

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA,  
RELACIONES INDUSTRIALES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**



**PERSONALIDAD Y COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL  
GOBIERNO REGIONAL DE PUNO-2020.**

Tesis Presentada por la Bachiller:

**MARINA QUISPE MAMANI**

Para optar el grado académico de:

Maestra en Ciencias, con mención en Gerencia  
Estratégica de Recursos Humanos

**Asesora:**

Dra. SANDRA MARIA BOURONCLE FAUX

AREQUIPA – PERÚ

2021

## **DEDICATORIA**

*A mi madre Lucia, que está presente en todos mis recuerdos, por  
inculcarme en el camino de la verdad y el gran deseo de  
superación.*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero manifestar mi profundo agradecimiento a mis familiares, docentes y asesora de tesis por la ayuda, paciencia, calidad humana y compromiso que me ha transmitido; así mismo, la tesis no hubiera sido posible sin la participación de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno que colaboraron de forma desinteresada en esta investigación.

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar la relación de la personalidad y las competencias blandas en los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, La investigación fue trabajada mediante el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, de diseño no experimental de corte transversal, Se administró escalas estandarizados como “escala de competencia Cádiz e inventario de personalidad NEO FFI” a 128 trabajadores del Gobierno Regional de Puno, de edades comprendidas entre 23 a 69 años, de muestreo no probabilístico intencionado. Finalmente se concluye que Existen relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de la personalidad y las competencias blandas de los evaluados. Siendo así que un mayor neuroticismo se asocia con un menor autoconocimiento, autogestión y gestión de las relaciones. Por otro lado, una mayor extraversión se asocia a un mayor autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Además, una mayor apertura a la experiencia se asocia a un mayor autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Asimismo, una mayor amabilidad se asocia a una mayor conciencia social y gestión de las relaciones. También hallamos que una mayor responsabilidad se asocia a un mayor autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

**Palabras claves:** Competencias, competencias blandas, personalidad, Trabajadores.

## ABSTRACT

The present study aims to determine the relationship of personality and soft skills in workers of the Regional Government of Puno, The research was worked through a quantitative approach, correlational type, non-experimental cross-sectional design, Standardized scales were administered as “Cádiz competence scale and NEO FFI personality inventory” to 128 workers of the Regional Government of Puno, aged between 23 to 69 years, of intentional non-probabilistic sampling. Finally, it is concluded that there are statistically significant relationships between the personality dimensions and the soft skills of those evaluated. Thus, greater neuroticism is associated with less self-knowledge, self-management and relationship management. On the other hand, greater extraversion is associated with greater self-knowledge, self-management, social awareness and relationship management. In addition, a greater openness to experience is associated with greater self-knowledge, self-management, social awareness and relationship management. Likewise, greater kindness is associated with greater social awareness and relationship management. We also found that greater responsibility is associated with greater self-awareness, self-management, social awareness, and relationship management.

**Keywords:** Skills, soft skills, personality and Workers.

# ÍNDICE

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
RESUMEN .....	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE.....	V
LISTA DE TABLAS .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	IX
CAPÍTULO I .....	13
1. Planteamiento del problema.....	13
2. Formulación del problema.....	17
3. Objetivos .....	17
4. Hipótesis.....	18
5. Importancia del estudio.....	18
6. Limitaciones del estudio.....	19
7. Definición de términos .....	20

8.	Identificación de variables.....	22
9.	Operacionalización de variables.....	22
CAPÍTULO II.....		24
1.	Antecedentes de la investigación .....	24
2.	Personalidad .....	29
3.	Competencias .....	40
CAPÍTULO III.....		65
1.	Tipo y diseño de investigación.....	65
2.	Población y Muestra.....	66
3.	Instrumento.....	67
4.	Procedimiento.....	74
5.	Análisis de datos.....	75
CAPÍTULO IV .....		76
1.	Interpretación de resultados.....	76
DISCUSIÓN .....		91
CONCLUSIONES .....		100
RECOMENDACIONES .....		102

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 103

ANEXOS ..... 124



## LISTA DE TABLAS

TABLA 1 .....	22
TABLA 2 .....	23
TABLA 3 .....	55
TABLA 4 .....	76
TABLA 5 .....	77
TABLA 6 .....	77
TABLA 7 .....	77
TABLA 8 .....	78
TABLA 9 .....	79
TABLA 10 .....	80
TABLA 11 .....	81
TABLA 12 .....	81
TABLA 13 .....	83
TABLA 14 .....	84
TABLA 15 .....	86
TABLA 16 .....	86
TABLA 17 .....	88
TABLA 18 .....	90

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones están dando mucha importancia en la personalidad como influyente en las opciones de ser contratado y los tipos de personalidad de los empleados de una empresa pueden influir mucho en su forma de trabajo, por eso las empresas prefieren no arriesgarse y trabajar durante el proceso de selección en la búsqueda de nuevos talentos que puedan encajar en un puesto determinado. Por lo que, la evaluación de la personalidad se ha convertido en un tema de gran interés para el sector empresarial, así mismo, distintos estudios refieren que los factores de personalidad, estabilidad emocional y conciencia, son predictores válidos del desempeño laboral en todas las ocupaciones y del mismo modo se ha demostrado que estos dos factores junto con extraversión son predictores válidos de éxito en la formación.

Investigaciones en el ámbito de la personalidad en las organizaciones también ha demostrado que las medidas de la personalidad centradas en criterios ocupacionales son excelentes predictores de diversos criterios organizacionales, incluyendo el desempeño ocupacional, el éxito en la formación y los comportamientos contra productivos. La personalidad se puede definir como la estructura dinámica que tiene un individuo, esta estructura se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales; estas características se desarrollan a partir de la interacción de elementos ambientales y biológicos (Seelbach, s.f.) y Por otro lado, refiriéndose a las características de personalidad como aquellos que predicen el éxito en el ámbito laboral, así como Boyatzis (1982) sitúa a la competencia en relación con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo y define las competencias como, “Una característica subyacente en una persona y estable en el tiempo, que está causalmente relacionada con una actuación

exitosa en un puesto de trabajo”, es decir, que estas son un conjunto de patrones de conducta, que la persona debe manifestar en un determinado puesto para rendir eficientemente. Además, refiere que el hecho de que algunas personas las manifiesten más que otras deja abierta la posibilidad de desarrollarlas y de aprender de los mejores.

Así también, las Competencias Blandas tomaron mayor vigencia debido a la creciente tendencia de las empresas al trabajo interdisciplinario y sinérgico entre áreas, estas están vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente; por lo que se requiere de personas con un alto nivel de inteligencia emocional especialmente las que trabajan en organizaciones o instituciones, existen trabajos que han demostrado que el éxito de un profesional se debe al buen desarrollo de sus competencias blandas, que el éxito y eficiencia de una organización depende de la interrelación de profesionales competitivos. Así como define Spencer y Spencer (como se citó en Domínguez, 2015) las competencias como “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p.22). Por lo que se explica que las características subyacentes hacen referencia a que la competencia es una parte profunda de la personalidad, que puede predecir el comportamiento efectivo o no en diferentes contextos; sin embargo, con la revolución tecnológica y la globalización económica, el concepto de competencia y las dinámicas de trabajo de las empresas en todo el mundo, han ido cambiando el tipo de tareas, nuestra sociedad requiere profesionales equipados con una amplia variedad de competencias, destacando que no se limitan exclusivamente a la parte técnica de sus trabajos, sino a la forma de trabajar, la actitud hacia el trabajo y hacia los demás, la calidad y cualidad de las relaciones, a la flexibilidad

y capacidad de adaptación, trabajo en equipo y entre otros, es decir personalidades que se adapten con facilidad según el puesto y no solo se trata de saber o de saber hacer, sino también de querer hacer, y de saber ser y estar.

Gestión (2019, 27 de marzo) en el foro de Davos animó, una vez más a las organizaciones a que contribuyeran en la concientización de sus trabajadores sobre la importancia del aprendizaje continuo: “no se puede esperar hasta 2050”; haciendo hincapié en que para entonces será de vital importancia que los empleados y empleadores hayan cultivado las competencias blandas, ya que en su conjunto son las que van a permitirnos aprender y adaptarnos de manera más fácil a futuros cambios, sin embargo, muchas entidades es en la formación es lo primero en lo que se fijan y la experiencia también es un aspecto indispensable en la toma de decisiones de este tipo, pero, estos no son los dos únicos aspectos relevantes en la búsqueda de empleo. En un mercado cada vez más competitivo, los candidatos están muy preparados y es difícil seleccionar al mejor, por eso las empresas tienen en cuenta otro tipo de habilidades en sus decisiones.

Además de la formación y la experiencia, los diferentes tipos de personalidad y las competencias blandas de los candidatos son un rasgo importante a la hora de hacer una contratación y tomar otras decisiones relacionados a un puesto laboral.

Siendo así que la importancia de la personalidad y la relación con las competencias blandas en la actualidad ha generado que los empleadores tengan dificultades a la hora de encontrar al personal idóneo para cubrir un puesto de trabajo, lo cual hace que esta investigación busque reunir la información necesaria sobre el estado actual de los trabajadores en cuanto a su rasgos de personalidad y el nivel de competencias blandas y consecuentemente la relación entre estos, para que, a raíz de los resultados los encargados

del área de recursos humanos puedan beneficiarse a la hora de tomar decisiones frente a su subordinados y prestar servicios acorde a las necesidades de la sociedad que requiere.

A lo largo del presente trabajo detallaremos los siguientes contenidos:

En el capítulo I se presenta el problema del estudio, el cual incluye el planteamiento del problema, los objetivos, la importancia del estudio, definición de términos y la variable de estudio.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico, donde se organizan los antecedentes de la investigación, teorías históricas y contemporáneas, y las alternativas de medición y desarrollo de competencias.

En el capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación, este contiene el tipo y diseño de investigación, identificación de la muestra, descripción del instrumento y el procedimiento para la recolección y análisis de datos.

Finalmente, en el capítulo IV se hace un análisis estadístico de los resultados encontrados en la investigación; presentando la discusión, las conclusiones y las recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE ESTUDIO**

#### **1. Planteamiento del problema.**

La evaluación de la personalidad se ha convertido en un tema de gran interés para los profesionales de Psicología empresarial y las Organizaciones debido a su utilidad para tomar decisiones en relación con procesos relevantes para el trabajo, así como menciona diversos análisis llevados en diferentes contextos. Las medidas de personalidad son buenos predictores de diversos criterios organizacionales relevantes, como se sabe, no todas las personas se comportan de la misma manera, ni siquiera un mismo sujeto reacciona similarmente en circunstancias diferentes, o dos sujetos diferentes en una misma situación, bueno el resultado de estos sucesos se encuentra basado en “La Personalidad” que tiene cada individuo y el desarrollo de la misma. Cada persona es portadora de una individual,

de una personalidad propia y así como también de una particular forma de pensar, por ello es que todos tenemos concepciones diferentes sobre diferente aspecto de la vida. Esto también es derivado de las experiencias anteriores en el transcurso de nuestra vida, las cuales van formando “La Personalidad”. La misma se define como la estructura dinámica que tiene un individuo, esta estructura se compone de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales; estas características se desarrollan a partir de la interacción de elementos ambientales y biológicos. (Allport, 1974, citado por Aragón, 2015, p.70)

De igual modo, las competencias en los últimos años en el mundo laboral, han adquirido gran preeminencia, por la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales de carácter “transversal”. Según Martha Alles (2009) “las competencias son características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.18). Es decir, las particularidades de la persona determinan su forma de actuar en el ámbito laboral. Por otro lado, Segura y Segura (2012) Consultores de Dirección de la revista Info Capital Humano, refieren que las aptitudes y los rasgos de personalidad constituyen el cimiento sobre el que se construyen las competencias. Sin estos dos fundamentos no es posible que un individuo pueda aprehender determinadas competencias. Las aptitudes es la capacidad o potencialidad para realizar algo o para aprender cierto tipo de cosas y los rasgos de personalidad son el conjunto de peculiaridades que constituyen a la persona; estas representan una ineludible plataforma para que las experiencias de un individuo puedan incorporarle determinadas capacidades que lo tornen competente. Sin embargo, el desarrollo de competencias de un individuo y su integración a los diferentes grupos sociales dependerán de la personalidad que

desarrolle, y ésta permanecerá en el tiempo y de acuerdo a distintas situaciones. (seelbach, s.f.)

Dado el papel que la persona representa en las empresas, por lo que es lógico que haya enorme interés por investigar el papel de la personalidad en el ámbito laboral, tratando de analizar las competencias blandas, según la personalidad. En este tiempo es muy importante que los estudios identifiquen aquellos rasgos de la personalidad que nos permiten predecir algunas competencias y así mismo el rendimiento exitoso en el puesto de trabajo. Se puede renombrar un trabajo clásico de Hill (1975), quien comparó el rendimiento de los introvertidos y los extrovertidos tienden a dar respuestas más variadas que los introvertidos. Sin embargo, también nuestro entorno tiene influencia en distintas acciones que podemos llevar a cabo, generando distintas acciones que son definidas como comportamiento, consistiendo en la forma en la que nos adaptamos a algún cambio surgido por un factor externo, sea de nuestro entorno como también de otras personas, cuyo conjunto es el que define a la conducta humana, teniendo un contexto para cada acción. Este contexto es importante conocerlo, ya que no nos comportamos de la misma forma en todo momento y ante las mismas personas, además de que cada uno de nosotros es diferente y adopta distintas formas de relacionarse con el medio que los rodea. Para Pervin (citado por Aragón, 2011), en Psicología, el campo de la personalidad está interesado en el individuo como un todo y en las diferencias individuales; si bien se reconoce que todas las personas son similares en alguna forma, los teóricos de la personalidad están particularmente interesados en los modos en que las personas difieren unas de otras, por lo que las diferentes definiciones no son necesariamente ciertas o falsas sino que son más o menos útiles a los psicólogos interesados en la evaluación de la personalidad, por lo que se puede deducir que también difieren en poseer las competencias blandas.



La exploración científica de la personalidad intenta entender cómo las personas son similares y al mismo tiempo reconocer que los individuos son únicos en ciertos modos, pretende descubrir, entender y explicar regularidades en la conducta humana. Pelechano (1993, citado por Aragón, 2011) postula que en el estudio de la personalidad predominan los contenidos de las dimensiones emocionales y sentimentales del ser humano, y menciona que en los últimos tiempos también se incluyen en el campo aspectos relacionados con la inteligencia, motivación, pensamiento, actitudes, creencias y valores. Cada uno de las personas tiene una identidad que es conformada no solo por los caracteres físicos, sino también por el conjunto de actitudes, aptitudes y formas de encarar cada momento de nuestra vida, siendo estos sucesos únicos e irrepetibles para la mentalidad del sujeto y tomando distintas formas de Adaptación ante ellos.

Las instituciones hoy más que nunca, debido a la evidente competencia que existe en el ámbito laboral, y por lo que requieren conocer los rasgos de personalidades, ya que deben poseer la capacidad de movilizar y sostener el proceso de gestión del cambio requerido para dar respuesta a las demandas de la sociedad, y para ello es importante contar competencias adecuadas que permitan alcanzar estos propósitos como el desarrollo de aspectos intangibles en la organización.

Por lo descrito anteriormente es necesario llevar a cabo un estudio que nos permita conocer la relación entre personalidad y las competencias blandas en los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, lo cual pueda ayudar a predecir comportamientos de los colaboradores y que les ayude a mejorar la gestión organizacional, en tal sentido formulamos la siguiente interrogante:

## **2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre la personalidad y las competencias blandas en los trabajadores del Gobierno Regional de Puno - 2019?

## **3. Objetivos**

### **A. Objetivo general.**

Determinar la relación entre la personalidad y las competencias blandas en los trabajadores del Gobierno Regional de Puno - 2019

### **B. Objetivos específicos**

- Identificar el tipo personalidad de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno – 2019.
- Identificar el nivel de competencias en los trabajadores del Gobierno Regional de Puno – 2019
- Establecer diferencias en competencias y en personalidad en cuanto al sexo en los trabajadores del gobierno regional de Puno-2019.
- Establecer diferencias en competencias y en personalidad entre trabajadores nombrados y contratados del gobierno regional de Puno-2019.
- Establecer diferencias en competencias y en personalidad entre trabajadores calificados y no calificados del gobierno regional de Puno-2019.

#### **4. Hipótesis**

Existe relación directa entre competencias y personalidad en los trabajadores del gobierno regional de Puno.

#### **5. Importancia del estudio**

El presente trabajo se realizó en el Gobierno Regional de Puno, siendo un organismo gubernamental que está inmerso dentro de los cambios que se vienen dando dentro de las empresas en el mundo actual, teniendo en cuenta la definición de la personalidad, es la organización dinámica, en constante desarrollo y cambio dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos (hábitos, actitudes generales y específicas, sentimientos y disposiciones) que determinan sus ajustes únicos a su ambiente, y que lo predisponen a actuar. (Allport, 1974) y las competencias hacen referencia a las características de la personalidad, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, Alles (2007) concluyendo de que ambos correctamente aplicados dentro de una empresa pueden generar en los empleados que se encuentren; motivados, entusiasmados, que trabajen correctamente en equipo, tengan iniciativa, logren influir en los estados de ánimo de sus compañeros, siendo empáticos y haciendo uso de una adecuada destreza para las relaciones, estos aspectos son fundamental para que una institución pública puedan implementar sus Competencias idóneas y estar encaminados hacia un nuevo enfoque administrativo, es por eso que la presente investigación busca servir de base teórica y que los resultados puedan ayudar a elaborar perfiles adecuados y un diccionario por competencias y así formar en sus trabajadores competencias blandas y personalidad que contribuyan a que el gobierno regional pueda constituirse en un organismo gubernamental de vanguardia; brindando una

correcta atención y adecuada prestación de los servicios públicos y locales para satisfacer las crecientes necesidades de la población.

Partiendo de esta base teórica de la importancia de la Personalidad y Competencias blandas dentro de una empresa, estudiaremos estos principios, con el propósito de determinar relación entre la personalidad y la demanda actual que tienen las competencias en los trabajadores, y que los resultados serán discutidos con otras investigaciones que se realicen en un futuro. Reconociendo que las competencias blandas están tomando cada vez más importancia en el mercado laboral, la presente investigación pretende dar a conocer la importancia de las personalidades y las competencias blandas de la entidad, y la relación de los mismos, lo cual permitirá desarrollar nuevas estrategias para el cumplimiento de sus funciones que permitan contar con un personal más eficiente y comprometido. Además contribuir al mejoramiento a nivel de atención tanto al cliente interno y externo, el mismo que será evidenciado por el comportamiento de los trabajadores en sus diferentes acciones, es decir radica en trasladar los resultados de la investigación a las autoridades de la institución para diseñar estrategias pertinentes relacionadas al desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, para fortalecer las competencias, lo cual con llevará al mejoramiento de la calidad de atención a los usuarios externos que acuden al GRP, y en consecuencia la satisfacción de los mismos.

## **6. Limitaciones del estudio**

La presente investigación no está exenta de circunstancias que dificulten las investigaciones, por lo que se consideró las siguientes limitaciones:

- Que no existe investigaciones que hayan estudiado el tema en la ciudad de Puno.

- Que no se puede generalizar los resultados por la especificidad de la muestra.
- Dificultad de acceso, para la aplicación del instrumento, debido a que el tiempo concedido por la institución no fue suficiente para muchos, por lo que optó a aplicar en dos oportunidades.
- Tiempo concedido por la institución fue limitado, debido a que no se logró aplicar a todos los participantes en los días autorizadas, por lo que se solicitó nuevamente para la ampliación de días para acceder.
- Finalmente, con respecto a los recursos con los que se contó para el presente trabajo de investigación fueron limitados, ya que no se contó con apoyo de ninguna institución.

## **7. Definición de términos**

### **A. Personalidad:**

Es la organización dinámica, en constante desarrollo y cambio dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos (hábitos, actitudes generales y específicas, sentimientos y disposiciones) que determinan sus ajustes únicos a su ambiente, y que lo predisponen a actuar. (Allport, 1974, citado por Aragón, 2015, p.70)

### **B. Competencias:**

Según Alles (2005) las competencias “son las características de la personalidad, devenidas en el comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un determinado puesto”, es decir que las competencias se reflejan cuando manifiestan un comportamiento, las mismas determinan el desempeño exitoso en su ámbito laboral.

### **C. Competencias blandas.**

Son un conjunto de comportamientos también llamados competencias no-cognitivas necesarias para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo, y pueden ser innatos o desarrollados para generar valor económico para la organización y asimismo un valor social para él.

### **D. Trabajadores:**

Persona física que presta sus servicios a la institución, o persona u empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo.

### **E. Condición laboral.**

**Nombrado:** En toda prestación personal de servicios subordinados y remunerados se presume la existencia de un contrato de trabajo por tiempo indeterminado. El simple acuerdo de voluntades es suficiente para determinar la existencia de una relación laboral. (Base legal: Art. 04 de LPCL, D.S 003-97-TR), “Actualizado hasta octubre del 2015”

**Contratado:** Se garantiza que el vínculo laboral durante tanto como la fuente que le dio origen. Estos contratos solo pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades del mercado, o mayor producción de la empresa, así cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar. (Base legal: Art. 04 de LPCL, D.S 003-97-TR), “Actualizado hasta octubre del 2015”.

