Tesis de Licenciatura).

Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Spector P. (2002) “Psicología Industrial y Organizacional”. Editorial Manual Moderno, México

Stanton W., Etzel. y Walker B. (2007). “Fundamentos de Marketing”, Decimocuarta Ed.

McGraw-Hill Interamericana, Pág. 511

Schultz D. & Schultz, S. (2009). Teorías de la Personalidad. 9na Ed. Cengage Learning, México

Svrakic, D., Draganic, S., & Hill, K. (2002). Temperament, character, and personality disorders:

etiologic, diagnostic and treatment issues. Acta Psychiatrica Scandinavica, 106, 189-195.

Torres, M. & Lajo, R. (2007). Variables psicológicas implicadas en el desempeño laboral.

(Tesis inédita). Universidad Mayor de San Marco. Recuperado de revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3843

Vivar, M.J. (2018). Habilidades Directivas. Empresa: Asociación Navarra de Empresas

Laborales (ANEL) Edición: 1

Vivar, M. (2021). Habilidades Directivas, 2da Ed. Asociación Navarra de Empresas

Laborales (ANEL), España

Weinert, A. (2015). Manual de psicología de la organización. Barcelona.

Whetten D.A, Cameron, K. S. (2011). Desarrollo de habilidades directivas 8va Ed. México:

Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1

EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Apellidos y Nombres: _____

Edad: _____

Ocupación: _____ Sexo: _____

Fecha de evaluación: _____

Al frente de cada oración marque con una X, una de las seis alternativas que represente mejor su forma de comportamiento como “JEFE”. Hágalo tan rápido como le sea cómodo, su primera reacción es frecuentemente el mejor indicador.

ESCALA DE EVALUACIÓN	
1	En fuerte desacuerdo
2	En desacuerdo
3	En poco desacuerdo
4	En poco acuerdo
5	De acuerdo
6	En fuerte acuerdo

RESPECTO A MI NIVEL DE AUTOCONOCIMIENTO:							
1.	Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.	1	2	3	4	5	6
2.	Para mejorar estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).	1	2	3	4	5	6
3.	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6
4.	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.	1	2	3	4	5	6
5.	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.	1	2	3	4	5	6
CUANDO ME ENFRENTO A SITUACIONES ESTRESANTES O BAJO PRESIÓN DEL TIEMPO:							
6.	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.	1	2	3	4	5	6
7.	Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.	1	2	3	4	5	6
8.	Llevo un programa regular de ejercicios para mantenerme en forma.	1	2	3	4	5	6
9.	Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.	1	2	3	4	5	6

10.	Conozco y practico técnicas de relajación temporal y muscular tales como la respiración profunda y la relajación.	1	2	3	4	5	6
11.	Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.	1	2	3	4	5	6
CUANDO ABORDO UN TEMA TIPICO DE RUTINA:							
12.	Planteo clara y explícitamente cual es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.	1	2	3	4	5	6
13.	Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.	1	2	3	4	5	6
14.	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	1	2	3	4	5	6
CUANDO ME ENFRENTO A UN PROBLEMA DIFICIL O COMPLEJO QUE NO TIENE UNA SOLUCIÓN FÁCIL							
15.	Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.	1	2	3	4	5	6
16.	Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.	1	2	3	4	5	6
17.	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	1	2	3	4	5	6
18.	Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles.	1	2	3	4	5	6
19.	Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	1	2	3	4	5	6
CUANDO TRATO DE FOMENTAR UNA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN ENTRE AQUELLOS CON LOS QUE TRABAJO:							
20.	Me aseguro que existen puntos de vista divergentes complejos de resolución de problemas representados o expresados en cada situación	1	2	3	4	5	6
21.	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que solucionan el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	1	2	3	4	5	6
22.	Brindo reconocimiento no sólo a aquéllos a los que se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).	1	2	3	4	5	6
23.	Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	1	2	3	4	5	6
EN SITUACIONES DONDE TENGO QUE DAR RETROALIMENTACIÓN NEGATIVA U OFRECES CONSEJOS CORRECTIVOS:							
24.	Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo.	1	2	3	4	5	6
25.	Soy claro acerca de cuándo debo entrenar a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	1	2	3	4	5	6
26.	Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello me concentro en problemas o soluciones.	1	2	3	4	5	6