## F. Personal calificado y no calificado

**Calificado:** El empleado precisa tener una formación tanto práctica como intelectual bastante más amplia y profunda que el de trabajo no calificado, antes de poder llevar adelante las tareas correspondientes. En estos trabajos, la experiencia resulta muy importante, ya que ayuda a que el rendimiento sea mejor. ([https://www.tipos.co/tipos-de-trabajos/#google\\_vignette](https://www.tipos.co/tipos-de-trabajos/#google_vignette), 2021)

**No calificado:** La que puede ser desarrollada por cualquier persona, siempre que se encuentre sana, sin la necesidad de haber tenido una preparación o haber pasado por un proceso de aprendizaje.

## 8. Identificación de variables.

**Variable A:** Personalidad

**Variable B:** Competencias Blandas

## 9. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de Variable Personalidad*

<b>VARIABLES PRINCIPALES</b>	<b>SUBESCALAS/ OPERACIONALIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>NIVEL DE MEDICIÓN</b>
Personalidad	Personas inestables emocionalmente.	(N) Neuroticismo	Ordinal
	Personas comunicativas y sociables.	(E) Extraversión	Ordinal

Personas imaginativas, y creativas.	(O) Apertura a la Experiencia	Ordinal
Personas altruistas, se preocupan por los demás.	(A) Amabilidad	Ordinal
Personas persistentes en el logro de sus objetivos.	(C) Responsabilidad	Ordinal

Tabla 2

*Operacionalización de Variable Competencias*

<b>Variab</b> <b>principales</b>	<b>Subescalas</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Índices</b>	<b>Nivel de Medición</b>	
Competencias Blandas	Autoconocimiento	Autovaloración adecuada	Alto	Ordinal	
			Medio		
		Conciencia emocional	Bajo		
	Autogestión	Autoconfianza	Autocontrol	Alto	Ordinal
			Integridad	Medio	
			Adaptabilidad	Bajo	
			Logro		
			Iniciativa		
			Optimismo		
	Conciencia social y		Empatía	Alto	Ordinal
			Conciencia política	Medio	
			Orientación al servicio	Bajo	
	Gestión de las relaciones		Liderazgo	Alto	Ordinal
			Influencia	Medio	
			Desarrollo de personas	Bajo	
Catalización de cambios					
Gestión de conflictos					
		Trabajo en equipo			



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Antecedentes de la investigación**

El tema de competencias blandas es relativamente nuevo en el Perú y más un relacionado con la personalidad. Después de haber consultado innumerables investigaciones relacionadas a este tema se concluye que en Perú y sobre todo en la ciudad de Puno existen escasos estudios de esta naturaleza, por el cual se considera que la investigación reuniría las características y condiciones suficientes para considerarse como original.

Ceballos, Arocena, y Rezola (2009) en su investigación titulado “Factores de personalidad, afectivos y sociodemográficos en la predicción del bienestar laboral de docentes”, que tuvo como objetivo estudiar la influencia de algunas dimensiones de personalidad, el afecto positivo y negativo y variables sociodemográficas o de sujeto en el bienestar laboral de profesores españoles. Se hallaron efectos significativos de las

dimensiones de personalidad y del afecto sobre el bienestar laboral y el bienestar psicológico general o libre de contexto. La mayor parte de las variables sociodemográficas medidas resultaron irrelevantes en sus efectos sobre el bienestar. Se discute el bienestar laboral como resultado de disposiciones afectivas y de personalidad, más que como mera respuesta a variables ambientales.

Edelman (2019) en su investigación titulado “Personalidad y educación: caso estudiantes de pedagogía”, el estudio respondió a la pregunta ¿Cuáles son los rasgos de personalidad de los estudiantes participantes? Para el efecto se trabajó el objetivo de determinar los rasgos de personalidad de estudiantes de Pedagogía, de la Facultad de Humanidades, de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Se administró la prueba: Unidades de la personalidad desde la emoción y la actitud UPEA, y los resultados globales de la prueba evidenciaron que la mayoría de los estudiantes, se inclinan al análisis y la reflexión, predominó el tipo de personalidad abstractiva.

Singer, Guzmán y Donoso (2009) en su investigación titulada “Entrenando competencias blandas en jóvenes.” Financiada por la Pontificia Universidad Católica de Chile e INACAP, plantearon como objetivo demostrar, que entrenar a través de talleres cuatro competencias catalogadas como deficientes según Thiner (2017), comunicación asertiva, Adaptabilidad y flexibilidad, Proactividad e iniciativa, y Trabajo en equipo, produce efectos positivos inmediatos, los cuales fueron evaluados a través de pre y post test, llegando a la conclusión de que la asistencia a más talleres es crecientemente beneficiosa para los alumnos, por otra parte las competencias que más se potencian son las de dotes de mando, subordinación y sociabilidad, así mismo de los cuestionarios de opinión

que se les tomó a los alumnos consideran que también podrían ser entrenados las competencias de liderazgo, análisis de problemas y la auto responsabilidad.

Vásquez y Velásquez (2016) en su investigación titulada “Competencias blandas ante incidentes críticos en la práctica clínica de estudiantes de obstetricia y puericultura de la Universidad Austral de Chile”, busca explorar las competencias blandas que poseen para afrontar incidentes críticos vivenciados en la práctica clínica, concluyendo que de las siete competencias (trabajo en equipo, toma de decisiones, Autoconfianza, Comunicación asertiva, calidez y autosuperación - perseverancia y Tolerancia a la frustración) estudiadas y esperadas para afrontar estas situaciones, solo poseen dos las cuales son calidez y autosuperación – perseverancia, por otra parte, de las siete competencias blandas que son desarrolladas en el plan de estudio de la carrera de Obstetricia y Puericultura, se logró identificar cinco capacidades como tomar decisiones, trabajar en equipo, autoconfianza, calidez y comunicación asertiva, por otro lado, las capacidades de , autosuperación – perseverancia y tolerancia a la frustración, no pudieron ser identificadas en la investigación.

Burítica (2012) en su trabajo de investigación para optar el grado de maestro titulado. “Evaluación de competencias laborales en estudiantes de ingeniería industrial”, busca identificar y evaluar el nivel de competencias laborales requeridas por los estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Pereira así mismo elaborar una propuesta para fortalecer el desarrollo de estas a través de estrategias en las aulas de clase, llegando a la conclusión de que el nivel de las competencias evaluadas en los estudiantes próximos a ingresar al mundo laboral se encuentra en un nivel medio bajo, dentro de las competencias evaluadas es el liderazgo es la más desarrollada, siendo la orientación a la acción y al resultado los de puntuación más baja.

Sánchez (2011) en su trabajo de investigación titulado, “Estudio de impacto de los recursos de formación ocupacional en las competencias profesionales blandas de las personas participantes”, con el objetivo de analizar desde la perspectiva cuantitativa el impacto de estos cursos en las competencias de las personas participantes, concluyendo que las valoraciones que hacen las personas participantes en los cursos, sufren un retroceso con el desarrollo del mismo. Esta diferencia de valoración podría darse por diferentes circunstancias, como que se fortalecen más las competencias técnicas y no entrena las competencias laborales de este tipo.

Del castillo (2008). En su investigación titulado “determinación del nivel de estrés laboral en relación al tipo de personalidad de los trabajadores de la empresa *computel* ubicada en la ciudad de Chiclayo”, que tuvo como objetivo determinar el nivel de estrés laboral en relación al tipo de personalidad de los trabajadores de la empresa “Computel” en la ciudad de Chiclayo, una empresa que se dedica a la venta de accesorios de cómputo e instalaciones de redes. De los resultados obtenidos, se entiende que el tipo de personalidad no determina el nivel de estrés, pero sí poseen una estrecha relación, ya que, a más vulnerabilidad en la personalidad, el nivel de estrés será más agudo, mientras que, en una personalidad más serena, el estrés podrá ser tolerado.

Benito (2015) en su trabajo de investigación para optar el grado de Maestro titulado “Rasgos de personalidad y actitud hacia la elaboración de tesis en estudiantes del cuarto año de psicología de la Universidad Peruana Unión – Filial Juliaca” que tuvo como objetivo: determinar la relación entre los rasgos de personalidad y actitud hacia la elaboración de tesis en estudiantes del cuarto año de psicología de la Universidad Peruana Unión – Filial Juliaca. Material y métodos: de enfoque cuantitativo, diseño no

experimental, corte transversal, y nivel descriptivo-correlacional. La población estuvo conformada por 39 estudiantes. Se aplicó el inventario de personalidad NEO PI-R forma S, y una escala de actitud hacia la elaboración de tesis. Resultados: existen correlaciones entre el rasgo apertura y actitud hacia la elaboración de tesis ( $r=0.537$ ,  $p<0.05$ ), entre el rasgo extraversión y actitud hacia la elaboración de tesis ( $r=0.407$ ,  $p>0.05$ ), y entre el rasgo agradabilidad y actitud hacia la elaboración de tesis ( $r= -0.261$ ,  $p>0.05$ ).

Cotrina y Clarencia (2018) en su trabajo de investigación titulada “Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz” que tuvo como objetivo determinar la influencia de las habilidades blandas en la interacción en el aula de docentes de la institución, llegando a la conclusión de que las habilidades blandas influyeron significativamente en la interacción en el aula.

Nina y Uscamayta (2018). En su investigación titulado “Rasgos de personalidad y estilos de liderazgo en personas emprendedoras de una red de mercadeo en la Ciudad de Arequipa”. La investigación realizada fue de tipo descriptivo, el diseño es no experimental, transversal correlacional. Esta investigación tiene como objetivo correlacionar los rasgos de personalidad y estilos de liderazgo en personas emprendedoras de una red de mercadeo en la ciudad de Arequipa, encontrando los siguientes resultados: se encontró una correlación directamente proporcional entre el factor extraversión con el estilo de liderazgo laissez faire ( $r=0.161$ ;  $p$ ).

Silva (2016) en su trabajo de investigación titulada “Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por Empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016”, con el objetivo de determinar la brecha

porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de Relaciones Industriales y las requeridas por las empresas de Yanahuara, quien llegó a la siguiente conclusión de que existe la urgente necesidad de desarrollar programas que ayuden en el desarrollo de habilidades blandas para reducir la brecha porcentual existente entre estudiantes y empresas.

## **2. Personalidad**

La personalidad se encuentra dentro del estudio del campo de la psicología, y se puede explicar desde varias funciones, en primer lugar, permite conocer de forma aproximada de los motivos que llevan a un individuo a actuar, a sentir, a pensar y a desenvolverse en un medio de una manera determinada; por otro lado, la personalidad permite conocer la manera en la cual una persona puede aprender del entorno.

Los griegos atribuyeron el término de persona a la máscara que utilizaban los actores en los teatros para identificarse con alguien en particular. Cuando los actores utilizaban esta máscara, actuaban de acuerdo al personaje que representaban. Del concepto de persona deriva, por lógica, el término personalidad, esto significa que la personalidad es lo que determina quién es cada quién y cómo nos manifestamos en el entorno.

### **A. Definición de personalidad**

Allport (1937, citado por Nina y Uscamayta, 2018), define la personalidad como la organización dinámica que determina el comportamiento, el pensamiento y la adaptación de los individuos al ambiente, es decir, 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.

Costa y McCrae (1999, citado por Moya, 2004) entienden la personalidad como una serie de tendencias básicas de conducta que influyen en los pensamientos, emociones, y acciones (p.2). Por otro lado, la personalidad puede ser entendida como la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás, y esta se determina por tres factores: la herencia, el ambiente y la situación (Robbins, 2004, citado por Cabrera y Machuca, 2015 p.42), por lo que, se deduce que las formas de actuar, relacionarse, sentir y pensar están influenciadas por la herencia biológica, fisiológica y psicológica de nuestros padres. También influye el ambiente, es decir la cultura, los primeros condicionamientos, las reglas familiares entre otras cosas, por ello hay que tomar en cuenta la idiosincrasia que poseemos para comprender los porqués de nuestras acciones.

## **B. Estructura de la personalidad**

Según Salvaggio y Sicardi (2014) Al tratar de explicar qué es la personalidad, indicábamos que contiene elementos de origen hereditario y ambiental. Estos elementos o factores constitutivos de la personalidad son: El temperamento, El carácter, La inteligencia, Status y Roles sociales

### ***a El Temperamento***

Los factores biológicos se reúnen, por lo general, bajo el término de temperamento. En el temperamento se distinguen aspectos estáticos y dinámicos: los primeros se refieren la morfología, mientras que los segundos hacen alusión a la fisiología. El sexo, la edad, el sistema endocrino, etc., afectan a la personalidad, aunque es difícil precisar sus mecanismos.

El temperamento está determinado por los procesos fisiológicos y factores genéticos que inciden en las manifestaciones conductuales, es decir, que determinan ciertas características de cognición, conducta y la emoción.

### ***b El Carácter***

Etimológicamente el término carácter proviene del griego y significa "marca" o "sello" que distingue inconfundiblemente a una persona. El carácter es el que determina formas constantes y típicas de actuar de una persona.

La niñez y adolescencia son etapas muy importantes en la formación del carácter, tanto positiva como negativamente. Las fallas, lagunas, distorsiones, experiencias traumáticas, así como las costumbres, vivencias felices y satisfactorias, normas y prácticas morales y éticas van señalando y matizando el carácter. El hogar, la escuela los grupos de amistad, son los ambientes más influyentes en la formación del carácter. Todas las teorías del carácter tienen en común la idea de que no se manifiesta de forma total y definitiva en la infancia, sino que pasa por distintas fases hasta alcanzar su completa expresión al final de la adolescencia. Todos los elementos que integran el carácter se organizan en una unidad que se conoce como estabilidad y proporciona al carácter coherencia y cierto grado de uniformidad en sus manifestaciones, con los cambios lógicos que ocurren a lo largo de la vida. En él intervienen principalmente las funciones psíquicas, así como la acción del ambiente. A partir de esos elementos se desarrollan los factores individuales, que conforman el particular modo de reaccionar y enfrentar la vida que presenta una persona.



Es una organización moral, control y autorregulación a fin de poder adaptarse al medio. es una combinación de sentimientos y valores que se adquieren a lo largo del desarrollo mediante la interacción social y lenguaje. (Fernández, 2015, p. 63)

***c La Inteligencia:***

En sí la inteligencia no es algo material, sino un concepto abstracto al que se ha llegado por un proceso de análisis y síntesis de sus consecuencias.

En eso que llamamos “inteligencia” confluyen una serie de elementos que tienen que ver con el aprendizaje, la adaptación a situaciones nuevas, la solución de problemas, el proponerse fines, la capacidad de valoración y autocrítica.

Según Gardner “*La inteligencia es la capacidad de comprender el entorno y utilizar ese conocimiento para determinar la mejor manera de conseguir unos objetivos concretos*”.

Sabemos que cada persona se adapta a la realidad de una manera diferente, entonces la inteligencia es una forma de interactuar con el mundo, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Estas habilidades configuran rasgos de carácter (como la autodisciplina, la compasión o el altruismo), que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Por lo tanto, ser inteligente es una forma de comportarse y actuar, de vivir: es, si así quiere decirse, una forma de ser.

#### *d Status y Roles Sociales:*

Estos dos términos tienen significado muy preciso en sociología. El status es definido por Krech: "Es la posición o situación de un individuo en la jerarquía de prestigio de un grupo y que en un momento determinado le será respetado." Es el conjunto de consideraciones otorgadas al puesto que un individuo desempeña. Es decir, es algo que no merece el individuo por sus cualidades o características relevantes, sino que se le da por desempeñar un puesto independientemente del valor de la persona.

El rol lo define el mismo Krech así: "Es la estructura de necesidades, objetivos, creencias, sentimientos, actitudes, valores y conductas que los miembros de una comunidad esperan que debe caracterizar al ocupante de una posición." La personalidad de un individuo se halla moldeada por el rol y el status que ocupa en la sociedad. Todo individuo tiende a encuadrar su personalidad de acuerdo con la posición y el papel que desempeña en la sociedad. Así, al que ocupa el puesto de ejecutivo, la sociedad lo considera altamente, y le exige un determinado comportamiento: cierto tipo de relaciones, utilizar un carro lujoso, tener chofer, vestir de una determinada forma.

Lo mismo pudiera decirse de las diferentes profesiones: socialmente unas son consideradas superiores a otras, y de acuerdo con este nivel se exige una conducta determinada a quienes las ocupan. De este hecho pueden derivarse conflictos a nivel personal, cuando las características de un individuo no se acomodan a las exigencias del status. Y de esta misma situación se origina también la falsa concepción de la personalidad en la que se identifica la conducta que se le

exige por ocupar un cargo determinado, con las características internas que un individuo realmente posee. A su vez, el rol profesional está moldeado por la personalidad, ya que cada individuo desempeña el papel social que le corresponde imprimiéndole sus características personales. Se produce una interrelación mutua: el status y el rol exigen un comportamiento determinado del individuo, y éste imprime ciertas características de su personalidad, a su actuación.

Personalidad, pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijas y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto.

La personalidad es el término con el que se suele designar lo que de único, de singular, tiene un individuo, las características que lo distinguen de los demás. El pensamiento, la emoción y el comportamiento por sí solos no constituyen la personalidad de un individuo; ésta se oculta precisamente tras esos elementos. La personalidad también implica previsibilidad sobre cómo actuará y cómo reaccionará una persona bajo diversas circunstancias.

### **C. Principales modelos teóricos de la personalidad**

Igual que sucedía con las competencias, a lo largo de la historia de la psicología, se han desarrollado numerosos y diversos modelos explicativos de la personalidad. En aras de la brevedad, solamente revisaremos algunos de ellos, por la relevancia que han tenido y/o tienen en la actualidad.

#### ***a Modelo de Extraversión y Neuroticismo de Eysenck (1967).***

Se trata de una de las teorías más sofisticadas, que especifica tres dimensiones de la personalidad factores relacionados con la conducta social:

extraversión, neuroticismo y psicoticismo. Después, se añade la inteligencia. El modelo se centra en las dos primeras con sus polos opuestos, lo que da lugar a dos ejes que forman 4 grupos de sujetos (en función de sus puntuaciones en esas dimensiones): Extravertidos-Estables emocionalmente, Extravertidos-Inestables, Introversos-Estables e Introversos Inestables. La causa de cómo sea cada individuo en relación a estas dimensiones, es fisiológica: la persona cuyo Sistema Nervioso Autónomo se active fácilmente ante cualquier estímulo, puntuará alta en Neuroticismo, mientras que aquel cuyo S.N.A. no sea lábil, será estable emocionalmente. La extraversión-introversión del sujeto dependerá del nivel de excitación cortical (a mayor excitación y susceptibilidad al condicionamiento, mayor introversión), esta es la llamada Teoría del Arousal/Activación.

De esta teoría han surgido el Inventario de Personalidad de Maudsley (Maudsley Personality Inventory, MPI), el Inventario de Personalidad de Eysenck (Eysenck Personality Inventory, EPI) y el Cuestionario de Personalidad de Eysenck (Eysenck Personality Questionnaire, EPQ). Estos cuestionarios se han sometido a una profunda investigación y se ha comprobado que son muy válidos (Helmes, 1989). El modelo de Eysenck tiene aún hoy día mucha consistencia (Ortiz-Tallo y Cardenal, 2004). Aunque ha sido aplicado a un rango muy amplio de actividades, desde la conducta criminal, la sexual, el fumar, la salud y el aprendizaje, las relaciones entre las dimensiones de la teoría de Eysenck y la conducta laboral se han estudiado muy poco, aunque existe evidencia de su utilidad predictiva en la esfera organizacional.

## ***b Cattell y los 16 factores de personalidad***

Basándose en la hipótesis de la sedimentación lingüística de Cattell (1943), según la cual las diferencias individuales más sobresalientes y socialmente relevantes están codificadas en el lenguaje cotidiano, este autor agrupó aquellos rasgos de la personalidad que consideró como sinónimos. Estos rasgos originales aparecen en menor o mayor número y formarán la base estructural de la personalidad, la cual consta también de rasgos superficiales, más numerosos, dependientes de los originales y que son manifestaciones del carácter. Cattell identifica de esta manera 16 dimensiones de personalidad (y de seis a nueve factores de segundo orden) que son supuestamente independientes e identificables, medibles válida y fiablemente. Estas dimensiones son procedentes del medio (o influidas por éste) y constitucionales (procedentes de los aspectos hereditarios propios del individuo).

El cuestionario 16PF de Cattell, publicado por primera vez hace unos 40 años, es uno de los más famosos de todos los tests de personalidad aplicados en el ámbito laboral. El que se trate de un test ampliamente utilizado por todo el mundo y que el propio Cattell lo haya investigado y defendido activamente, le han concedido una gran popularidad. Sus propiedades psicométricas del 16PF son buenas, y el problema del falseamiento de las respuestas parece estar controlado.

En el manual de dicho test, (Cattell, Eber y Tatsuoka, 1970) se puede encontrar evidencia de su extensa aplicabilidad. Los autores, en su libro sobre este instrumento presentan varias ecuaciones para calcular la eficacia de las personas en diversos puestos, basada en sus puntuaciones de personalidad.

Una revisión de la investigación ocupacional en la que se ha empleado dicho cuestionario, muestra que el 16PF ha funcionado bien en una amplia variedad de situaciones prácticas.

*c El modelo de los cinco factores de personalidad.*

En la década del '80, las dimensiones de la personalidad del FFM eran apenas conocidas. De acuerdo con John, Naumann y Soto (2008), el ascenso del FFM fue gradual, mientras que las influencias preexistentes de Cattell (1950) y Eysenck (1976) se mantuvieron vigentes durante mucho tiempo. Como fue señalado en el apartado anterior, la estructura pentafactorial de la personalidad no fue el logro de un único trabajo o autor, sino que luego de décadas de investigación empírica se arribó a un consenso acerca de una taxonomía general de los rasgos de la personalidad (John, Naumann, & Soto, 2008). Esa taxonomía se organiza en cinco factores llamados apertura a la experiencia, responsabilidad, extraversión, amabilidad y neuroticismo.

Los 5 constructos principales que propone el modelo son Extroversión, Neuroticismo, Apertura a la Experiencia, Responsabilidad y Amabilidad. Cada uno de estos constructos engloban, a su vez, seis subfactores: (McCrae & Costa, 1999, como se citó en Gortari, 2016)

*Extroversión*

Refiere a la cantidad y calidad de interacciones interpersonales, y abarca, junto con el factor Amabilidad, el espectro de relaciones interpersonales y

sociales, ve el nivel de actividad, la necesidad de estimulación y la capacidad de experimentar placer y otras emociones.

#### *Neuroticismo*

Mide el ajuste emocional vs la inestabilidad emocional. Busca evaluar la tendencia de los individuos para enfrentar de manera adecuada el malestar psicológico y dar respuestas más adaptativas, es decir, está relacionado con la vida emocional del sujeto.

#### *Apertura a la Experiencia*

Mide la conducta de las personas frente a experiencias nuevas, originalidad, tendencia a la imaginación y atrevimiento.

#### *Amabilidad*

Refiere a una actitud cooperativa, empática, comprometida con otras personas, en resumen, a la cualidad de la interacción social.

#### *Responsabilidad*

Refleja el grado de organización, persistencia, control y conducta dirigida a metas o necesidad de logro, motivación en la conducta y metas. personas con alta puntuación pueden ser escrupulosos, confiables, ordenados y puntuales; sin embargo, con baja puntuación serian descuidados para su consecución de sus metas, no cumplen fielmente sus responsabilidades, dejados y desordenados.

## **D. Rasgos de la personalidad**

Cattell (1957), identifico dieciséis rasgos fuentes básicas que representan los bloques constructores de la personalidad. Ciertos rasgos son indicativos de un temperamento sociable, mientras que otros indican una disposición más reservada.

- Sociable \_ Reservado
- Más Inteligente \_ Menos inteligente
- Emocionalmente estable \_ Emocionalmente inestable
- Asertivo \_ Humilde
- Despreocupado \_ Sensato
- Conciencia Fuerte \_ Carencia de normas internas
- Aventurero \_ Tímido
- Inflexible \_ Afectuoso
- Confiado \_ suspicaz
- Imaginativo \_ práctico
- Aprensivo \_ Seguro de sí mismo
- Experimental \_ conservador
- Dependiente de Grupo \_ Autosuficiente
- Casual \_ Controlado
- Relajado \_ Tenso.



### **3. Competencias**

#### **A. Historia de la incorporación del concepto de competencia al ámbito académico y profesional.**

El en siglo XX, apareció el concepto de capacidad profesional para denominar al conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad era la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión. A finales de los años sesenta, hubo un momento de gran debate sobre los planes de estudios y fue entonces cuando se introdujo el concepto de calificación, un término rápidamente adoptado por los estudiosos de la pedagogía de la formación profesional. En el ámbito de la Formación Profesional alemana, se introduce en la década de los 60 el concepto de cualificación profesional, este término desata cierta confusión por su gran similitud semántica con el concepto competencia. Bunk (1994) explica que las competencias son las capacidades que abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión, que comprendía, además, otras características como la flexibilidad y la autonomía.

En los años 70 del siglo pasado se empieza a considerar el concepto de competencia integrada, que observa no sólo la dimensión técnica, sino que además tiene en cuenta las dimensiones humanas y sociopolíticas, dimensiones fundamentales para la adaptación de los trabajadores a las transformaciones del mercado laboral y de la sociedad en general.

El concepto de competencia cobra todo su significado en los años 80, al introducir un nuevo cambio en el papel del profesional, que pasa de actuar de acuerdo a lo establecido previamente por la organización, a tener que ser capaz de resolver los problemas de forma autónoma, tomando sus propias decisiones en función de lo que demande el contexto. En ese sentido, se hace necesario saber transferir el conocimiento.

Fue en los años noventa cuando, en el campo de la formación y gestión de los recursos humanos se pasó de la ingeniería de la formación a la ingeniería de las competencias. Se trataba de un concepto en vía de desarrollo que mostraba la preocupación de las empresas y los individuos en torno al tema de la competencia profesional.

En el mundo de las empresas las competencias empezaron a ser valoradas como un recurso clave en la obtención de resultados y una ventaja competitiva, ya que para hacer frente a las crecientes exigencias de calidad y de reactividad, los procedimientos ya no eran suficientes y podían, si se llevaban al exceso convertirse en contraproducentes. De la misma manera, frente a acontecimientos imprevistos, los empleados deberían elaborar y poner en práctica respuestas apropiadas y tomar iniciativas pertinentes. Por tal motivo, era preciso confiar y contar con la profesionalidad de los actores de la empresa.

## **B. Definición de Competencias**

Después de haber revisado someramente la definición de competencias, se encontró que son múltiples y poco uniformes, por lo que conceptualizar el concepto de competencias, no es tarea fácil.

El término competencia nace en el campo empresarial y por tratarse de un tema muy amplio, existe la necesidad de contextualizar con fines de investigación, al respecto McClelland (1973) plantea superar los métodos tradicionales de evaluación en la gestión de Recursos Humanos y en el ámbito académico, con la finalidad de centrarse y buscar directamente los repertorios de conductas que comparten aquellos que desempeña de manera exitoso; además este autor argumentó que los tradicionales exámenes académicos no garantizaban ni el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida, es decir aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo son las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño excelente.

Así mismo Boyatzis (como se citó en Domínguez, 2015) sitúa la competencia en relación con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo y define las competencias como: “una característica subyacente en una persona y estable en el tiempo, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (p.21) es decir, que estas son un conjunto de patrones de conducta, que la persona debe manifestar en un determinado puesto para rendir eficientemente. Además, refiere que el hecho de que algunas personas las manifieste más que otras dejan abierta la posibilidad de desarrollarlas y de aprender de los mejores.

Para Spencer y Spencer (como se citó en Domínguez, 2015) las competencias son “Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p.22). Por lo que se explica que las características subyacentes hacen referencia a que la competencia es una parte profunda de la personalidad, que puede predecir el comportamiento efectivo o no en diferentes contextos.

Levy-Leboyer (como se citó en Domínguez, 2015) entiende las competencias como “Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces en una situación determinada” (p.23). Por lo que se puede entender a la competencia como comportamientos observables y medibles que difieren de una persona a otra, y están ligadas a un puesto que sobrepasan los límites de funcionamiento cognitivo.

Pereda y Berrocal (2003) las competencias son “Un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta” (p.21). Es decir, la competencia de una persona se manifiesta a través de diversos comportamientos en determinadas situaciones laborales.

Alles (2006) las competencias “Son las características de la personalidad, devenidas en el comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un determinado puesto” (p.23) es decir que las competencias se reflejan cuando manifiestan un comportamiento que determinan el desempeño exitoso en su ámbito laboral.

De manera concluyente se puede decir que la competencia es una característica intrínseca de la persona que se manifiesta a través de diferentes comportamientos observables, que predicen la ejecución exitosa que pueden ser generalizables en diferentes actividades y contextos.

### **C. Modelo teórico de competencias.**

De acuerdo con Mertens (como se citó en Domínguez, 2015) pueden identificarse cuatro grandes enfoques o modelos como: el conductista, funcionalista, constructivista y el ecléctico.

#### ***a Modelo conductista.***

McClelland (1973) define las competencias como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo o un desempeño excelente, se convirtió en precursor del enfoque conductista, centrado en el estudio de las personas que hacen bien su trabajo y llevándolos a ser exitosos, y que se diferencia de otros.

Boyatzis (como se citó en Domínguez .2015) tiene el interés de identificar las capacidades profundas de la persona que lo llevan a tener un desempeño superior en la organización. Entendiendo las competencias como un conjunto de motivos, rasgos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un buen desempeño y estable en el tiempo.

Spencer y Spencer (1993) entiende la competencia como un conjunto de características esenciales de una persona que se relacionan, de forma causal, con un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.

### ***b Modelo funcionalista***

Se centra en los resultados concretos que la persona debe demostrar en su puesto de trabajo, y analizar las relaciones existentes entre resultado, habilidades, aptitudes y conocimiento de los trabajadores, es decir que este enfoque está orientado al rendimiento en el trabajo. Aquí la atención no se centra tanto en la persona, sino en el trabajo o desempeño laboral. Siendo la principal crítica que el análisis funcional solamente verifica qué se ha logrado, pero no cómo lo hicieron.

### ***c El Enfoque Constructivista***

Se enfoca en el análisis y en el proceso de solución de problemas que se presentan en la organización, para definir competencias dando mayor importancia a las capacidades que emergen en los procesos de mejora, considerando a las competencias como una mezcla sólida de conocimientos y experiencias laborales, que es lo que puede capacitar a las personas, en función de que éstas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. (Domínguez, 2015)

Uno de sus mayores exponentes es Levy-Leboyer (1997), para quien las competencias son un conjunto de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, como resultado de la experiencia y constituye de alguna manera respuestas automatizadas.

La crítica que le dan a este modelo surge debido a que consideran que la producción de competencias es exclusivamente contextual, con carácter reduccionista lo cual implica dificultad de evaluación y medición.

#### *d Modelo ecléctico*

Es un modelo más integrador y adaptado al nuevo contexto educativo y laboral, dispuesto a ajustarse a entornos cambiantes y flexibles, con la finalidad de medir los componentes que engloban la competencia.

De manera general se puede concluir que, el enfoque conductista pone el acento en la persona, y que las características que poseen los conducen al éxito; por otra parte, el enfoque funcionalista centra su atención los resultados concretos que la persona debe demostrar en su trabajo. En el enfoque constructivista las competencias emergen en los procesos de mejora, y se construyen a través de análisis y en el proceso de solución de problemas.

#### *e Competencias Laborales*

Singer y otros. (2009) define: “Las competencias laborales son un conjunto de capacidades que son muy elementales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo” (p.2) y considera las siguientes características de carácter transversales debido a que son necesarias en todo tipo de empleo, transferibles ya que se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, son generativas ya que permiten un desarrollo continuo de nuevas capacidades y medibles.

Macías (2012) considera a la capacidad para aprender a realizar un trabajo, a la capacidad real para llevar a cabo una tarea y la motivación o interés para realizarlo como aspectos principales de las competencias laborales. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos

para ejecutarlo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no tenga las condiciones de hacerlo.

De manera concluyente las competencias laborales son un conjunto de capacidades, habilidades, actitudes comportamentales, motivacionales y la aplicación del conocimiento, que hacen que un trabajador sea competente, es decir realizar un trabajo determinado de manera exitosa, para cumplir los objetivos de un puesto.

#### ***f Componentes de competencia.***

Existe la dificultad de definirlo de una manera sencilla y uniforme el concepto de competencias, sin embargo, lo que sí parece claro es que el concepto de competencia es multidimensional según autores que a continuación se menciona.

Echeverría (como se citó en Domínguez, 2015) basado en el modelo de Bunk (1994) considera la competencia de acción profesional como resultado indivisible de la integración de cuatro dimensiones interrelacionadas que se desglosan de la siguiente manera.

Saber o competencia técnica: Conjunto de conocimientos especializados y relacionados con un determinado ámbito profesional, que permiten realizar de forma experta las tareas propias de un puesto.

Saber hacer o competencia metodológica: Saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, haciendo uso de los procedimientos más adecuados y transfiriendo las experiencias adquiridas a nuevas situaciones.



Saber estar o competencia participativa: Conjunto de actitudes y habilidades interpersonales que permiten a la persona interactuar en su entorno laboral y desarrollar su profesión

Saber ser o competencia personal: Características y actitudes interpersonales, intrapersonales y hacia la propia profesión, que facilitan un adecuado desempeño de la actividad profesional.

Según Le Boterf (1996) refiere que el concepto de competencia es multidimensional e incluye cuatro niveles como:

**Saber:** Datos, conceptos, conocimientos.

**Saber hacer:** Habilidades, destrezas, métodos de actuación.

**Saber ser:** Actitudes y valores que guían el comportamiento.

**Saber estar:** Capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

Por otro lado, Miller (1990) muestra las competencias por etapas las cuales divide en cuatro fases en una especie de pirámide.

Competencias por etapas, según Miller (1990)

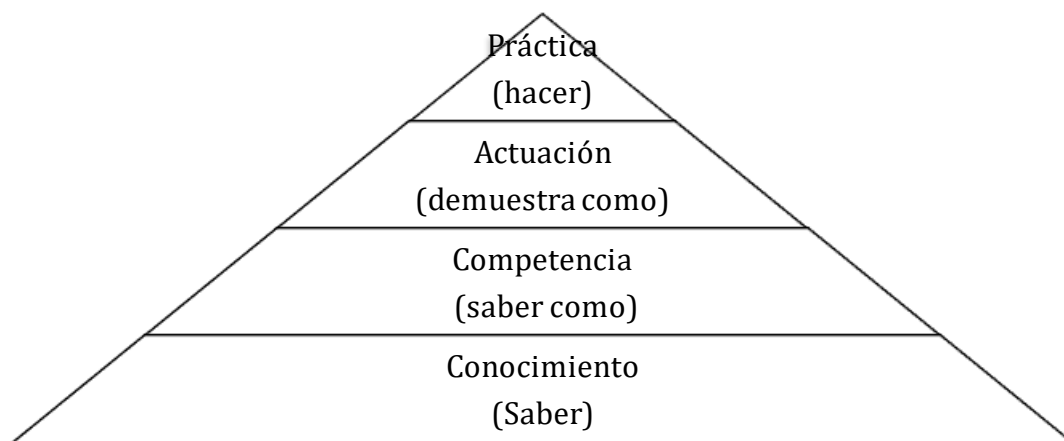


Figura 1. Competencias por etapas, donde en la base de la pirámide están los conocimientos necesarios para desarrollar su eficacia, seguidamente está la capacidad para saber cómo utilizar los conocimientos, analizar e interpretar los datos obtenidos, como tercer nivel demostrar cómo se utiliza, y finalmente en el vértice, encontramos el cuarto escalón, que corresponde a la práctica, al desempeño en la acción; tomado de: “identificación y evaluación de competencias: un modelo

Teniendo en cuenta a Pereda y Berrocal (como se citó en Domínguez 2015) se puede realizar la siguiente clasificación de los componentes de la competencia: saber, saber hacer, saber estar, poder hacer y querer hacer, refieren que estos componentes deben valorarse de forma integral más no aisladamente. Por otro lado, el autor considera que existe un último aspecto que no forma parte de la competencia, como la disponibilidad de medios y recursos, sin los cuales la persona no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo.

Concluimos que los componentes de la competencia se basan en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Por lo que es necesario que la persona tenga un conjunto de habilidades para utilizar de forma conjunta en situaciones laborales e individuales. Así mismo es necesario disponer de recursos necesarios y adaptarse a una organización que

tiene su propia cultura, costumbre, políticas, además, la persona debe estar motivada para llevar a cabo dichos comportamientos.

#### **D. Clasificación y tipo de competencia.**

Según diversas literaturas científicas se dan diversidades de tipologías y clasificaciones de competencias.

Mertens (1997) clasifica en tres tipos:

Genéricas: Relacionados con los comportamientos y actitudes profesionales propios de diferentes ámbitos.

Específicas: Relacionados con aspectos técnicos directamente relacionado con una ocupación específica y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos profesionales.

Básicas: Que se adquieren en la formación básica y que permiten el acceso a un determinado puesto de trabajo

Según Spencer y Spencer (como se citó en Alles (2004) en su libro Gestión por competencias, son cinco los principales tipos de competencia:

Motivación. Los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones guían, conllevan y eligen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Características. Particularidades físicas y respuestas consistentes a situaciones

Concepto propio o concepto de uno mismo. Son las actitudes, valores o concepto que tiene una persona de sí misma.

Conocimiento. La información que una persona tiene sobre áreas específicas.

Habilidad. La capacidad de desempeñarse ante cierta tarea física o mental.

Asimismo, Alles (2006) refiere que para un correcto desempeño de funciones se requieren conocimientos y competencias, denominando como competencias técnicas y competencias de gestión o conductuales respectivamente, esta última se clasifica en tres grupos:

Competencias cardinales: Competencia aplicable a todos los trabajadores de la organización, estas representan las características permanentes que permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencias específicas gerenciales: Competencia aplicable a grupos específicos, por ejemplo, un cierto nivel, como el gerencial.

Competencias específicas por área: Competencia aplicable a un área específica de la organización.

Según Borquez y Mansilla (2016) las competencias se clasifican en:

Competencias específicas: Son saberes y técnicas de un ámbito profesional que se desarrollan a lo largo de un proceso de capacitación.

Competencias genéricas, transversales o blandas: Son capacidades, destrezas necesarias para el desarrollo de una actividad de manera efectiva y que se diferencia de los demás al utilizar un tono agradable o al producir una experiencia grata; en este sentido una persona será catalogada de poseer habilidades blandas.

Se concluye que existe bastante unanimidad entre los autores a la hora de distinguir dos grandes clases de competencias, una de carácter específico, necesarias para el desempeño de una actividad específica, y otras de carácter general, que por el contrario son transferibles a actividades de distinto tipo. Esta última clasificación se consideró para hacer uso de la Escala de evaluación de competencias 'Cádiz' de Guillén y Sánchez.

En todas las clasificaciones hay competencias que tienen nombres diferentes para el mismo contenido conceptual, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombres diferentes. Igualmente, algunas competencias son agrupadas de manera diferente. Esto hace que el número de competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de competencias diferentes.

## **E. Competencias Blandas**

### ***a Concepto:***

Cabrero (2018) menciona: “Las competencias son las habilidades que nos permiten desempeñar roles de manera efectiva, completar tareas complejas o

alcanzar objetivos específicos"(p.6) por ejemplo, considera al pensamiento crítico, toma de decisiones responsable, capacidad de colaboración, que permiten ser productivos y comprometidos, desempeñándose de manera efectiva en diversos entornos y adaptándose a distintas tareas y demandas que se presentan.

Las competencias blandas son las capacidades, disposiciones o destrezas necesarias para el desarrollo de una tarea de manera efectiva, y que se diferencia del otro al utilizar un tono agradable en este sentido una persona será catalogado de poseer habilidades blandas cuando tiene comportamientos asertivos, escucha activa, empatía, autocontrol, respeto y deseos de contribuir, entre otros. Bajo este contexto serán las competencias blandas las que determinan en gran medida el desempeño laboral, asegurando el éxito laboral cuando éstas son puestas en práctica (Vásquez y Velásquez, 2016, p. 15, citado por cruzado, 2019).

Según Millalén (2017) considera las habilidades blandas como competencias para el siglo XXI, conocidas también como competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, estas incluyen habilidades sociales e interpersonales, es decir son rasgos profundos, competencias internas, emocionales, valores y principios que soportan el ser y hacer de las competencias de una persona, sin las cuales estas carecerían de calidad y sentido (Álvarez, 2018). Además, las habilidades no cognitivas son consideradas como factores críticos de éxito y son más valoradas por los empleadores que las habilidades técnicas o cognitivas.

Según el documento *Habilidades, educación y empleo en América Latina* (BID, 2012) las habilidades se podrían agrupar en cognitivas y no cognitivas o socioemocionales. Las primeras se vinculan al coeficiente intelectual, y también formarían parte del “saber académico”, por otro lado, las habilidades socioemocionales, serían parte del “área del comportamiento” y el énfasis fundamental es que pertenecen a los rasgos de personalidad.

De manera concluyente las competencias blandas son las características internas, emocionales, o llamadas también competencias no cognitivas que predicen el éxito laboral y personal.

#### ***b Competencias Blandas en Organizaciones***

En gestión de Recursos Humanos, una de las más importantes es la Gestión por Competencias, que se desarrolla en los procesos de los departamentos de Recursos Humanos de distintas organizaciones.

Es cierto que las competencias es un término distinto al de habilidades blandas, sin embargo, sus conceptos son similares como define Chiavenato (2009) que las competencias es un grupo de comportamientos que generan un valor económico para la organización y un valor social para la persona. En la misma línea, Alles (2003) las define como conductas de las personas que pueden potenciar sus capacidades naturales o anularlas. Por otro lado, otros autores como Spencer y Spencer (como se cita Alles, 2005) define como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo.

Como conclusión, las competencias blandas en organizaciones son un conjunto de comportamientos que pueden ser innatos o desarrollados, que generan valor económico para la organización y valor social para

la persona.