27.	Cuando trato de corregir la conducta de alguien, la relación se fortalece.	1	2	3	4	5	6
28.	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	1	2	3	4	5	6
29.	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".	1	2	3	4	5	6
30.	Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	1	2	3	4	5	6
31.	No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	1	2	3	4	5	6
32.	Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	1	2	3	4	5	6
EN UNA SITUACIÓN EN LA QUE ES IMPORTANTE GANAR MÁS PODER:							
33.	Me esfuerzo más y tomo más iniciativa de lo que se espera en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
34.	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	1	2	3	4	5	6
35.	Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.	1	2	3	4	5	6
36.	Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	1	2	3	4	5	6
37.	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	1	2	3	4	5	6
38.	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.	1	2	3	4	5	6
39.	Me rehúso a negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	1	2	3	4	5	6
40.	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	1	2	3	4	5	6
CUANDO OTRA PERSONA NECESITA SER MOTIVADA:							
41.	Determino si la persona tiene recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.	1	2	3	4	5	6
42.	Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	1	2	3	4	5	6
43.	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	1	2	3	4	5	6
44.	Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.	1	2	3	4	5	6
45.	Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.	1	2	3	4	5	6
46.	Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.	1	2	3	4	5	6
47.	Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	1	2	3	4	5	6
48.	Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.	1	2	3	4	5	6
49.	Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	1	2	3	4	5	6

CUANDO VEO A ALGUIEN HACER ALGO QUE REQUIERE UNA CORRECCIÓN:							
50.	Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.	1	2	3	4	5	6
51.	Incito a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y hacer preguntas.	1	2	3	4	5	6
52.	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	1	2	3	4	5	6
CUANDO ALGUIEN SE QUEJA POR ALGO QUE HE HECHO							
53.	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	1	2	3	4	5	6
54.	Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	1	2	3	4	5	6
55.	Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.	1	2	3	4	5	6
CUANDO DOS PERSONAS ESTAN EN CONFLICTO Y YO SOY EL MEDIADOR:							
56.	No tomo partido, sino que permanezco neutral.	1	2	3	4	5	6
57.	Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.	1	2	3	4	5	6
58.	Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	1	2	3	4	5	6
EN SITUACIONES DONDE TENGO LA OPORTUNIDAD DE FACULTAR A LOS DEMÁS:							
59.	Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	1	2	3	4	5	6
60.	Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.	1	2	3	4	5	6
61.	Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.	1	2	3	4	5	6
62.	Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.	1	2	3	4	5	6
CUANDO DELEGO TRABAJO A LOS DEMÁS:							
63.	Especifico claramente los resultados que deseo.	1	2	3	4	5	6
64.	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (ej.: esperar instrucciones, completar y después reportar).	1	2	3	4	5	6
65.	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.	1	2	3	4	5	6
66.	Evito delegar hacia arriba y pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	1	2	3	4	5	6
67.	Doy seguimiento a y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	1	2	3	4	5	6
CUANDO ESTOY EN EL ROL DE LIDER DEL EQUIPO:							
68.	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
69.	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	1	2	3	4	5	6
70.	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.	1	2	3	4	5	6

71.	Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	1	2	3	4	5	6
CUANDO ESTOY EN EL ROL DE MIEMBRO DEL EQUIPO:							
72.	Conozco diversas maneras de facilitar el logro de las tareas en el equipo.	1	2	3	4	5	6
73.	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	1	2	3	4	5	6
CUANDO DESEO HACER QUE MI EQUIPO SE DESEMPEÑE BIEN, SIN IMPORTAR SI SOY LIDER O MIEMBRO:							
74.	Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos.	1	2	3	4	5	6
75.	Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	1	2	3	4	5	6
76.	Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	1	2	3	4	5	6
77.	Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas.	1	2	3	4	5	6
CUANDO LIDERO EL CAMBIO:							
78.	Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.	1	2	3	4	5	6
79.	Llevo un registro de las cosas que van bien y no solo de las que van mal.	1	2	3	4	5	6
80.	Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.	1	2	3	4	5	6
81.	Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.	1	2	3	4	5	6
82.	Expreso mi gratitud frecuente y principalmente, incluso por los actos pequeños.	1	2	3	4	5	6
83.	Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	1	2	3	4	5	6
84.	Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.	1	2	3	4	5	6
85.	Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.	1	2	3	4	5	6

ANEXO 2

DISC

Nombre: _____

Cargo: _____

En cada uno de los 28 grupos de palabras, escoja la palabra que más lo(a) represente y márkela en la columna 4 y escoja una palabra que menos lo(a) represente y márkela en la columna 1.