*c Tipos de competencias blandas*

Por tratarse de competencias generales o también llamadas competencias blandas que se practican en todos los ámbitos, no tanto así de las competencias específicas, ya que están definidas según la profesión.

Tabla 3

*Modelo de competencias genéricas o blandas propuesto por Spencer y Spencer*

<b>Grupos de competencia</b>	<b>Competencias.</b>
	Orientación al resultado.
Competencias de desempeño y operativas	Atención al orden, calidad y perfección. Espíritu de iniciativa.
Competencias de ayuda y servicio	Búsqueda de la información Sensibilidad interpersonal. Orientación al cliente
Competencias de influencia	Persuasión e influencia. Conciencia organizativa. Construcción de relaciones. Desarrollo de los otros.
Competencias directivas	Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. Trabajo en grupo y cooperación. Liderazgo de grupos Pensamiento analítico.



Competencias cognitivas	Pensamiento conceptual. Capacidades técnicas, profesionales y directivas.
	Autocontrol.
Competencias de eficacia personal.	Confianza en sí mismo. Flexibilidad. Hábitos de organización

---

*Nota.* Fuente: tomado de: “la evaluación de competencias laborales”, J. Gil, 2017, Educación XX1, p86.

Millalén (2017) describe las competencias o habilidades blandas según orden de prioridad que consideran algunos empresarios, los cuales son:

Honestidad/integridad, Comunicación efectiva, Pensamiento crítico, Trabajo en equipo, Habilidades interpersonales, Motivación, Flexibilidad/adaptabilidad, Pensamiento creativo, Habilidades organizativas y finalmente conocimientos técnicos.

Del mismo modo Buhler (como se citó en Manrique, Oyarzabal y Herrera, 2018) realizó la revisión y análisis de los resultados de diversas encuestas realizadas a empresarios estadounidenses sobre cuáles son las habilidades que quieren ver en sus empleados; llegando a la conclusión de que las siguientes competencias coinciden en distintas investigaciones:

- Habilidades de comunicación
- Habilidades Interpersonales
- Trabajo en grupo
- Ética
- Creatividad

- Valor en la diversidad
- Rápido, ágil y sensitivo
- Voluntad de cambio

Así mismo refiere que existe la interdependencia entre estas habilidades, esto quiere decir que, si se desarrolla una de estas, las demás serían desarrolladas. Inclusive, Buhler afirma que las empresas ya buscan a las personas que cuentan con este tipo de habilidades porque saben que desarrollar competencias blandas toma más tiempo, a diferencia de las competencias técnicas o duras que si se desarrollan en corto plazo.

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación, veamos una breve explicación de cada una de las competencias que se dan en la Escala de evaluación de competencias 'Cádiz' según el Diccionario de comportamientos de Martha Alles (2004). Ello nos permitirá una mejor comprensión cualitativa de cada una de ellas.

#### *Autovaloración adecuada.*

Es un sistema regulador constante de la actividad del sujeto mediante el cual no se analiza solamente el comportamiento y las cualidades integrantes de la autovaloración, sino que se relacionan las cualidades y elementos que se integran tanto con la vida futura, como las distintas exigencias del medio hacia el sujeto.

### *Conciencia emocional.*

Se establece lo que es bueno y malo en función de datos emocionales y de cómo el entorno y la forma de actuar de uno mismo afecta al estado emocional de su comunidad. El ejercicio acertado de esta función mental se llama inteligencia emocional.

### *Autoconfianza.*

Es tener seguridad de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

### *Autocontrol.*

Capacidad de conservar control de las propias emociones y evitar reacciones desfavorables ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en situaciones de estrés. Asimismo, implica la tolerancia a condiciones constantes de estrés.

### *Integridad.*

Hace referencia a obrar con rectitud y honestidad. Es actuar con coherencia entre lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, así mismo estar dispuesto a obrar con transparencia incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

### *Adaptabilidad.*

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Se refiere a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen adversidades, nuevos cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica dirigir a su grupo según la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

### *Logro.*

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, optimizando y conservando altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

### *Iniciativa.*

Hace referencia a la actitud constante de anticiparse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, Implica marcar la dirección por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Las acciones van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

### *Optimismo.*

Es la tendencia a considerar que uno mismo experimentará más hechos positivos que negativos a lo largo de su vida, es creer que uno mismo es capaz de superar los problemas que se le puedan presentar.

### *Empatía.*

Supone que entramos en el mundo del otro y vemos las cosas desde su punto de vista, le escuchamos y sentimos sus sentimientos. No quiere decir que compartamos sus opiniones, ni que estemos de acuerdo con su manera de interpretar y vivir la realidad.

### *Conciencia política.*

Ser capaz de anticipar e interpretar con facilidad las relaciones emocionales del grupo de manera interna o externa. Las personas que disponen de una amplia red de relaciones suelen reconocer y entender perfectamente lo que ocurre a su alrededor.

### *Orientación al servicio.*

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que tienen relación directa o indirecta con la empresa. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud

permanente de ayuda y suplir con las necesidades del cliente y planificar la actividad.

#### *Liderazgo.*

Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, en diferentes contextos.

#### *Influencia.*

Es el deseo de impactar sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que realicen determinadas actividades.

#### *Desarrollo de personas.*

Ayudar a los demás a que crezcan intelectual y moralmente. Involucra un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un análisis previo de sus necesidades y de la organización. No es simplemente enviar a las personas a que hagan cursos sino un esfuerzo por desarrollar a los demás.

#### *Catalización de cambios.*

Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que aporten significativamente a la productividad grupal y empresarial.

### *Gestión de conflictos.*

Capacidad para solucionar eficazmente situaciones de conflicto en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones interpersonales, poniendo en peligro los objetivos, intereses o la imagen de la organización.

### *Trabajo en equipo.*

Es la capacidad de participar activamente en la continuación de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

### ***d Importancia de las competencias blandas***

El Vicerrectorado académico de la Pontificia Universidad Católica del Perú, (como se citó en Santos, 2017) en una noticia científica titulada: Imaginando la universidad en el año 2030, manifestó lo siguiente sobre la formación por competencias y en especial en competencias blandas es indicio de otra de las percepciones venideras, asumiendo que el avance de la ciencia va a permitir una enseñanza optimizada, con una evaluación al estudiante que enfatiza en la capacidad de estar preparado para nuevos aprendizajes y resolución de situaciones reales, antes que el conocimiento almacenado, es decir, el desarrollo de las competencias blandas, es un aspecto que deberá tomarse en cuenta para en el proceso de formación profesional y que un recién egresado pueda tener las armas suficientes para ser competentes y cumplir con las expectativas del mercado laboral actual y futuro.

Así mismo, PUCP (2019) menciona que los egresados de las carreras universitarias se desempeñen exitosamente en la vida profesional, participen activamente en la construcción de ciudadanía y sean aprendices a lo largo de su vida

para adaptarse a los rápidos cambios propios de las sociedades contemporáneas. Por tanto, las universidades tienen el reto de brindar los espacios necesarios en la etapa formativa de los estudiantes para el desarrollo de un conjunto de competencias que trascienden el ámbito disciplinar y que les permitan desenvolverse apropiadamente en diversos ámbitos de actuación. El conjunto de competencias al que se hace alusión se le conoce como “competencias genéricas” o blandas.

En un artículo de la Escuela de Administración y Negocios de la Argentina Universidad de San Andrés, en *América Economía* (Bajer, 2014) considera que las capacidades técnicas en su momento fueron el foco de atención, mientras que en la actualidad prima la inteligencia emocional, la capacidad de aprender, de mantener la motivación a pesar de experiencias negativas, ser creativos cuando los recursos son limitados y capaces de cambiar el rumbo con rapidez, así como tolerar la diferencia de opiniones.

Después de haber revisado varios estudios, donde las competencias blandas son uno de los aspectos más considerados a la hora de seleccionar personal, tarea nada fácil en tiempos actuales, a pesar de que los sistemas de reclutamiento han alcanzado un alto grado de profesionalización, son estas las que permiten dar soluciones adaptativas a diferentes situaciones.

## **F. Diferencia entre competencias blandas y duras**

Las competencias duras son todas aquellas vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador, esto implica conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto, se adquieren



a través de la formación académica y la experiencia profesional, estas tienen un tiempo determinado para ser adquirido. Por otro lado, las competencias blandas están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional, se cultivan a lo largo de la vida a través del contacto con otras personas, si no posee estas competencias su desarrollo y entrenamiento toma más tiempo.

A pesar de que existen diferencias entre competencias duras y las blandas, un buen trabajador debe poseer ambas en proporciones similares. Ante la elección de un profesional para un puesto de trabajo ganará a aquel que disponga de mayores habilidades blandas que lo capaciten para desarrollar de forma más eficiente la tarea.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **1. Tipo y diseño de investigación**

Es de enfoque cuantitativo ya que la recolección de datos se realizó con base a mediciones numéricas y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. (Hernández Sampieri, y otros, 2010). Es de tipo Correlacional, debido a que se realizó el recojo de la información de la variable para medir y describir sus características en un tiempo determinado (Bellido y Bellido, 2013). De diseño No experimental, porque el estudio se realiza sin tener la necesidad de manipular variables, solo observando en su contexto natural. (Hernández Sampieri y otros, 2010). de corte transversal debido a que la información se recogió en una única vez en un periodo determinado de tiempo y a una población definida. (Hernández Sampieri, y otros, 2010).

## **2. Población y Muestra**

### **A. Población**

La población de la presente investigación fue integrada por 280 trabajadores del gobierno regional de Puno.

### **B. Muestra**

La selección de la muestra fue de tipo no probabilística intencionado donde la elección de los sujetos no dependió de la probabilidad sino de las condiciones y la accesibilidad para contar el mayor número de trabajadores en un tiempo determinado, bajo ciertos criterios, obteniendo como resultado una muestra constituida por 128 trabajadores del gobierno regional de Puno de ambos sexos, con edades de 23 a 69 años de edad, tomando en cuenta los siguientes criterios:

#### **a. Criterios de inclusión**

- Disponibilidad de participación y la aceptación del personal voluntaria.
- Con previo consentimiento informado.
- Colaboradores con más de 3 meses de trabajo

#### **b. Criterio de exclusión**

- Que tengan errores en el llenado de los instrumentos administrados.
- Omisión en los datos proporcionados, como mínimo invalida los cuestionarios.

### 3. Instrumento

#### A. Inventario de Personalidad NEO-FFI Revisado.

- a. **Nombre:** Instrumento de Personalidad NEO-FFI
- b. **Autor:** Costa P. y McCrae R.
- c. **Aplicación:** Se aplica individual o colectivamente a personas mayores de 17 años y sin trastornos psicopatológicos serios y adultos de la población general.
- d. **Duración:** No hay un tiempo límite para realizar la prueba, aunque la duración media es de 10 a 15 minutos.
- e. **Finalidad:** Este inventario fue diseñado por Paul T. Costa (Jr.) & Robert R. McCrae (1978), en su adaptación española (1999), siendo la última revisión del test en su adaptación española (2008), esta versión revisada (NEO-FFI) está compuesta por los sesenta primeros ítems de la prueba NEO PI-R uno de los instrumentos más prestigiosos para la evaluación de la personalidad, con la finalidad de conocer a grandes rasgos los factores predominantes de la personalidad, sobre todo en el entorno de los negocios y basado en la evaluación mediante preguntas con respuesta acotada de los Cinco Grandes Factores de la Personalidad: Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Responsabilidad.

#### *Extraversión*

Refiere a la cantidad y calidad de interacciones interpersonales, y abarca, junto con el factor Amabilidad, el espectro de relaciones interpersonales y sociales, ve el nivel de actividad, la necesidad de estimulación y la capacidad de experimentar placer y otras emociones. Se compone de sociabilidad, alto nivel

de actividad, asertividad y búsqueda de sensaciones, habladores, enérgicos, sociables o entusiastas, sin embargo, lo opuesto de este factor se define por la preferencia del sujeto por estar solo, se considerarían quietos, reservados, silenciosos, tímidos, solitarios y no necesariamente pesimistas inactivos o flojos. Extroversión está conformada por sus seis subfactores: Afecto, Asertividad, Gregarismo, Actividad, Búsqueda de Emociones y Emociones positivas.

### *Neuroticismo*

Mide el ajuste emocional vs la inestabilidad emocional. Busca evaluar la tendencia de los individuos para enfrentar de manera adecuada el malestar psicológico y dar respuestas más adaptativas, es decir, está relacionado con la vida emocional del sujeto. Que incluye indicadores de adaptación psicológica, en tanto individuos con puntaje alto presentan emociones como miedo, tristeza, odio, culpa malestar psicológico y la presencia de ideas irracionales como de pobre control de impulsos, dicho de otra manera, tenderían a la ansiedad, la preocupación, el malhumor, la emotividad, la inestabilidad o la tensión; mientras que los individuos con bajo nivel, son personas emocionalmente estables, calmados, relajados, tranquilas, poco emotivas y tratan de solucionar el estrés favoreciendo su nivel de adaptación psicológica.

### *Apertura a la Experiencia*

Mide la conducta de las personas frente a experiencias nuevas, originalidad, tendencia a la imaginación y atrevimiento. Los individuos con puntaje alto, son abiertos, curiosos, sus vidas son ricas en experiencia tanto interna y externa, pueden ser tolerantes ante ideas nuevas y valores poco

convencionales y experimentan de manera aguda tanto las emociones positivas como las negativas, ocurrentes, ingeniosos, perspicaces, imaginativos o sofisticados, mientras que los opuestos serían individuos convencionales en sus creencias y actitudes, conservadores en sus gustos, dogmáticos y rígidos en sus creencias, de intereses limitados y poco emotivos. Sus seis subfactores son: Fantasía, Estética, Sentimientos, Acciones, Ideas y Valores.

### *Amabilidad*

Refiere a una actitud cooperativa, empática, comprometida con otras personas, en resumen, a la cualidad de la interacción social. Las personas con alta agradabilidad son altruistas, complacientes con los demás e interesados en ayudar a los demás. Sujetos con baja agradabilidad pueden ser egocéntricas y competitivos más que cooperadores, poco amigable, cruel, rígido y desagradecido. Sus seis subfactores son Franqueza, Altruismo, Modestia, Confianza, Actitud conciliadora y Sensibilidad interpersonal.

### *Responsabilidad*

Refleja el grado de organización, persistencia, control y conducta dirigida a metas o necesidad de logro, motivación en la conducta y metas. personas con alta puntuación pueden ser escrupulosos, confiables, ordenados y puntuales; sin embargo, con baja puntuación serían descuidados para su consecución de sus metas, no cumplen fielmente sus responsabilidades, dejados y desordenados. Sus seis subfactores son Competencia, Orden, Necesidad de logro, Sentido del deber, Deliberación y Autodisciplina.

- f. Estructura:** La prueba se compone de 60 frases, a las que hay que contestar señalando el grado de acuerdo o desacuerdo con ella, dentro de cinco posibles respuestas, las cuales son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo, en total desacuerdo. Si una persona duda sobre el significado de alguna frase o de cómo contestarla, debe señalar la opción Neutral.
- g. Fiabilidad y Validez del NEO-FFI** Para el NEO-FFI, la consistencia es menor que el NEO PI-R, ya que es una versión bastante más reducida: - N -> 0.79 - E -> 0.79 - O -> 0.80 - A -> 0.75 - C -> 0.83 No obstante, el NEO-FFI es utilizado por los investigadores más a menudo, recurriendo al NEO PI-R sólo para el estudio de los factores en los que están más interesados. Además, el NEO-FFI ha sido traducido y evaluado en muchos lenguajes y culturas diferentes. Así, también puede medirse el nivel de 51 consistencia de la prueba para cada uno de los países en los que ha sido adaptado, pudiendo ser utilizado para estudiar el “carácter nacional”.
- h. Validación peruana:** Validación del inventario de los cinco Factores NEOFFI en español fue realizada por Martínez P. y Cassareto M. (2011). En estudiantes universitarios peruanos. La presente investigación analiza las propiedades psicométricas de la versión en español del NEO-FFI a través de dos estudios. El primero se realizó con 517 estudiantes universitarios a quienes se les aplicó el NEO-FFI original (Costa & McCrae, 1992). Se encontró una adecuada estructura factorial e índices de confiabilidad elevados para los factores N, E y C y aceptables para O y A. Ocho reactivos presentaron dificultades en su ubicación factorial, en su poder de discriminación o en ambos. En el segundo estudio se aplicó nuevamente el NEO-FFI con 16 reactivos adicionales a 204

estudiantes universitarios. Como resultado, cinco reactivos fueron reemplazados y tres neutralizados. Con estos cambios se elevó la confiabilidad de todas las escalas por encima de 0.70 y se incrementó el porcentaje de varianza total explicada a 38.29.

- i. Calificación:** La calificación de la prueba tiene un ejemplar auto corregible que integra las cuestiones, la hoja de respuestas, la plantilla de corrección manual, los baremos y el perfil gráfico. Para corregir la prueba hay que tener en cuenta la suma de cada factor, la suma de cada ítem va en escala ordinal de 0 a 4. Hay unos ítems que tiene orden inverso.
- j. Interpretación:** Para interpretar los resultados se ubican la suma de las puntuaciones o puntajes directos del NEO FFI se obtienen sumando las respuestas de los 12 ítems de cada factor y se les convierte a percentiles, el Procedimiento de obtención de las puntuaciones directas es T (Media 50 y desviación típica 10)

## **B. Escala de evaluación de competencias “Cádiz”**

- a. Nombre del instrumento:** Escala de evaluación de competencias “Cádiz”
- b. Autores** : Sánchez-Sevilla y Guillén, 2006
- c. Creado en** : Cádiz - España
- d. Finalidad** : Evaluar a través de 68 afirmaciones, organizadas en cuatro subescalas: autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones; la percepción que tienen los individuos acerca de sus competencias profesionales.
- e. Aplicación** : Individual y colectiva



- f. *Ámbito de aplicación*** : Adultos
- g. *Tiempo de aplicación*** : Variable (15 minutos aproximadamente)
- h. *Material*** : Cuestionario y hoja de respuestas.
- i. *Descripción***

La Escala está compuesta por 68 ítems, con el objetivo de medir la percepción que tienen los individuos acerca de sus competencias profesionales. Después de leer la afirmación, el participante debería responder en una escala de Likert de 5 niveles (0% = Nunca o casi nunca, 25% = Pocas veces, 50% = Habitualmente, 75% = Muy frecuentemente, 100% = Siempre o casi siempre) en qué medida considera que realiza comportamientos consistentes con cada una de las afirmaciones.

La escala diferencia entre competencias intrapersonales y competencias interpersonales

Las competencias intrapersonales corresponden a competencias de:

*Autoconocimiento* que engloban las dimensiones: autovaloración adecuada, consciencia emocional y autoconfianza.

*Autogestión* que engloban las dimensiones: autocontrol, integridad, adaptabilidad, orientación al logro, iniciativa y optimismo

Las competencias interpersonales corresponden a competencias de:

*Consciencia social* que engloba las dimensiones: empatía, consciencia política y orientación para el servicio.

*Gestión de relaciones* que engloban las dimensiones: liderazgo, influencia, desarrollo de personas, catalizador de cambio, gestión de conflictos y trabajo en equipo.

Los autores de dicho cuestionario toman como un nivel bajo competencial, es decir, que las competencias que forman parte de este pueden mejorarse, aquellas que se encuentren por debajo del 30% en el resultado de dicho cuestionario. Mientras que consideran, aquellas competencias que destacan por su alto desarrollo los resultados obtenidos desde el 80%.

La versión original de esta escala está compuesta por 68 afirmaciones, organizadas en cuatro subescalas: *autoconocimiento*, *autogestión*, *conciencia social* y *gestión de las relaciones*.

Así mismo el instrumento posee 12 preguntas negativas, en concreto los ítems número 2, 11, 17, 23, 42, 45, 46, 47, 49, 63, 64 y 66, las que tienen una calificación inversa.

Esta interpretación que se ha llevado a cabo en todas las encuestas responde al hecho de que las competencias que el cuestionario investiga no son específicas sino transversales a todas las ocupaciones, y además se pueden mejorar y entrenar en diferentes escenarios, por ejemplo, en el ámbito de la empresa familiar que normalmente emplea a algunas personas sin contrato de trabajo.

#### **j. Propiedades psicométricas**

La escala fue probada en una muestra de 828 personas de la Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir en Cádiz España. La escala mostro

coeficientes de consistencia interna, Alfa de Cronbach de entre .92 y .09 (Sánchez, 2011), el cual señala una fiabilidad de 92% del instrumento.

Posteriormente, se utilizó en una muestra de 256 estudiantes de la Universidad de Cádiz en el año 2015, haciendo uso de Correlación de Pearson encontró correlaciones estadísticamente significativas entre la edad y ciertas competencias específicas: Competencias intrapersonales, Autogestión y Conciencia Social. (Gil, Guillén y Guil, 2015)

#### **k. Adaptación del instrumento.**

Para el contexto de la investigación el cuestionario fue modificado y adaptado por Quispe y Huamán (2019), que fue evaluado por profesionales calificados en el área: tres psicólogos especialistas en psicología organizacional y un especialista en psicología Clínica, el instrumento fue catalogado como muy bueno, y luego de modificar en algunos términos, certificado como adecuado para los objetivos de la investigación. Así mismo, para su confiabilidad en nuestra realidad, estos autores realizaron plan piloto y obtuvieron un coeficiente de alfa de Cronbach para la escala total de 0,83, considerado excelente confiabilidad.

#### **4. Procedimiento.**

- Se procedió con la determinación del diseño metodológico y del instrumento a utilizar.
- Se recopiló información del marco teórico para sustentar la investigación.
- Se acudió al Gobierno Regional de Puno para solicitar el permiso para aplicar los cuestionarios de Personalidad y Competencias.

- Se realizaron las coordinaciones correspondientes y se dispusieron las condiciones necesarias de lugar y fechas para proceder con las evaluaciones.
- Con el fin de obtener su autorización para poder aplicar el estudio. Antes de la aplicación de los instrumentos se solicitó la firma del Consentimiento Informado a los participantes voluntarios.
- Seguido a ello, se procedió con la aplicación de la encuesta de datos sociodemográficos, el cuestionario competencias y el inventario de personalidad. El tiempo aproximado de aplicación por cada participante fue de 40 a 50 minutos. La recolección de datos se prolongó por un periodo de dos meses y medio, desde las primeras aplicaciones hasta concluir el levantamiento de información.
- Luego de haber culminado la aplicación de los instrumentos, se tabularon los datos en el Programa Microsoft Excel, para su posterior procesamiento.
- Para analizar los resultados encontrados, se elaboró tablas estadísticas. Asimismo, en la parte descriptiva se aplicó análisis de frecuencias, mientras que para la parte inferencial se utilizó la rho de Spearman. Toda esta información se procesó mediante el paquete estadístico versión SPSS 25.
- Finalmente, obtenidos los resultados se elaboró los informes correspondientes.

## **5. Análisis de datos**

Los resultados se organizaron en una matriz de datos de Excel en la que se registró la siguiente información: número de participante, sexo, edad, profesión, puntuación de personalidad y competencias de sus respectivas subescalas de autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Posteriormente, estos datos se analizaron y discutieron.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 1. Interpretación de resultados

En este capítulo, se presentarán los resultados estadísticos de acuerdo a los objetivos planteados.

Tabla 4

*Descripción de la Muestra Según el Sexo*

<b>Características</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mujer	63	49.2
Varón	65	50.8
Total	128	100.0

*Nota:* Participaron un total de 128 trabajadores, de los cuales 63 son mujeres que representa un 49.2% y 65 varones que representa un 50.8%.

Tabla 5

*Descripción de la Muestra Según su Calificación de los Trabajadores*

<b>Características</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
No calificado	32	25.0
Calificado	96	75.0
Total	128	100.0

*Nota:* Del total personal que participaron, en cuanto al personal calificado y no calificado fue un 75% y 25% respectivamente.

Tabla 6

*Descripción de la Muestra Según su Condición Laboral*

<b>Características</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nombrado	44	34.4
Contratado	84	65.6
Total	128	100.0

*Nota:* Participaron un total de 128 trabajadores, en lo respecta a la condición laboral, es decir personal nombrado y personal contratado fue un 34.4% y 65.6% respectivamente.

Tabla 7

*Edad Promedio de los Trabajadores Según Sexo*

<b>Sexo del Encuestado</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
Femenino	63	23	64	36.79	11.743
Masculino	65	23	69	42.29	14.099
Total	128	23	69	39.59	13.233
N válido (por lista)	128				

*Nota:* La edad de los trabajadores oscilan entre 23 a 69 años, con un promedio de 39.59 años, de los cuales el sexo masculino tiene un promedio de 42.29 años y, por otro lado, en los que respecta al género femenino con un promedio de 36.79 años.

Tabla 8

*Tiempo de Permanencia Laboral Según Condición Laboral*

Tiempo de permanencia Laboral		Condición laboral		Total
		Nombrado	Contratado	
Menor a 1 año	Recuento	0	79	79
	%	0.0%	94.0%	61.7%
Entre 1 a 3 años	Recuento	2	3	5
	%	4.5%	3.6%	3.9%
Entre 4 a 8 años	Recuento	5	2	7
	%	11.4%	2.4%	5.5%
Entre 9 a 19 años	Recuento	5	0	5
	%	11.4%	0.0%	3.9%
Entre 20 a 30 años	Recuento	28	0	28
	%	63.6%	0.0%	21.9%
Mas de 30 años	Recuento	4	0	4
	%	9.1%	0.0%	3.1%
Total	Recuento	44	84	128
	%	100%	100%	100%
N válido (por lista)	128			128

*Nota:* El tiempo de permanencia laboral, con mayor porcentaje es la categoría menor a un año con un 61.7% del total, que son de la condición laboral de personal contratado con un 94% del mismo y por otro lado se aprecia el siguiente porcentaje elevado que corresponde a la categoría de entre 20 a 30 años de permanencia laboral con un 21.9% siendo en tu totalidad como personal nombrado que representa un 63,6% del mismo.

Tabla 9

*Tipo de Personalidad de los Trabajadores del Gobierno Regional de Puno*

		Frecuencia	Porcentaje
Neuroticismo	Bajo	5	3.9
	Medio	34	26.6
	Alto	68	<b>53.1</b>
	Muy alto	21	16.4
Extraversión	Muy bajo	30	23.4
	Bajo	44	<b>34.4</b>
	Medio	34	<b>26.6</b>
	Alto	17	13.3
	Muy alto	3	2.3
Apertura a la experiencia	Muy bajo	33	25.8
	Bajo	46	<b>35.9</b>
	Medio	32	25.0
	Alto	16	12.5
	Muy alto	1	.8
Amabilidad	Muy bajo	36	28.1
	Bajo	30	23.4
	Medio	44	<b>34.4</b>
	Alto	18	14.1
Responsabilidad	Muy bajo	38	29.7
	Bajo	43	<b>33.6</b>
	Medio	30	23.4
	Alto	17	13.3
	Total	128	100.0

*Nota:* Observamos que la personalidad de los evaluados es variada, mayormente tienen un nivel alto de neuroticismo (53.1%), un nivel bajo (34.4%) o medio (26.6%) de extraversión, un nivel bajo (35.9%) o muy bajo (25.8%) de apertura a la experiencia, un nivel medio (34.4%) o muy bajo (28.1%) de amabilidad y un nivel bajo (33.6%) o muy bajo (29.7%) de responsabilidad.



Tabla 10

*Nivel de Competencias en los Trabajadores del Gobierno Regional de Puno*

Competencias	Alto		Medio		Bajo		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Autoconocimiento</b>	18	14.1%	110	85.9%	0	0.0%		
Autovaloración	33	25.8%	91	71.1%	4	3.1%	128	100%
Conciencia emocional	44	34.4%	83	64.8%	1	0.8%	128	100%
Autoconfianza	16	12.25%	112	87.5%	0	0.0%	128	100%
<b>Autogestión</b>	23	18.0%	105	82.0%	0	0.0%	128	100%
Autocontrol	28	21.9%	94	73.4%	6	4.7%	128	100%
Integridad	25	19.5%	103	80.5%	0	0.0%	128	100%
Adaptabilidad	23	18.0%	105	82.0%	0	0.0%	128	100%
Logro	72	56.3%	56	43.8%	0	0.0%	128	100%
Iniciativa	63	49.2%	65	50.8%	0	0.0%	128	100%
Optimismo	53	41.4%	75	58.6%	0	0.0%	128	100%
<b>Conciencia social</b>	9	7.0%	106	82.8%	13	10.2%	128	100%
Empatía	42	32.8%	71	55.5%	15	11.7%	128	100%
Conciencia política	35	27.3%	79	61.7%	14	10.9%	128	100%
Orientación al servicio	15	11.7%	108	84.4%	5	3.9%	128	100%
<b>Gestión de las relaciones</b>	0	0.0%	116	90.6%	12	9.4%	128	100%
Liderazgo	1	0.8%	127	99.2%	0	0.0%	128	100%
Influencia	32	25.0%	90	70.3%	6	4.7%	128	100%
Desarrollo personal	0	0.0%	74	57.8%	54	42.2%	128	100%
Catalización de cambios	39	30.5%	78	60.9%	11	8.6%	128	100%
Gestión de conflictos	34	26.6%	78	60.9%	16	12.5%	128	100%
Trabajo en equipo	0	0.0%	92	71.9%	36	28.1%	128	100%
N válido (por lista)	128							

Nota: Respecto a las competencias, podemos observar que son de nivel medio de autoconocimiento (85.9%), un nivel alto (14.1%), del mismo modo, las subcompetencias de autovaloración(71.1%), Conciencia emocional(64.8%) y autoconfianza(87.5%) se encuentran en el nivel medio; con respecto a la competencia de autogestión, un mayor porcentaje se encuentra en un nivel medio con un (82.0%) de la misma manera, las subcompetencias como autocontrol(73.4%), integridad(80.5%), adaptabilidad(82.0%), optimismo(58.6%), iniciativa(50.8%) en nivel medio este último con tendencia al nivel alto(49.2%) y logro(56.3%) un nivel alto con tendencia a nivel medio(43.8%); en referencia a la competencia de la conciencia social(82.8%) se encuentra también en el nivel medio, y las subcompetencias como empatía(55.5%), conciencia política(61.7%) y orientación al servicio(84.4%) se encuentran en el nivel medio; y por último, la competencia de la gestión de las relaciones(90.6%) se encuentra en un nivel medio y las subcompetencias de liderazgo(99.2%), influencia(70.3%), desarrollo personal(57.8%), catalización de cambios(60.9%), gestión de conflictos(60.9%) y trabajo en equipo(71.9%) se encuentran en el nivel medio. y de manera general las competencias en los trabajadores del Gobierno Regional de Puno se encuentran en un nivel medio.

Tabla 11

*Diferencias En Personalidad En Cuanto al Sexo En Los Trabajadores Del Gobierno Regional De Puno*

	Condición laboral	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Neuroticismo	Femenino	63	74.99	1386.500	-3.157	.002
	Masculino	65	54.33			
	Total	128				
Extraversión	Femenino	63	66.18	1941.500	-.507	.612
	Masculino	65	62.87			
	Total	128				
Apertura a la experiencia	Femenino	63	62.54	1924.000	-.590	.555
	Masculino	65	66.40			
	Total	128				
Amabilidad	Femenino	63	72.48	1545.000	-2.399	.016
	Masculino	65	56.77			
	Total	128				
Responsabilidad	Femenino	63	48.77	1056.500	-4.732	.000
	Masculino	65	79.75			
	Total	128				

*Nota:* Al comparar las dimensiones de la personalidad según el sexo de los evaluados encontramos que existen diferencias estadísticamente significativas en la neuroticismo (U=1386.500; Z= -3.157; p< .002), amabilidad (U= 1545, Z= -2.399; p= .016), y responsabilidad (U=1056.5 ; Z= -4.732; p= .000), siendo así que las mujeres tienen mayor neuroticismo y amabilidad que los varones, sin embargo, ocurre lo contrario en lo que respecta a responsabilidad.

Tabla 12

*Diferencias en las Competencias blandas en Cuanto al Sexo en los Trabajadores del Gobierno Regional de Puno*

	Sexo	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
<b>Autoconocimiento</b>	Femenino	63	59.56	1736.000	-1.490	.136
	Masculino	65	69.29			
Autovaloración	Femenino	63	57.55	1609.500	-2.113	.035
	Masculino	65	71.24			
	Total	128				
Conciencia emocional	Femenino	63	62.22	1904.000	-.688	.491
	Masculino	65	66.71			

	Total	128				
Autoconfianza	Femenino	63	64.40	2041.500	-.029	.977
	Masculino	65	69.29			
	Total	128				
<b>Autogestión</b>	Femenino	63	58.20	1650.500	-1.893	-.058
	Masculino	65	70.61			
Autocontrol	Femenino	63	61.35	1849.000	-.958	.338
	Masculino	65	67.55			
	Total	128				
Integridad	Femenino	63	64.21	2029.500	-.086	.931
	Masculino	65	64.78			
	Total	128				
Adaptabilidad	Femenino	63	69.00	1764.000	-1.364	.173
	Masculino	65	60.14			
	Total	128				
Logro	Femenino	63	52.78	1309.000	-3.568	<b>.000</b>
	Masculino	65	75.86			
	Total	128				
Iniciativa	Femenino	63	54.05	1389.000	-3.170	<b>.002</b>
	Masculino	65	74.63			
	Total	128				
Optimismo	Femenino	63	60.54	1798.000	-1.197	.231
	Masculino	65	68.34			
	Total	128				
<b>Conciencia social</b>	Femenino	63	64.43	2043.000	-.021	.983
	Masculino	65	64.57			
Empatía	Femenino	63	65.11	009.000	-.185	.853
	Masculino	65	63.91			
	Total	128				
Conciencia política	Femenino	63	65.96	1955.500	-.442	.658
	Masculino	65	63.08			
	Total	128				
Orientación al servicio	Femenino	63	61.08	1832.000	-1.037	.300
	Masculino	65	67.82			
	Total	128				
<b>Gestión de las relaciones</b>	Femenino	63.91	63.91	2010.500	-.178	.859
	Masculino	65.07	65.07			
Liderazgo	Femenino	63	61.00	1827.000	-.089	-.276
	Masculino	65	67.89			
	Total	128				
Influencia	Femenino	63	67.89	1834.000	-1.029	.304
	Masculino	65	61.22			
	Total	128				
Desarrollo de personas	Femenino	63	64.43	2043.000	-.022	.983
	Masculino	65	64.57			

	Total	128				
Catalización de cambios	Femenino	63	63.70	1997.000	-.243	.808
	Masculino	65	65.28			
	Total	128				
Gestión de conflictos	Femenino	63	61.83	1879.000	-.809	.419
	Masculino	65	67.09			
	Total	128				
Trabajo en equipo	Femenino	63	63.21	1966.500	-.386	.699
	Masculino	65	65.75			
	Total	128				

*Nota:* Se halló que existen diferencias estadísticamente significativas entre sexo femenino y masculino en las competencias logro ( $U=1309$ ;  $Z= -3.568$ ;  $p= .000$ ) e iniciativa ( $U=1389$ ;  $Z= -3.170$ ;  $p< .002$ ), siendo así que los trabajadores de sexo masculino tienen una mayor logro e iniciativa que los de sexo femenino.

Tabla 13

*Diferencias en Personalidad Entre Trabajadores Nombrados y Contratados del Gobierno Regional de Puno*

	Condición laboral	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Neuroticismo	Nombrado	49	66.86	1820.000	-.567	.570
	Contratado	79	63.04			
	Total	128				
Extraversión	Nombrado	49	49.94	1222.000	-3.508	.000
	Contratado	79	73.53			
	Total	128				
Apertura a la experiencia	Nombrado	49	51.57	1302.000	-3.111	.002
	Contratado	79	72.52			
	Total	128				
Amabilidad	Nombrado	49	59.64	1697.500	-1.169	.242
	Contratado	79	67.51			
	Total	128				
Responsabilidad	Nombrado	49	66.57	1834.000	-.499	.618
	Contratado	79	63.22			
	Total	128				

*Nota:* Al comparar las dimensiones de la personalidad según la condición laboral de los evaluados encontramos que existen diferencias estadísticamente significativas en la extraversión ( $U=1222$ ;  $Z= -3.508$ ;  $p< .001$ ) y apertura a la experiencia ( $U=1302$ ;  $Z= -3.111$ ;  $p= .002$ ), siendo así que los trabajadores contratados tienen una mayor extraversión y apertura a la experiencia que los nombrados.

Tabla 14

*Diferencias en las Competencias Entre Trabajadores Nombrados y Contratados del Gobierno Regional de Puno*

	Condición laboral	N	Rango promedio	U de Mann- Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
<b>Autoconocimiento</b>	Nombrado	49	67.11	1807.500	-.630	.529
	Contratado	79	62.88			
Autovaloración	Nombrado	49	71.78	1579.000	-1.769	.077
	Contratado	79	59.99			
	Total	128				
Conciencia emocional	Nombrado	49	55.95	1516.500	-2.067	.039
	Contratado	79	69.80			
	Total	128				
Autoconfianza	Nombrado	49	73.00	1519.000	-2.075	.038
	Contratado	79	59.23			
	Total	128				
<b>Autogestión</b>	Nombrado	49	55.89	1513.500	-2.072	.038
	Contratado	79	69.84			
Autocontrol	Nombrado	49	57.78	1606.000	-1.635	.102
	Contratado	79	68.67			
	Total	128				
Integridad	Nombrado	49	64.07	1914.500	-.104	.918
	Contratado	79	64.77			
	Total	128				
Adaptabilidad	Nombrado	49	49.56	1203.500	-3.621	.000
	Contratado	79	73.77			
	Total	128				
Logro	Nombrado	49	67.96	1766.000	-.842	.400
	Contratado	79	62.35			
	Total	128				
Iniciativa	Nombrado	49	61.93	1809.500	-.623	.533
	Contratado	79	66.09			
	Total	128				
Optimismo	Nombrado	49	46.39	1048.000	-4.391	.000
	Contratado	79	75.73			
	Total	128				
<b>Conciencia social</b>	Nombrado	49	57.77	1605.500	-1.621	.105
	Contratado	79	68.68			
Empatía	Nombrado	49	48.36	1144.500	-3.914	.000
	Contratado	79	74.51			
	Total	128				
	Nombrado	49	65.55	1884.000	-.256	.798

Conciencia política	Contratado	79	63.85			
	Total	128				
Orientación al servicio	Nombrado	49	63.36	1879.500	-.277	.782
	Contratado	79	65.21			
	Total	128				
<b>Gestión de las relaciones</b>	Nombrado	49	58.86	1659.000	-1.357	.175
	Contratado	79	68.00			
Liderazgo	Nombrado	49	60.22	1726.000	-1.064	.287
	Contratado	79	67.15			
	Total	128				
Influencia	Nombrado	49	50.48	1248.500	-3.405	.001
	Contratado	79	73.20			
	Total	128				
Desarrollo de personas	Nombrado	49	64.92	1915.000	-.101	.920
	Contratado	79	64.24			
	Total	128				
Catalización de cambios	Nombrado	49	71.07	1613.500	-1.591	.112
	Contratado	79	60.42			
	Total	128				
Gestión de conflictos	Nombrado	49	55.91	1514.500	-2.081	.037
	Contratado	79	69.83			
	Total	128				
Trabajo en equipo	Nombrado	49	55.23	1481.500	-2.242	.025
	Contratado	79	70.25			
	Total	128				

*Nota:* Se halló que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal nombrado y contratado en las competencias de conciencia emocional ( $U=1516.5$ ;  $Z= -2.067$ ;  $p= .039$ ), adaptabilidad ( $U=1203.5$ ;  $Z= -3.621$ ;  $p< .001$ ), optimismo ( $U=1048$ ;  $Z= -4.391$ ;  $p< .001$ ), empatía ( $U=1144.5$ ;  $Z= -3.914$ ;  $p< .001$ ), influencia ( $U=1248.5$ ;  $Z= -3.405$ ;  $p= .001$ ), gestión de conflictos ( $U=1514.5$ ;  $Z= -2.081$ ;  $p= .037$ ) y trabajo en equipo ( $U=1481.5$ ;  $Z= -2.242$ ;  $p= .025$ ), siendo así que los contratados tienen una mejor competencia que los nombrados. Por el contrario, los nombrados presentan una mayor autoconfianza que los contratados ( $U=1519$ ;  $Z= -2.075$ ;  $p= .038$ ).

De manera general, en lo que respecta a las subescalas de las competencias, solo existen diferencias estadísticamente significativas en la autogestión ( $U= 1513.5$ ;  $Z= -2.072$ ;  $p= .038$ ), siendo así que los trabajadores contratados tienen una mayor autogestión que los nombrados.

Tabla 15

*Diferencias en Personalidad entre Trabajadores Calificados y No Calificados del Gobierno Regional de Puno*

	Tipo de personal	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Neuroticismo	No calificado	32	68.95	1393.500	-.786	.432
	Calificado	96	63.02			
	Total	128				
Extraversión	No calificado	32	67.28	1447.000	-.491	.623
	Calificado	96	63.57			
	Total	128				
Apertura a la experiencia	No calificado	32	41.83	810.500	-4.000	<b>.000</b>
	Calificado	96	72.06			
	Total	128				
Amabilidad	No calificado	32	63.42	1501.500	-.190	.849
	Calificado	96	64.86			
	Total	128				
Responsabilidad	No calificado	32	51.42	1117.500	-2.307	<b>.021</b>
	Calificado	96	68.86			
	Total	128				

*Nota:* Al comparar las dimensiones de la personalidad según la preparación de los evaluados encontramos que existen diferencias estadísticamente significativas en la apertura a la experiencia ( $U=810.5$ ;  $Z= -4.000$ ;  $p< .001$ ) y responsabilidad ( $U=1117.5$ ;  $Z= -2.307$ ;  $p= .021$ ), siendo así que los trabajadores calificados tienen una mayor apertura a la experiencia y responsabilidad que los no calificados.