1	MAS	MENOS	8	MAS	MENOS	15	MAS	MENOS	22	MAS	MENOS
Entusiasta			Extrovertido(a)			Popular			Impulsivo(a)		
Rápido(a)			Precavido(a)			Reflexivo(a)			Cuida los Detalles		
Lógico(a)			Constante			Tenaz			Enérgico(a)		
Apacible			Impaciente			Calmado(a)			Tranquilo(a)		
2	MAS	MENOS	9	MAS	MENOS	16	MAS	MENOS	23	MAS	MENOS
Cauteloso(a)			Discreto(a)			Analítico(a)			Sociable		
Decidido(a)			Complaciente			Audaz			Sistemático(a)		
Receptivo(a)			Encantador(a)			Leal			Vigoroso(a)		
Bondadoso(a)			Insistente			Promotor(a)			Tolerante		
3	MAS	MENOS	10	MAS	MENOS	17	MAS	MENOS	24	MAS	MENOS
Amigable			Valeroso(a)			Sociable			Cautivador(a)		
Preciso(a)			Anima a los demás			Paciente			Contento(a)		
Franco(a)			Pacífico(a)			Autosuficiente			Exigente		
Tranquilo(a)			Perfeccionista			Certero(a)			Apegado(a) a las normas		
4	MAS	MENOS	11	MAS	MENOS	18	MAS	MENOS	25	MAS	MENOS
Elocuente			Reservado(a)			Adaptable			Le agrada discutir		
Controlado(a)			Atento(a)			Resuelto(a)			Metódico(a)		
Tolerante			Osado(a)			Prevenido(a)			Comedido(a)		
Decisivo(a)			Alegre			Vivaz			Desenvuelto(a)		
5	MAS	MENOS	12	MAS	MENOS	19	MAS	MENOS	26	MAS	MENOS
Atrevido(a)			Estimulante			Agresivo(a)			Jovial		
Concienzudo(a)			Gentil			Impetuoso(a)			Preciso(a)		
Comunicativo(a)			Perceptivo(a)			Amistoso(a)			Directo(a)		
Moderado(a)			Independiente			Discerniente			Ecuánime		
6	MAS	MENOS	13	MAS	MENOS	20	MAS	MENOS	27	MAS	MENOS
Ameno(a)			Competitivo(a)			De trato Fácil			Inquieto(a)		
Ingenioso(a)			Considerado(a)			Compasivo(a)			Amable		
Investigador(a)			Alegre			Cauto(a)			Elocuente		
Acepta Riesgos			Sagaz			Habla Directo			Cuidadoso(a)		
7	MAS	MENOS	14	MAS	MENOS	21	MAS	MENOS	28	MAS	MENOS
Expresivo(a)			Meticuloso(a)			Evaluador(a)			Prudente		
Cuidadoso(a)			Obediente			Generoso(a)			Pionero(a)		
Dominante			Ideas Firmes			Animado(a)			Espontáneo(a)		
Sensible			Alentador(a)			Persistente			Colaborador		

ANEXO 3

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente es una investigación que se encuentra bajo la dirección de Ytalo John Orbegoso Paredes, egresado de la Carrera Profesional de Psicología de la Universidad Nacional de San Agustín. El propósito del estudio es establecer las relaciones entre las variables Estilos de Personalidad y Habilidades Directivas en trabajadores de una empresa cementera de Arequipa. Si usted accede a participar en esta investigación, le pediremos contestar tres escalas, cuyo tiempo de administración durará entre 50 a 60 minutos. Su participación es voluntaria y puede, en cualquier momento, retirar su participación en este estudio. La información que se recabe será confidencial, y no se utilizará para ningún otro propósito fuera de lo detallado en esta investigación. Si tiene alguna duda o consulta, puede realizar directamente las preguntas necesarias al momento de recopilar sus respuestas, o comunicándose al correo: ytaloorbegoso@gmail.com

Desde ya, agradezco su participación.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo _____, acepto participar voluntariamente en esta investigación dirigida por Ytalo John Orbegoso Paredes. Declaro haber sido informado(a) de los objetivos de la presente investigación y los alcances y usos que se le dará a la información que vierta.

Reconozco que la información que provea durante esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito ajeno a los detallado en este estudio.

Reconozco que puedo hacer consultas sobre la investigación y su estado en cualquier momento a los responsables de la misma, de manera oral o a través del e-mail.

Arequipa, ____ de _____ de 2021

Firma del participante