Tabla 16

*Diferencias en las Competencias Entre Trabajadores Calificados y No Calificados del Gobierno Regional de Puno*

	Tipo de personal	N	Rango promedio	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asintótica (bilateral)
<b>Autoconocimiento</b>	No calificado	32	49.34	1051.000	-2.678	.007
	Calificado	96	69.55			
Autovaloración	No calificado	32	43.56	866.000	-3.731	.000
	Calificado	96	71.48			
	Total	128				
Conciencia emocional	No calificado	32	59.38	1372.000	-.908	.364
	Calificado	96	66.21			
	Total	128				
<u>Autoconfianza</u>	No calificado	32	48.97	1039.000	-2.779	.005

	Calificado	96	69.68			
	Total	128				
<b>Autogestión</b>	No calificado	32	61.19	1430.000	-.584	.559
	Calificado	96	65.60			
Autocontrol	No calificado	32	58.08	1330.500	-1.145	.252
	Calificado	96	66.64			
	Total	128				
Integridad	No calificado	32	70.66	1339.000	-1.090	.276
	Calificado	96	62.45			
	Total	128				
Adaptabilidad	No calificado	32	78.75	1080.000	-2.532	.011
	Calificado	96	59.75			
	Total	128				
Logro	No calificado	32	47.13	980.000	-3.102	.002
	Calificado	96	70.29			
	Total	128				
Iniciativa	No calificado	32	45.73	935.500	-3.333	.001
	Calificado	96	70.76			
	Total	128				
Optimismo	No calificado	32	68.16	1419.000	-.650	.516
	Calificado	96	63.28			
	Total	128				
<b>Conciencia social</b>	No calificado	32	50.19	1078.000	-2.526	.012
	Calificado	96	69.27			
Empatía	No calificado	32	64.47	1535.000	-.006	.996
	Calificado	96	64.51			
	Total	128				
Conciencia política	No calificado	32	47.38	988.000	-3.058	.002
	Calificado	96	70.21			
	Total	128				
Orientación al servicio	No calificado	32	53.22	1175.000	-2.005	.045
	Calificado	96	68.26			
	Total	128				
<b>Gestión de las relaciones</b>	No calificado	32	48.89	1036.500	-2.751	.006
	Calificado	96	69.70			
Liderazgo	No calificado	32	49.23	1047.500	-2.784	.005
	Calificado	96	69.59			
	Total	128				
Influencia	No calificado	32	70.75	1336.000	-1.113	.266
	Calificado	96	62.42			
	Total	128				
Desarrollo de personas	No calificado	32	46.09	947.000	-3.252	.001
	Calificado	96	70.64			
	Total	128				
	No calificado	32	43.63	868.000	-3.706	.000



Catalización de cambios	Calificado	96	71.46			
	Total	128				
Gestión de conflictos	No calificado	32	68.31	1414.000	-.677	.498
	Calificado	96	63.23			
	Total	128				
Trabajo en equipo	No calificado	32	60.73	1415.500	-.668	.504
	Calificado	96	65.76			
	Total	128				

*Nota:* Se halló que existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal calificado y no calificado en las competencias de autovaloración ( $U=866; Z=-3.731; p<.001$ ), autoconfianza ( $U=1039; Z=-2.779; p=.005$ ), logro ( $U=980; Z=-3.102; p=.002$ ), iniciativa ( $U=935.5; Z=-3.333; p=.001$ ), conciencia política ( $U=988; Z=-3.058; p=.002$ ), orientación al servicio ( $U=1175; Z=-2.005; p=.045$ ), liderazgo ( $U=1047.5; Z=-2.784; p=.005$ ), desarrollo de personas ( $U=947; Z=-3.252; p=.001$ ) y catalización de cambios ( $U=868; Z=-3.706; p<.001$ ) siendo así que el personal calificado tiene una mejor competencia que el personal no calificado. Por el contrario, los no calificados presentan una mayor adaptabilidad que los calificados ( $U=1080; Z=-2.532; p=.011$ )

Y en cuanto a subescalas de las competencias, Al contrastar según la preparación de los evaluados se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en el autoconocimiento ( $U=1051; Z=-2.678; p=.007$ ), conciencia social ( $U=1078; Z=-2.526; p=.012$ ) y la gestión de las relaciones ( $U=1036.5; Z=-2.751; p=.006$ ), siendo así que los trabajadores calificados tienen un mayor autoconocimiento, conciencia social y gestión de relaciones que los no calificados.

Tabla 17

*Relación entre la Personalidad y las Subescalas de las Competencias en los Trabajadores del Gobierno Regional de Puno*

			Autoconocimiento	Autogestión	Conciencia social	Gestión de las relaciones
Rho de Spearman	Neuroticismo	Coeficiente de correlación	-.340	-.376	-.172	-.218
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.052	.013
	Extraversión	Coeficiente de correlación	.290	.383	.458	.547
		Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	.000
	Apertura a la experiencia	Coeficiente de correlación	.225	.311	.513	.472
		Sig. (bilateral)	.011	.000	.000	.000
	Amabilidad	Coeficiente de correlación	.128	.123	.394	.388
		Sig. (bilateral)	.149	.165	.000	.000

Responsabilidad	Coefficiente de correlación	.562	.450	.316	.241
d	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.006

Nota: Hallamos que existen relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de la personalidad y las competencias blandas de los evaluados. Siendo así que un mayor neuroticismo se asocia con un menor autoconocimiento ( $r = -.340$ ;  $p < .001$ ), autogestión ( $r = -.376$ ;  $p < .001$ ) y gestión de las relaciones ( $r = -.218$ ;  $p = .013$ ). Por otro lado, una mayor extraversión se asocia a un mayor autoconocimiento ( $r = .290$ ;  $p = .001$ ), autogestión ( $r = .383$ ;  $p < .001$ ), conciencia social ( $r = .458$ ;  $p = .001$ ) y gestión de las relaciones ( $r = .547$ ;  $p < .001$ ). Además, una mayor apertura a la experiencia se asocia a un mayor autoconocimiento ( $r = .225$ ;  $p = .011$ ), autogestión ( $r = .311$ ;  $p < .001$ ), conciencia social ( $r = .513$ ;  $p < .001$ ) y gestión de las relaciones ( $r = .472$ ;  $p < .001$ ). Asimismo, una mayor amabilidad se asocia a una mayor conciencia social ( $r = .394$ ;  $p < .001$ ) y gestión de las relaciones ( $r = .388$ ;  $p < .001$ ). También hallamos que una mayor responsabilidad se asocia a un mayor autoconocimiento ( $r = .562$ ;  $p < .001$ ), autogestión ( $r = .450$ ;  $p < .001$ ), conciencia social ( $r = .316$ ;  $p < .001$ ) y gestión de las relaciones ( $r = .241$ ;  $p = .006$ ).

Tabla 18

*Relación entre la Personalidad y las Competencias en los Trabajadores del Gobierno Regional de Puno*

	Autoconocimiento		Autogestión					Conciencia social			Gestión de las relaciones							
	Autovaloración	Conciencia emocional	Autoconfianza	Autocontrol	Integridad	Adaptabilidad	Logro	Iniciativa	Optimismo	Empatía	Conciencia política	Orientación al servicio	Liderazgo	Influencia	Desarrollo de personas	Catalización de cambios	Gestión de conflictos	Trabajo en equipo
Neuroticismo Rho de Spearman	-.285	-.338	-.168	-.500	-.428	-.223	-.140	-.161	-.288	-.106	-.160	-.161	-.241	.127	-.192	-.202	-.102	-.148
Sig. (bilateral)	.001	.000	.058	.000	.000	.011	.115	.069	.001	.235	.072	.070	.006	.154	.030	.022	.253	.095
Extraversión Rho de Spearman	.077	.476	.232	.284	.316	.324	.054	.179	.448	.458	.356	.228	.353	.235	.539	.247	.261	.503
Sig. (bilateral)	.386	.000	.008	.001	.000	.000	.548	.044	.000	.000	.000	.010	.000	.008	.000	.005	.003	.000
Apertura a la experiencia Rho de Spearman	.104	.450	.080	.258	-.017	.126	.213	.383	.451	.490	.396	.235	.357	.170	.450	.124	.203	.410
Sig. (bilateral)	.242	.000	.369	.003	.847	.156	.016	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.055	.000	.164	.022	.000
Amabilidad Rho de Spearman	-.011	.301	.109	.029	.112	.022	-.003	.021	.300	.415	.202	.221	.182	.231	.381	.170	.213	.382
Sig. (bilateral)	.902	.001	.222	.741	.209	.809	.973	.817	.001	.000	.022	.012	.039	.009	.000	.055	.016	.000
Responsabilidad Rho de Spearman	.561	.390	.326	.421	.305	.201	.456	.293	.307	.157	.385	.272	.256	.010	.198	.298	.026	.176
Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.000	.001	.000	.076	.000	.002	.004	.914	.025	.001	.767	.047

*Nota:* Se encontró que el **neuroticismo** se relaciona inversamente con la autovaloración, la conciencia emocional, el autocontrol, la integridad, la adaptabilidad, el optimismo, el liderazgo, el desarrollo de personas y la catalización de cambios. Asimismo, la **extraversión** se relaciona directamente con la conciencia emocional, la autoconfianza, el autocontrol, la integridad, la adaptabilidad, la iniciativa, el optimismo, la empatía, la conciencia política, la orientación al servicio, el liderazgo, la influencia, el desarrollo de personas, la catalización de cambios, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo. Además, la **apertura a la experiencia** se relaciona directamente con la conciencia emocional, el autocontrol, el logro, la iniciativa, el optimismo, la empatía, la conciencia política, la orientación al servicio, el liderazgo, el desarrollo de personas, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo. Así mismo **La amabilidad** se relaciona directamente con la conciencia emocional, el optimismo, la empatía, la conciencia política, la orientación al servicio, el liderazgo, la influencia, el desarrollo de personas, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo. Mientras que **la responsabilidad** se relaciona directamente con la autovaloración, la conciencia emocional, la autoconfianza, el autocontrol, la integridad, la adaptabilidad, el logro, la iniciativa, el optimismo, la competencia política, la orientación al servicio, el liderazgo, el desarrollo de personas, la catalización de cambios y el trabajo en equipo.

## DISCUSIÓN

En la presente investigación lo más relevante conocer la relación de ambos aspectos en esta población, ya que como se sabe, es bastante amplia y relativamente desconocida, luego del procesamiento de datos se puede confirmar la aceptación de la hipótesis planteada ya que se encontró que existe una relación significativa entre las variables de investigación, es decir, la personalidad y las competencias blandas de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, Como se mencionó anteriormente, no existe investigación en nuestro contexto que hayan tomado específicamente el tema estudiado, sin embargo, existe diferentes estudios relacionados a factores laborales.

En contraste con las investigaciones, la variable personalidad, tiene similitud con la investigación de Romaní (2018) quien concluyó que existe correlación significativa entre la personalidad y la satisfacción laboral, sin embargo, es necesario indicar que el tipo de personalidad extrovertido y al temperamento flemático seguido muy de cerca por el temperamento sanguíneo son los factores que están más asociados a la satisfacción laboral, así mismo Ceballos, Arocena, y Rezola (2009) en su investigación hallaron efectos significativos de las dimensiones de personalidad y del afecto sobre el bienestar laboral y el bienestar psicológico general o libre de contexto. Avalada por la teoría de Allport (1974, citado por Aragón, 2015) la personalidad es la organización dinámica, en constante desarrollo y cambio dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos (hábitos, actitudes generales y específicas, sentimientos y disposiciones) que determinan sus ajustes únicos a su ambiente, y que lo predisponen a actuar. Y en cuanto a las competencia blandas, se encuentra similitudes con la investigación de Vásquez y Velásquez (2016), quienes concluyeron que las competencias blandas determinan en gran medida el desempeño laboral, y asegura el éxito

laboral cuando son puestas en práctica en el ámbito laboral, y Pumacayo (2018) demuestra que la relación entre la variable de Habilidades Blandas y Clima Organizacional es directa, así mismo Cotrina y Clarencia (2018) concluyen que las habilidades blandas influyeron significativamente en la interacción interpersonal, es decir, generan un clima agradable o bienestar laboral como resultado de disposiciones afectivas y de personalidad, más que como mera respuesta a variables ambientales. Estas son avaladas por la teoría de según Alles (2005) las competencias “son las características de la personalidad, devenidas en el comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un determinado puesto”, es decir, las competencias se reflejan cuando manifiestan un comportamiento, las mismas determinan el desempeño exitoso en su ámbito laboral, por lo que las personalidades y las competencias son buenos predictores del rendimiento laboral ya sea para trabajos en equipo o en puestos que requieran interacción social.

Así mismo, se encontró, que un mayor neuroticismo se asocia con un menor autoconocimiento, autogestión y gestión de las relaciones; estos resultados poseen similitud con los resultados de investigación de Nina y Uscamayta, (2018), Donde se determinó, que el factor neuroticismo se correlaciona directamente con el estilo autoritario de liderazgo, es decir, también estas personas tienden a imponer frente a los demás o subordinados, según De Lama (2018) las personas con características de personalidad neurótica, en su investigación tuvo como resultado, que un promedio de los conductores infractores son personas con tendencia a reaccionar con excesiva preocupación, alta facilidad para irritarse, dificultades para controlar sus emociones y facilidad para desorganizarse a nivel emocional como material. Estos datos son sustentados por la teoría de Costa y McCrae, quienes manifiestan, las personas tienden a manifestar inestabilidad emocional, con características de miedo, malestar psicológico y la presencia de ideas irracionales como de pobre control de impulsos, así mismo, Según Cáceres,

(2017) estas personas tienden a deprimirse, es decir las personas emocionalmente inestables son propensas a padecer depresión, debido a que son muy vulnerables y poseen menores herramientas de afronte para sobreponerse al estrés ambiental, tendiendo a interpretar situaciones tolerantes como una amenaza, lo cual podría llevar a un estado de depresión; estas características tienen relación directa con las competencias, según Sánchez y Gestoso (2006), de autocontrol, adaptabilidad y optimismo; con ciertas dificultades al liderar e influenciar en los demás, en desarrollo de las personas, gestión de conflictos y trabajo en equipo, así mismo, según Romani (2018) las personas con rasgos de neuroticismo tienen relación significativa inversa con la satisfacción laboral, es decir, a mayor neuroticismo menor satisfacción laboral o viceversa, por otro lado, según la investigación de Granda y Zevallos (2010, como se citó en Falconi e Hidalgo, 2016) de Competencias Laborales y su relación con el nivel de capacidad intelectual en los trabajadores del ministerio de trabajo de la ciudad de Arequipa, quienes no encontraron relación entre el nivel de capacidad intelectual y las competencias laborales, lo cual nos indica que para desarrollar una correcta competencia corporativa esta no debe estar vinculada con la inteligencia cognitiva.

Por otro lado, una mayor extraversión se asocia a un mayor autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, las mismas tienen similitudes con las investigaciones de Romani (2018) señala que existe una relación significativa directa entre personalidad extrovertida con la satisfacción laboral, del mismo modo Nina y Uscamayta (2017) quienes hallaron una relación directa entre la dimensión de extraversión de la personalidad con el estilo de liderazgo democrático, esto indica que las personas altamente sociables, asertivos y con alto grado de interacción, son personas que influyen relativamente en la toma de decisiones, intentan formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad, y reúnen toda la información necesaria y raramente hacen comentarios sobre los

resultados de los miembros del grupo. Estas son avaladas con la teoría de Costa y McCrae, (1999), es decir, las personas extrovertidas poseen un alto nivel de actividad, asertividad y búsqueda de sensaciones, habladores, enérgicos, sociables o entusiastas; tiene relación con la mayoría de las competencias, Sánchez y Gestoso, (2006), son personas que poseen la capacidad de establecer lo que es bueno y malo, con el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema, con un adecuado control de sus propias emociones y evitando reacciones negativas ante provocaciones, ya que son personas que tienen autocontrol y actúan con rectitud y probidad; Así mismo, con el deseo de guiar a los demás, creando un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, con capacidad de convencimiento e influencia en los demás, ayudando a que las personas crezcan intelectual y moralmente; debido a que las personas con características de personalidad extrovertida tiene la facilidad de expresión y comunicación con los demás, desarrollan más competencias organizacionales, Sin embargo, en lo emocional, según investigación de Huprich (2000, en Matta, 2003), las personas que tiene puntuación baja en los factores extraversión y responsabilidad tienden a deprimirse. Esto puede deberse a que la extraversión está relacionada con la felicidad, lo cual refleja emociones y afecto positivo (Hernangómez y Fernández, 2012). Adicional a esto, los resultados de la investigación de Perez y Urquijo (2002) establecieron que la relación entre depresión y extraversión es negativa, la misma concuerda con la investigación de Cáceres (2018) cuando las puntuaciones de la extraversión son bajas, también se incrementa la depresión y cuando las puntuaciones de la extraversión son moderadas, a medida que la extraversión se incrementa, disminuye la depresión, y cuando las puntuaciones de la extraversión son elevadas, se incrementa la depresión, Es decir, los sociables están más propensos a padecer depresión, esto puede deberse a la tendencia de los extravertidos a experimentar nuevas

experiencias y sentir más profundamente las situaciones. Cattell, en sus estudios sobre personalidad, señala que la depresión es una variable de tipo “estado” y por tanto transitoria, que puede verse modificada por situaciones ambientales o personales del sujeto teniendo en cuenta el proceso de maduración que conforma la personalidad. Las tendencias a la exploración, sociabilización, trabajo en equipo, impulsividad, disfrute de experiencias nuevas, dominancia social y experimentación de emociones positivas, es típica de las personas extravertidas, por lo que tiene relación directa con las competencias.

Así mismo, una mayor apertura a la experiencia se asocia a un mayor autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, y tomando en cuenta la teoría de Costa y McCrae (1999) las personas que tienen mayor interés frente a experiencias nuevas, tienden a tener originalidad, tendencia a la imaginación y atrevimiento. Son trabajadores que poseen la mayoría de las competencias, tienen mayor interés en poder adquirir experiencia e incrementar su bagaje de conocimientos tanto práctico y teóricos, por el mismo son personas que se encuentran en constante mejoramiento de sus competencias con actividades como talleres y capacitaciones. Así mismo las personas que tiene mayor apertura se incrementa el poder predictivo de la inteligencia y la motivación, según Niño de Guzmán, Calderón y Casaretto (2003) mencionan que este factor se considera como un predictor importante del logro intelectual, ya que se halla asociado al pensamiento creativo, facilidad para la obtención del conocimiento, curiosidad intelectual, percepción y motivación que favorecen la disposición del individuo. La apertura a la experiencia es un rasgo que tiene una correlación moderada con la inteligencia, ya que se caracteriza por la creatividad y la exploración de lo conocido, tiene particularidades asociadas a las habilidades cognitivas de autorregulación, metacognición, administración del tiempo y esfuerzo en el estudio. La misma concuerda con la investigación de Caprara (2004, como se citó en Cáceres, 2017),



quien sugiere que la apertura a la experiencia es el mejor predictor de rendimiento académico dentro del modelo de los cinco factores. Estas características estarían enmarcadas en las competencias requeridas para la adquisición de experiencias. Por otro lado, Cáceres (2017) menciona que otras investigaciones encontraron una correlación significativa pero modesta entre la depresión y la apertura a la experiencia. El hecho de que cuando la apertura a la experiencia es más elevada incrementa la depresión, podría tener explicación en que, al ser personas muy creativas, de principios y vulnerables sentimentalmente, suelen percibir y reflexionar con mayor intensidad sobre las tragedias y tristezas del mundo. Además, es posible que ante las diversas situaciones complicadas puedan no poder manejar sus emociones, caigan en cuadros depresivos, ello por competencias que están en proceso de desarrollo, por lo que en estas situaciones podría no lidiar, las cuales demandarían desarrollar en un nivel alto de competencias. Además, según Cassaretto (2009) los profesionales que egresan de las facultades de letras o sociales, tienen mayor nivel de extraversión y apertura, y los menores niveles en esos mismos rasgos en el grupo que postula a ciencias, es decir las profesionales ingenierías podrían ser más introvertidos, es decir desarrollan competencias en relación a las profesiones, debido al tipo de trabajo y contacto que tienen con los clientes externos, sin embargo las personas que tiene alto nivel de apertura a la experiencia tienen del mismo modo en el desarrollo de competencias.

Asimismo, una mayor amabilidad se asocia a una mayor conciencia social y gestión de las relaciones evidenciándose una relación directa, las misma tiene similitud con la investigación de Baltazar y Chirinos. (2014). Quienes concluyeron la existencia de relación entre clima laboral y amabilidad, esta relación se explica que el clima laboral es la actitud colectiva producida por las interacciones de los trabajadores, concepto que se relaciona con la amabilidad que esta dimensión se atribuye a aquellas personas que son cordiales, altruistas,

generosas y empáticas. Avaladas por la teoría de Costa y McCrae (1999), los colaboradores que presentan las características de mayor actitud cooperativa, empática, comprometida con otras personas, son personas que tienen características de competencias de alta agradabilidad son altruistas, complacientes con los demás e interesados en ayudar a los demás; tiene mayor nivel en las competencias de la conciencia emocional, el optimismo, la empatía, la conciencia política, la orientación al servicio, el liderazgo, la influencia, el desarrollo de personas, la gestión de conflictos y el trabajo en equipo ( Sánchez y Gestoso, 2006). Por otro, lado Del Barrio (2014) sostiene que otros factores de la personalidad también se encuentran ligados a la depresión: autoestima, autoeficacia, empatía y procesos cognitivos. Del Barrio y Carrasco (2013, como se citó en Cáceres, 2017) señalan que la relación entre empatía y depresión es positiva, pues al parecer, las personas más empáticas son más sensibles a la percepción del sufrimiento propio y ajeno, lo cual genera que se tornen más vulnerables a experimentar afectos negativos, así mismo en las situaciones de afrontamiento, son más emocionales, pero también centrado en el problema, Costa, Somerfield y McCrae (1996, citado por Cassaretto, 2009) quienes consideran que agradabilidad solamente se relacionara con afrontamiento al favorecer una actitud más complaciente en esas situaciones.

También hallamos que una mayor responsabilidad se asocia a un mayor autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones, estos resultados poseen similitud con la investigación de Baltazar y Chirinos. (2014). Quienes concluyeron la existencia de relación entre clima laboral y responsabilidad, esto se explica por la particularidad y exigencias de sus funciones, que demandan un trabajo rutinario bastante definidas, rigurosidad y exactitud en el manejo de sus funciones; estas cualidades son impregnadas en ellos desde su primer día de entrenamiento y son incorporadas como parte de su estilo de trabajo. Estas son avaladas con la teoría de Costa y McCrae, las personas con

mayor grado de responsabilidad, tiene características de tener mayor grado de organización, persistencia, control y conducta dirigida a metas o logro, confiables y puntuales, estas personas según Sánchez y Gestoso, (2006), poseen competencias con características de capacidad de establecer lo que es bueno y malo, y el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema, con un adecuado control de sus propias emociones y evitando reacciones negativas. Así mismo, con el deseo de guiar y ayudar a los demás, creando un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, con capacidad de convencimiento e influencia en los demás, ayudando a que las personas crezcan intelectual y moralmente; Sin embargo, según Nina y Uscamayta (2017) encontraron que el factor de responsabilidad se correlaciona inversamente con el estilo de liderazgo democrático, que indica que una mayor responsabilidad se asocia con presentar menos un estilo democrático. Así mismo, las personas con mayor responsabilidad son poco proclives a disminuir sus esfuerzos ante sus estresores, sin darse por vencidos ante sus metas y si la persona presenta niveles altos de autodisciplina son más capaz de planificar y llevar a cabo sus tareas sin distracciones. Por ello, según Cassaretto (2019) los sujetos responsables tienden a hacer un uso eficiente y eficaz del afrontamiento para hacer frente a sus problemas, debido a que estas personas tienden a mantenerse firmes en sus objetivos, buscan cumplir sus tareas, desarrollan un sentido de competencia mayor, y una orientación hacia la resolución de los problemas ante los estresores.

Finalmente, consideramos algunas limitaciones que deben ser tomadas en cuenta para futuras investigaciones y como principales limitaciones fue que el trabajo se realizó únicamente en los Trabajadores del Gobierno Regional de Puno, por lo que no se pueden generalizar resultados sobre otros segmentos de la población.

En relación con las líneas que podemos trazar de cara a la investigación futura de la evaluación de competencias blandas y personalidad, en áreas específicas como la Psicología organizacional en particular, existen varias líneas posibles de investigación, que se relacionan en gran medida con las limitaciones antes señaladas y con aspectos concretos que considero relevantes a partir de esta investigación.

En primer lugar, consideramos que se preste mayor atención centrado en la importancia de la medida, es decir, construir un instrumento válido y fiable de evaluación de las competencias de carácter general para la organización, específicamente para los trabajadores según los perfiles de trabajo, para su medición adecuada en todo el proceso de contratación y consecuentemente obtener trabajadores que respondan a las necesidades de los clientes.

En segundo lugar, consideramos que se debe prestar mayor atención al apartado metodológico, que es particularmente relevante en el caso de la identificación de las competencias, la selección de la muestra y la validez de criterio. De este modo, sería muy deseable poder empezar estudios de tipo longitudinal, que permitieran valorar la evolución de las competencias según la personalidad de cada individuo a través del tiempo tras la adquisición de experiencia y formación en los mismos sujetos. Además, se podrían introducir variables organizacionales, de diseño del trabajo o psicosociales. Creemos que merece la pena apostar por este tipo de diseños de investigación para ir aproximándonos, así, paulatinamente a las relaciones de causalidad, aunque muchas veces la realidad se imponga y limite el campo de acción del investigador, particularmente por tratarse de investigación aplicada en organizaciones reales

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, esta investigación arribó a las siguientes conclusiones:

**PRIMERO:** Se halló que existen relaciones estadísticamente significativas entre las dimensiones de la personalidad y las competencias blandas de los evaluados.

**SEGUNDO:** Se concluye que la personalidad de los evaluados es variada, mayormente tienen un nivel alto de neuroticismo, medio bajo de extraversión, un nivel bajo de apertura a la experiencia, un nivel medio bajo de amabilidad y un nivel bajo de responsabilidad.

**TERCERO:** El nivel de competencias blandas de los trabajadores del Gobierno Regional de Puno, se encuentra en un nivel medio.

**CUARTO** Al comparar las dimensiones de la personalidad según el sexo de los evaluados encontramos que existen diferencias estadísticamente significativas, siendo así que las mujeres tienen mayor neuroticismo y amabilidad que los varones, sin embargo, ocurre lo contrario en lo que respecta a responsabilidad; así mismo una diferencia significativa en las competencias de logro e iniciativa donde los Varones tienen mayor que las mujeres.

**QUINTO:** Al comparar las dimensiones de la personalidad, se concluye que los trabajadores contratados tienen una mayor extraversión y apertura a la

experiencia que los nombrados; y en cuanto a las competencias, los trabajadores contratados tienen una mayor autogestión que los nombrados.

**SEXTO:** Se concluye los trabajadores calificados tienen una mayor apertura a la experiencia y responsabilidad que los no calificados, así mismo en las competencias los trabajadores calificados tienen un mayor autoconocimiento, conciencia social y gestión de relaciones que los no calificados.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a las organizaciones gubernamentales y próximos investigadores:

- Considerar el tipo de personalidad y competencias al momento de incorporación del personal, ya que son los predictores de sus acciones o conductas en su posterior desenvolvimiento.
- Realizar más investigaciones a nivel nacional, en lo que respecta a competencias para las instituciones públicas. En otras palabras, impulsar investigaciones que abarquen en su real dimensión los principales predictores del rendimiento laboral de los trabajadores en los diversos instituciones del sector público.
- Tomando en cuenta los resultados del estudio, se propone la elaboración de programas que busquen desarrollar las competencias blandas, ya que el nivel medio en el que se encuentran, requiere ser tomado en cuenta para que los trabajadores sean entrenados desde los primeros años de su contratación para desarrollar y poseer un nivel elevado de competencias para satisfacer la demanda del mercado laboral, social y familiar.
- Como última recomendación a esta investigación, sugiere hacer el levantamiento de competencias generales para encaminar el desarrollo de los profesionales de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, D. S., López, y. N. y Delgado, W. (2017). Estudio de la perspectiva de las habilidades blandas y su importancia por parte de los profesores y los estudiantes del área de Informática Empresarial del Colegio Técnico Profesional de Cartagena. En E. Delgado. (Ed.), *Educación Digital y Gestión del Talento Humano en Iberoamérica*.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/earvin32pp/diccionario-competencias-laborales-martha-alles>
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Recuperado de [http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano\\_a.pdf](http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf)
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias la Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles M. A. (2018). *Desarrollo del talento humano*. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=smqBDwAAQBAJ&pg=PT8&dq=desarrollo+de+talento+humano+basado+en+competencias&lr=&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q=desarrollo%20de%20talento%20humano%20basado%20en%20competencias&f=false](https://books.google.es/books?id=smqBDwAAQBAJ&pg=PT8&dq=desarrollo+de+talento+humano+basado+en+competencias&lr=&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=desarrollo%20de%20talento%20humano%20basado%20en%20competencias&f=false)
- Alonso, L., Salmerón, H. y Azcuy, A. B. (2008). La competencia cognoscitiva como configuración psicológica de la personalidad. Algunas distinciones conceptuales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(39), 1109-1137. Encontrado en <https://www.redalyc.org/pdf/140/14003905.pdf>
- Aparicio, M. E. (2004). *Evaluación de la personalidad mediante el modelo de Theodore Millon en el ámbito laboral*. (Tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid, España. Encontrado en <https://eprints.ucm.es/4512/1/T25306.pdf>



- Aponte, E. B., & Millán, A. (2013). Personalidad y disposición a fluir en el trabajo: ¿un camino al bienestar psicológico o la adicción al trabajo? *In Anales de la Universidad Metropolitana*, 13(2), 191-210. Encontrado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4709935>
- Aragón, L. E. (2011). Perfil de personalidad de estudiantes universitarios de la carrera de Psicología: El caso de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala. *Perfiles educativos*, 33(133), 68-87. Encontrado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v33n133/v33n133a5.pdf>
- Álvarez, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista iberoamericana de educación*, 35(1), 1-33. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/2870/3814>
- Alvarez, O. (2018). Habilidades, Competencias y Metacompetencias. *Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/habilidades-competencias-y-metacompetencias/>
- Álvarez, E. A., Gómez, J. P., y Ratto, P. A. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11(1), pp. 113-133. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/208/20811109.pdf>
- Amador, K., Velázquez, M. A. y Alarcón, L. M. (2018). Las competencias profesionales del psicólogo desde una perspectiva integral. *Revista de Educación y Desarrollo*. Recuperado de [http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/anteriores/45/45\\_Amador.pdf](http://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/45/45_Amador.pdf)
- Arcila, J. A. C. y Castaño, L. C. (2013). Relaciones entre estilos de personalidad y tipos de consumo de alcohol. *Pensamiento Psicológico*, 11(1). Encontrado en <http://portalesn2.puj.edu.co/javevirtualoj/index.php/pensamientopsicologico/article/view/418/1256>
- Arteaga, A. C. (2015). *Perfil de Competencias del Psicólogo Organizacional para las Empresas Privadas de Servicios de Quito* (tesis de pregrado). Universidad de las

Américas, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/3512/1/udla-ec-tpo-2015-09%28s%29.pdf>

Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.

Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uQqlAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Habilidades++gerenciales:++Desarrollo++de++destrezas,+c+ompetencias+y+actitud%E2%80%9D,+citado+de:+\(Zanetti,+D+2007&ots=LiLumA1d1L&sig=f5QlW71ak0yZ4dhboGYwEJ1npJo#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uQqlAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Habilidades++gerenciales:++Desarrollo++de++destrezas,+c+ompetencias+y+actitud%E2%80%9D,+citado+de:+(Zanetti,+D+2007&ots=LiLumA1d1L&sig=f5QlW71ak0yZ4dhboGYwEJ1npJo#v=onepage&q&f=false)

Bajer, J. (24 de julio, 2014). Habilidades blandas: supervaloradas o subvaloradas.

*Americaeconomia*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/los-conocimientos-y-habilidades-necesarios-en-la-era-digital>.

Bardají, A. F., y Cardenal, V. (2001). Pertinencia de estilos de personalidad y variables

cognitivas a indicadores de salud mental. *Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 54(2), 207-226. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2364330.pdf>

Barreto, J. P. y Izquierdo, C. A. (2017). *La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa MARCIMEX en la ciudad de Trujillo año 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/re\\_admi\\_jhon.barreto\\_cesar.izquierdo\\_importancia.del.coaching\\_datos.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/re_admi_jhon.barreto_cesar.izquierdo_importancia.del.coaching_datos.pdf)

Benito, O. J. M., & Zúñiga, D. Q. (2014). Rasgos de personalidad y actitud hacia la

elaboración de tesis en estudiantes del cuarto año de Psicología de la Universidad Peruana Unión–Filial Juliaca. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 7(2), 22-28. Recuperado de [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc\\_salud/article/view/1020/989](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/rc_salud/article/view/1020/989)

Borquez, C. V. y Mansilla, P. B. (2016). *Competencias blandas ante incidentes críticos en*

*la práctica clínica de estudiantes de Obstetricia y Puericultura de la Universidad Austral de Chile* (Tesis de pregrado). Universidad Austral, Valdivia, Chile. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2016/fmv335c/doc/fmv335c.pdf>

- Burítica, A. M. (2012). *Evaluación de competencias laborales en estudiantes de ingeniería industrial*. (Tesis de maestría). Universidad tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperado de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisd/textoyanexos/658312B958.pdf>
- Bustamante, M. A. y Gallegos, M. (2016). *Clima laboral y rasgos de personalidad en los trabajadores de la empresa distribuidora Palmyra SAC de la Ciudad de Arequipa* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Encontrado en <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3625>
- Caballo, V., Guillén, J., y Salazar, I. (2009). Estilos, rasgos y trastornos de la personalidad: interrelaciones y diferencias asociadas al sexo. *Psico*, 40(3), 319-327. encontrado de [https://www.researchgate.net/profile/Isabel\\_Salazar2/publication/277214060\\_Estilos\\_tracos\\_e\\_transtornos\\_da\\_personalidade\\_inter-relacoes\\_e\\_diferencas\\_associadas\\_aosexo/links/55ded64c08aeaa26af0f3180.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Salazar2/publication/277214060_Estilos_tracos_e_transtornos_da_personalidade_inter-relacoes_e_diferencas_associadas_aosexo/links/55ded64c08aeaa26af0f3180.pdf)
- Cabrera, M. y Machuca, M. J. (2015). Descripción del perfil de personalidad de las mujeres emprendedoras de la oficina municipal de la mujer, comuna de Chillán (Tesis de pregrado). Universidad del Bío-Bío. Red de Bibliotecas, Chile. Encontrado en <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1040/1/Cabrera%20Rojas%2c%20Marcela.pdf>
- Cabrero, B. (2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. *Revista Digital Universitaria*, 19(6). Recuperado de [http://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v19\\_n6\\_a5\\_Las-habilidades-socioemocionales-no-cognitivas.pdf](http://www.revista.unam.mx/wp-content/uploads/v19_n6_a5_Las-habilidades-socioemocionales-no-cognitivas.pdf)
- Cáceres, S. F. (2017). *Relación entre factores de personalidad y depresión con el rendimiento académico en estudiantes de una facultad en una universidad privada de Lima Metropolitana* (Tesis De Posgrado). Universidad Peruana Cayetano Heredia, lima. Recuperado de [http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/1400/Relacion\\_CaceresLandaburu\\_Silvana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/upch/1400/Relacion_CaceresLandaburu_Silvana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio Revista de investigación académica*, 7 (13), 139-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3350817>
- Cassaretto, M. D. L. M. (2009). *Relación entre las cinco grandes dimensiones de la personalidad y el afrontamiento en estudiantes Pre-universitarios de Lima Metropolitana* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayr de San Marcos, Lima [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/619/Cassaretto\\_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/619/Cassaretto_bm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castejón, J. L., Cantero, M. P., y Pérez, N. (2008). Diferencias en el perfil de competencias socio-emocionales en estudiantes universitarios de diferentes ámbitos científicos. *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa*, 6 (2), 339-362. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2931/293121924005.pdf>
- Castro, B.E. (2013). Relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la asociación comunidad esperanza Cobán, Alta Verapaz (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Verapaz-Guatemala. encontrado en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Pop-Bianca.pdf>
- Ceballos, J. C. , Arocena, F. A. y Rezola, J. M. (2009). Factores de personalidad, afectivos y sociodemográficos en la predicción del bienestar laboral de docentes. *Psicología y salud*, 19(1), 121-132. Encontrado en [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Arocena/publication/41805898\\_Factores\\_de\\_personalidad\\_afectivos\\_y\\_sociodemograficos\\_en\\_la\\_prediccion\\_del\\_bienestar\\_laboral\\_de\\_docentes/links/5570968e08aef8e8dc61e8b5/Factores-de-personalidad-afectivos-y-sociodemograficos-en-la-prediccion-del-bienestar-laboral-de-docentes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Arocena/publication/41805898_Factores_de_personalidad_afectivos_y_sociodemograficos_en_la_prediccion_del_bienestar_laboral_de_docentes/links/5570968e08aef8e8dc61e8b5/Factores-de-personalidad-afectivos-y-sociodemograficos-en-la-prediccion-del-bienestar-laboral-de-docentes.pdf)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Distrito federal, México: MC Graw Hill
- Coila Puma, K. K., y Puma Quispe, S. A. (2017). *La gestión de recursos humanos como una herramienta para mejorar las competencias en los empleados de la Corporación Primax I semestre Arequipa 2017*(tesis pregrado). Universidad Nacional San Agustín,

Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/4572/RIpucokk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Contreras, F., Barbosa, D., y Espinosa, J. C. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales Implicaciones para la formación de líderes. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 6(1), 65-79. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67916261006.pdf>

Cornejo, L. L. C., y Campos, M. Á. J. (2014). Perfil de competencias profesionales del Psicólogo. *Integración Académica en Psicología*, 2(4). Recuperado de [https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/tecnologicas\\_20/Mecanica\\_Industria/72.pdf#page=57](https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/tecnologicas_20/Mecanica_Industria/72.pdf#page=57). <http://www.integracion-academica.org/12-volumen-2-numero-4-2014/44-perfil-de-competencias-profesionales-del-psicologo>

Costa, P. T., McCrae, R. R., Aranda, A., y Dolores, M. (2002). *Neo pi-r: inventario de personalidad neo revisado*. Tea. Encontrado de <http://www.pseaconsultores.com/sites/default/files/NEO-PI-R..pdf>

Cotrina, B., y Clarenia, M. (2018). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz-2017* (Tesis doctoral). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21803/Barr%C3%B3n\\_CMC.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21803/Barr%C3%B3n_CMC.pdf?sequence=1)

Cupani, M., Garrido, S., Tavella, J. (2013). El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad: contribución predictiva al rendimiento académico [en línea], *Revista de Psicología*, 9(17). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/modelo-cinco-factores-personalidad-cupani.pdf>

Cutipa, T., y Milady, F. (2019). *Programa de Competencias Socioemocionales para el desarrollo del emprendimiento en estudiantes del Cuarto Grado de Educación Secundaria de la Institución Educativa Cesar Cohaila Tamayo. Tacna* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Arequipa. Recuperado de

<http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/3359/BC-TES-TMP-2136.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

del Carmen, L., M., y Landa, J. M. A. (2009). Relación entre inteligencia emocional percibida, personalidad y capacidad empática en estudiantes de enfermería. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 17(2), 351-365. Recuperado de <https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA314254941&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=11329483&p=IFME&sw=w>

Del Castillo, M. (s.f.). *Determinación del nivel de estrés laboral en relación al tipo de personalidad de los trabajadores de la empresa "computel" - Chiclayo*. en E. Amorós. (2008). Comportamiento humano en las organizaciones del Norte de Perú. Encontrado en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/420/420.zip>

De Lama, R. A. (2018). *Características de personalidad y conocimiento de la normatividad de tránsito en conductores infractores de Lima Metropolitana* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Federico Villareal, Lima. Recuperado de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2437>

Díaz, J. y Sánchez, M. (2002). Relaciones entre estilos de personalidad y satisfacción autopercibida en diferentes áreas vitales. *Psicothema*, 14(1), 100-105. Encontrado en <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=72714114>

Diccionario de competencias. (2013). *Universidad de Santiago de Chile*. Recuperado de [http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario\\_de\\_competencias\\_0.pdf](http://ddp.usach.cl/sites/ddp/files/documentos/diccionario_de_competencias_0.pdf)

Edelman, E. J. (2019). Personalidad y educación: caso estudiantes de pedagogía. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 4(2), 1073-1081. Encontrado en <http://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/recie/article/view/351/472>

Educaamericas. (2009, 19 de junio). *"La importancia de las habilidades blandas"*. Recuperado de: <http://www.educaamericas.com/La-importancia-de-las-habilidades-blandas>

- El comercio (2019, 01 de abril). “*Habilidades blandas: así influyen en tu carrera*” Recuperado de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/carreras-gente-trabaja/que-son-habilidades-blandas-y-como-influyen-tu-carrera-1003756>
- Falconi, D. R. y Ramirez, A. M. (2016). *Competencias corporativas e inteligencia emocional en la municipalidad provincial de Arequipa 2016* (Tesis de pregrado). Encontrado en <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3516/Psfadidr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, J.L. y Rodrigo, S. V. (2018). *Desarrollo de un programa de capacitación para la mejora de competencias laborales* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional San Agustín. Encontrado en <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7288>
- Fernández, B. (2018). Competencias laborales y de empleabilidad en la educación vocacional. *Calidad en la Educación*, (27), 36-51. Recuperado de <https://calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/217/222>
- Fernández, S. (2015). Características de la personalidad estrategias de afrontamiento y calidad de vida en patología dual (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona. encontrado de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400879/SFM\\_TESIS.pdf?sequence=3](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400879/SFM_TESIS.pdf?sequence=3)
- Fernández, M. Á. V., Rojas, V. L., Sánchez, C. L., y Aguilar, J. T. (2015). Clima laboral, Burnout y Perfil de Personalidad: Un estudio en personal asistencial de un Hospital Público de Lima. *Informes Psicológicos*, 15(2), 111-126. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/5688>
- Fortes, M., Oriol, X., Filella, G., del Arco, I., y Soldevila, A. (2013). Inteligencia emocional y personalidad en las diferentes áreas de conocimiento de los estudiantes universitarios. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 16(1), 109-120. Recuperado de <https://revistas.um.es/reifop/article/view/179471>
- García, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, 27(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/167/16720051024.pdf>

- García, M. E., y López, M. P. (1999). Los estilos de personalidad: su medida a través del inventario Millon de estilos de personalidad. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 15(2), 191-211. Encontrado de <https://revistas.um.es/analesps/article/view/30071/29261>
- Gallart, M. A. y Jacinto, C. (1995). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Buenos Aires, Argentina.: Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>
- Gestión (2019,27 de marzo). *Las 10 habilidades blandas que demandará el mercado laboral en el futuro*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-habilidades-blandas-demandara-mercado-laboral-futuro-nnda-nnlt-261487>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 1(10), 83-10. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824/Documento.pdf>
- Gil-Olarte, P., Carlos Guillén, C. y Guil, R. (2006). *Análisis de las competencias profesionales del alumnado de nuevo ingreso del grado de relaciones laborales y recursos humanos de la universidad de Cádiz*. Recuperado de <https://orbitados.uca.es/noticia/analisis-de-las-competencias-profesionales-del-alumnado-de-nuevo-ingreso-del-grado-en-rrll-y-rrhh-de-la-uca-por-paloma-gil-olarte-carlos-guillen-y-rocio-guil/>
- Granda, G. L. y Zeballos, L.R. (2010). *Competencias laborales y su relación con el nivel de capacidad intelectual en los trabajadores del ministerio de trabajo de la ciudad de Arequipa* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Encontrado en <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/1086/M-33146.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grimaldo, M. (2004). Niveles de optimismo en un grupo de estudiantes de una Universidad Particular de la Ciudad de Lima. *Liberabit. Revista de Psicología*, (10), 96-106. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=68601011>



- González, V. (2009). La formación de competencias profesionales en la universidad: reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *XXI Revista de Educación*, 8(1), 175-187. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2010/b15168074.pdf?se>
- Gómez-Gamero, M. E. (2019). Las habilidades blandas competencias para el nuevo milenio. *Divulgare Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 6(11). Recuperado de <https://doi.org/10.29057/esa.v6i11.3760>
- Gortari, A. (2016). Relación entre variables de personalidad y elección de corriente terapéutica (tesis de posgrado). Universidad de Pontificia, Madrid. Encontrado en <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/13435>
- Guía completa Tests de Personalidad(s.f.). *evaluar.com*. encontrado de <http://cdn2.hubspot.net/hub/398634/file-2437011468-pdf/catalogos/020315->
- Henríquez, J. S., Ávila, J. S., y Bustamante, C. R. (2012). Competencias profesionales en la auditoría externa. *Contabilidad y auditoría*, (24), 17. Recuperado de <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/Contyaudit/article/view/119/184>
- Hernández, M. Á. y Hernández, M. S. (2015). Competencias blandas. *Alianza Vital – Cetics*. Recuperado de [http://cetics.org/wp-content/uploads/2015/06/competencias\\_blandas.pdf](http://cetics.org/wp-content/uploads/2015/06/competencias_blandas.pdf).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. D.F., México: McGraw-Hill
- Hernández, G. (02 de febrero, 2019, febrero). Formación dual, oportunidad para mejorar la empleabilidad. *El economista*. Recuperado de <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/formacion-dual-oportunidad-para-mejorar-la-empleabilidad/2019/02/>
- Iparraguirre, L. (2019, 12 de febrero). Perú: egresados demoran hasta seis meses para encontrar empleo. *Agencia Peruana de Noticias, Andina*. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-egresados-demoran-tres-a-seis-meses-para-encontrar-trabajo-742180.aspx>

Izquierdo, A. (2002). Temperamento, carácter personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista Complutense de Educación*, 13 (2) 617-643. Encontrado en <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED0202220617A/16585>

La gestión por competencias (s.f.). Recuperado de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)

Lazo, M. V. y Véliz, K. A. (2017). Las Habilidades Blandas del Psicólogo Clínico en su Intervención en la Salud Pública. *Revistas contribuciones a las ciencias sociales*. Recuperado de <http://186.46.160.200/handle/123456789/1179>

Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

López, M. (2017). Proyecto de consultoría de recursos humanos. Gestión de recursos humanos basada en competencias. *UST Global*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24009/1/TFM000745.pdf>

Manrique, S. D., Oyarzabal, G., & Herrera, A. E. (2018). *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social*. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12457>

Matus, O., y Gutiérrez, A. (2014). Habilidades Blandas: una ventaja competitiva en la formación tecnológica. *Grupo de Investigación en Nuevas Tecnologías*. 32-44. Recuperado de [https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art.\\_9\\_print\\_v2n1jint006-15\\_v3.0\\_0.pdf](https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_print_v2n1jint006-15_v3.0_0.pdf)

- Maureira, F. (2019). Relación de la inteligencia con la personalidad, funciones ejecutivas y creatividad: una revisión del 2000 al 2017. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 21(4), 1453-1474. Encontrado en <http://www.medigraphic.com/pdfs/epsicologia/epi-2018/epi184h.pdf>
- Maya, M. T. y Serrano, B. S. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. Recuperado de <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/81/142>
- Mertens, L. (1996). Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. *Formación basada en competencia laboral*. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/libmex.pdf#page=35](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf#page=35)
- Millalén, F. V. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadèmeia*, 15(1), 53-73. Recuperado de <http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137/129>
- Monsalve, J. E., García M. y Crespo J. A. (2013, diciembre). Jóvenes, talento y perfil emprendedor. *Injuve*. Recuperado de <http://www.injuve.es/conocenos/ediciones-injuve/guia-jovenes-talento-y-perfil-emprendedor>
- Montaño, M., Palacios, J. y Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 3(2), 81-107. Encontrado en <http://www.redalyc.org/pdf/2972/297225531007.pdf>
- Morán, M., & Fínez, M., & Fernández-Abascal, E. (2017). Sobre la felicidad y su relación con tipos y rasgos de personalidad. *Clínica y Salud*, 28 (2), 59-63. Encontrado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180651222003>
- Morales, L. A. (2016). Análisis del Perfil de Personalidad utilizando el test NEO-FFI y Redes Neuronales Artificiales. *Pistas Educativas*, 120. Encontrado de

[https://www.researchgate.net/publication/318850381\\_Analisis\\_del\\_Perfil\\_de\\_Personalidad\\_utilizando\\_el\\_test\\_NEO-FFI\\_y\\_Red\\_Neuronales\\_Artificiales](https://www.researchgate.net/publication/318850381_Analisis_del_Perfil_de_Personalidad_utilizando_el_test_NEO-FFI_y_Red_Neuronales_Artificiales)

- Moreira, M. V., y Veliz, K. A. (2017, septiembre). Las habilidades blandas del psicólogo clínico en su intervención en la salud pública. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Revisado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/03/psicologo-clinico-ecuador.html>
- Moreno, B. Z. (2015, diciembre). La formación del psicólogo en el Perú. *Integración Académica en Psicología*. Recuperado de <http://integracion-academica.org/attachments/article/103/Integracion%20Academica%20en%20Psicologia%20V3N9.pdf#page=28>
- Moya, J., Mestre, H., Maestre, E. y Dutil, V. (2004). Red nomológica de las dimensiones de personalidad del modelo de Costa y McCrae en adolescentes. Universitat Jaume I. Recuperado de [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78966/forum\\_2004\\_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/78966/forum_2004_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García, A., y Ruiz, R. (2013). Diferencias de personalidad en entrenadores desde el modelo de Costa y McCrae. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 13(2), 53-62. Recuperado de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/180431/151301>
- García, A., y Ruiz, R. (2016). Diferencias en personalidad en función de la práctica o no deportiva y categoría por edad en jugadores de fútbol de rendimiento desde el modelo de Costa y McCrae. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11(1), 23-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3111/311143051002.pdf>
- Nina, I. y Uscamayta, Y. (2018). Rasgos de personalidad y estilos de liderazgo en personas emprendedoras de una red de mercadeo en la Ciudad de Arequipa (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6187/PSbaniiu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Olivares, A. M. (2007, 15 de mayo). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*.21 (2/3), 137-148. Recuperado de [https://www.aufop.com/aufop/uploaded\\_files/articulos/1211843715.pdf](https://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1211843715.pdf)
- Orellana, O.M., García, L.A., Sarria, C.J., Morocho, S. J., Herrera, E.F., Salazar, M.C., ... y Arce, F. (2007). Perfil profesional de competencias del psicólogo sanmarquino. *Revista de Investigación en psicología*, 10(2), 111-136. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2746904.pdf>
- Ortega, C. E., Febles, J. P., y Estrada, S. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 35-41. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n2/rces03216.pdf>
- Ortiz, M. S., CaStelvi, M., Espinoza, L., Guerrero, R., Lienqueo, P., Parra, R. y Villagra, E. (2012). Tipos de personalidad y síndrome de burnout en educadoras de párvulos en Chile. *Universitas Psychologica*, 11(1). Encontrado en. <https://www.redalyc.org/html/647/64723234019/>
- Pla-Cortés, J., i Freixanet, M. G., y Antón, O. A. (2015). Perfil de personalidad de los árbitros de baloncesto españoles en comparación con la población general. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(2), 87-94. Recuperado de <https://revistas.um.es/cpd/article/view/233851/180611>
- Pereda, S., Berrocal, F., y Sanz, P. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, 12, 13-38. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1720/1115>
- Pop castro., B (2013). *Relación entre los rasgos de personalidad y el desempeño laboral de los colaboradores de la asociación comunidad esperanza Cobán, Alta Verapaz* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Pop-Bianca.pdf>

- Quispe, P., e Ines, R. (2018). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa. Encontrado en <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8512/EDMpuquri.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, F., Morán, C., Pérez, M., & Manga, D. (2007). Relaciones entre la inteligencia emocional, la personalidad y el cansancio emocional en estudiantes universitarios. *Interpsiquis*.  
[https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Consuelo\\_Astorga/publication/271846367\\_Relaciones\\_entre\\_la\\_inteligencia\\_emocional\\_la\\_personalidad\\_y\\_el\\_cansancio\\_emocional\\_en\\_estudiantes\\_universitarios/links/5888d525a6fdcc9a35c13fb2/Relaciones-entre-la-inteligencia-emocional-la-personalidad-y-el-cansancio-emocional-en-estudiantes-universitarios.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Consuelo_Astorga/publication/271846367_Relaciones_entre_la_inteligencia_emocional_la_personalidad_y_el_cansancio_emocional_en_estudiantes_universitarios/links/5888d525a6fdcc9a35c13fb2/Relaciones-entre-la-inteligencia-emocional-la-personalidad-y-el-cansancio-emocional-en-estudiantes-universitarios.pdf)
- Riesco, M.G. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. *Tendencias psicológicas*, 13, 76-105. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4704/31129\\_2008\\_13\\_04.pdf?sequence](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4704/31129_2008_13_04.pdf?sequence)
- Rivas, R. (2011). Inventario de Estilos de Personalidad de Millon (MIPS) en mujeres chilenas. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 1 (31), 177-193. encontrado en. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=459645439010>
- Rocha, R. D. C. (2017). Relación entre satisfacción laboral, personalidad e inseguridad laboral con la adicción al trabajo en trabajadores de dos empresas de Lima Metropolitana (Tesis pregrado). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima. Encontrado en <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/658>
- Roe, R. (2003). ¿Qué hace competente a un psicólogo?, *Papeles del Psicólogo*, 24(86), 1-12. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/778/77808601.pdf>

- Roig J. (2014,24 de julio). *Habilidades blandas: supervaloradas o subvaloradas*. *Revista América Economía*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/habilidades-blandas-supervaloradas-o-subvaloradas>
- Rojas, D. S. (2018). *Relación entre los factores de la personalidad e intereses profesionales en cadetes de la escuela militar de chorrillos “coronel francisco Bolognesi en lima* (Tesis de postgrado). Universidad de Huánuco, Huanaco. Recuperado de <http://200.37.135.58/handle/123456789/1448>
- Rosas, A., Zavalaga, L., Fernando, L., Mendoza, D., Contreras, C., y Huayta, E. (2001). Perfil de personalidad de estudiantes de la facultad de medicina de la Universidad Peruana Cayetano Heredia. *Revista de Neuro-psiquiatria* 64, 51-70. Recuperado de <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:193015>
- Ruiz, M. P. (2006, 9 de septiembre). Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma. Investigación en educación matemática: actas del X Simposio de la Sociedad Española de Investigación en Educación Matemática, Huesca, pp.83-106. *Instituto de Estudios Altoaragoneses*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2264720>
- Ruiz, R. (2008). Aportaciones del análisis subdimensional del cuestionario de personalidad BFQ para la predicción del rendimiento en judokas jóvenes de competición. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 8(1).encontrado en <http://revistas.um.es/cpd/article/view/54511>
- Salgado, J. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 26(92), 115-128. Encontrado en <https://www.redalyc.org/html/778/77809207/>
- Salvaggio, D.G. Sicardi, E. (2014). la personalidad. *Ficha de la Cátedra Psicología de las Organizaciones*, UCE. Buenos Aires, Encontrado de

<http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2410/La%20personalidad.pdf?sequence=1>

Salvatierra, D.J., (2015, marzo), Proyecto: Brecha de Habilidades Blandas en Chile: Abriendo el debate educacional. *Plural ideas y acción*. Recuperado de <http://pluralchile.org/wp-content/uploads/2015/06/Habilidades-Blandas-Plural-DS-2015-1.pdf>

Sánchez Guirado, A. J. (2011). *Evaluación de impacto de los cursos de formación profesional ocupacional en las competencias profesionales "blandas" de las personas participantes* (tesis doctoral). Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/n18/administracion2.pdf> tesis

Sánchez, Z. L., Pimenta, C. A. M., y Soto, M. T. U. (2013). Competencias blandas y calidez en enfermería: definiciones, concepción y características. *Revista Horizonte*, 24(1) , 32-41. Recuperado de <http://horizonteenfermeria.uc.cl/24-1-2013/335-competencias-blandas-y-calidez-e-enfermeria-definiciones-concepcion-y-caracteristicas#>

Saldaña, F.L (2018). Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la esperanza Trujillo 2018 (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23936/franco\\_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23936/franco_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salazar, T. S. (2014). Gestión por competencias: un nuevo desafío en la educación hoy. *Consultora en Gestión Escolar* Recuperado de <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20Tstegman.pdf>

Santos, C. E. O., Rodríguez, J. P. F., y Sentí, V. E. (2016). Fundamentación teórico-metodológica de una estrategia para desarrollar habilidades blandas desde la enseñanza inicial. *Revista Científica Ecociencia*, 3(3).1-11. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/junio/1.pdf>



- Santos, C. E. O. (2017). *Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas*. Recuperado de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigaci3n/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- S3nchez, O. M., Amar, R. M., y Triad3, J. X. (2018,20 de noviembre). Habilidades blandas: necesarias para la formaci3n integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA, edici3n especial*, 1-18. Recuperado en <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/diciembreespe/04.pdf>
- Seelbach, G. A. (s.f.). Teorías de la personalidad. *Red tercer milenio*, SBN 978-607-733-193-3. Encontrado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias\\_de\\_la\\_personalidad.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Psicologia/Teorias_de_la_personalidad.pdf)
- Segura, J. S. y Segura, S. (03 de mayo, 2012). Competencias, aptitudes y personalidad. *Info capital humano*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/competencias-aptitudes-y-personalidad/>
- Simkin, H., Etchezahar, E., y Ungaretti, J. (2012). Personalidad y Autoestima desde el modelo y la teoría de los Cinco Factores. *Hologramática*, 17(2), 171-193. Encontrado de [https://www.researchgate.net/profile/Hugo\\_Simkin/publication/264348268\\_Personalidad\\_y\\_Autoestima\\_desde\\_el\\_modelo\\_y\\_la\\_teoría\\_de\\_los\\_Cinco\\_Factores/links/53d9a4960cf2631430c7d921/Personalidad-y-Autoestima-desde-el-modelo-y-la-teoría-de-los-Cinco-Factores.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Hugo_Simkin/publication/264348268_Personalidad_y_Autoestima_desde_el_modelo_y_la_teoría_de_los_Cinco_Factores/links/53d9a4960cf2631430c7d921/Personalidad-y-Autoestima-desde-el-modelo-y-la-teoría-de-los-Cinco-Factores.pdf)
- Silva, C. J. (2016). *Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara–Arequipa 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3787/Risichjj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Singer, M., Guzmán, R., y Donoso, P. (2009,15 de enero). Entrenando competencias blandas en jóvenes. *INACAP*, 1-20. Recuperado de

[http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando\\_Competencias\\_Blandas\\_en\\_Jovenes.pdf](http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competencias_Blandas_en_Jovenes.pdf)

**Suárez, J. R.** (2018 noviembre, 30). Conocimientos y habilidades necesarios en la era digital: sus cuatro dimensiones. *Think Big*. Recuperado de <https://empresas.blogthinkbig.com/conocimientos-y-habilidades-necesarios-en-la-era-digital/>

Talavera, E. R., y Pérez, J. C. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. *Revista Europea de Formación Profesional*, (40), 92-112. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2316242.pdf>

Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. *Universidad Autónoma de Guadalajara México: Curso IGLU*. Recuperado en: [http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=11vt9txfx-1vkc0tm-16YT/Formaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias%20\(Sergio%20Tob%C3%B3n\).pdf](http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=11vt9txfx-1vkc0tm-16YT/Formaci%C3%B3n%20basada%20en%20competencias%20(Sergio%20Tob%C3%B3n).pdf)

Torres, E. L. (2018). *Causas de la falta de aprovechamiento de las habilidades blandas en la empresa AEGOCEP Perú S.A.C.* (Tesis pregrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7259/RItorael.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

UNICEF (2013). *Entrevista a Rosa María Flores Araoz*. Recuperado de <https://www.facebook.com/exeperu/posts/entrevista-a-la-gerente-general-adjunta-de-una-de-las-empresas-aliadas-a-exe-com/10151747582341528/>

Uribe, J. F., Contreras, F., Sánchez, O. y García, A. (2008). Los Cinco Grandes y maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 61-79. Encontrado en <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v24n1/v24n1a04.pdf>

Uribe Rodríguez, A., Aristizabal Motta, A., Barona Henao, A. y López Lesmes, C. (2009). Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas:

clínica, educativa, social y organizacional. *Psicología desde el Caribe*, (23), 21-45.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=21311917003>

Valdevenito M. J., (2013, 13 de diciembre), Habilidades blandas. *Habilidades Blandas, Fundamentales para el desarrollo personal. Revista: educar*. Recuperado de <https://www.grupoeducar.cl/noticia/habilidades-blandas-fundamentales-para-el-desarrollo-personal/>

Vargas, J. D., Ibáñez, E. J., Palomino, L. y Domínguez, S. (2019). Relación entre la diferenciación y la personalidad: una comparación. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 21(4). Encontrado en <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol21num4/Vol21No4Art17.pdf>

Vicerrectorado académico de la PUCP. (2019,11 de abril). *Competencias genéricas en la PUCP*. Recuperado en <http://vicerrectorado.pucp.edu.pe/academico/noticias/competencias-genericas-la-pucp/>

Vizcarra Fano, L., y Chaparro Salas, M. (2018). *El perfil docente y su relación con el desarrollo de competencias laborales de los estudiantes del centro de educación técnico productivo Clorinda Matto de Turner del Cusco–2017*(tesis segunda especialidad). Universidad Nacional San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8556/EDSvifal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yturalde, E.W. (s/f). *El desarrollo sostenido de las habilidades y competencias*. Recuperado en [http://www.habilidadesblandas.com/\\_de\\_media\\_vocacional\\_y\\_formacion\\_tecnica\\_en\\_el\\_Atlantico/links/53dfd79e0cf27a7b8306c5b8/habilidades-cognitivas-y-socioemocionales-un-estudio-en-estudiantes-de-media-vocacional-y-formacion-tecnica-en-el-Atlantico.pdf](http://www.habilidadesblandas.com/_de_media_vocacional_y_formacion_tecnica_en_el_Atlantico/links/53dfd79e0cf27a7b8306c5b8/habilidades-cognitivas-y-socioemocionales-un-estudio-en-estudiantes-de-media-vocacional-y-formacion-tecnica-en-el-Atlantico.pdf)

Zavaleta, J. N. (2018). *Rasgos De Personalidad Y Mobbing En Personalde Empresas De Transportes De Trujillo* (Tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.

Encontrado

en

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24889/zavaleta\\_gj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/24889/zavaleta_gj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### Escala de evaluación de competencias 'Cádiz'

Autores: Sergio Sánchez Sevilla y Carlos Guillén Gestoso - UNIVERSIDAD DE CÁDIZ

En la página siguiente aparecen una serie de frases que describen diversas situaciones referidas al ámbito laboral; se trata de que las lea muy atentamente y responda con qué frecuencia se dan en usted los comportamientos, las capacidades o las actitudes que se describen en cada situación. Para responder con qué frecuencia se da en usted la situación descrita, utilice la siguiente clave en porcentajes (%):

Responda en la Hoja de Respuestas rodeando con un círculo la frecuencia elegida. Por ejemplo: "Cuando llueve cojo el paraguas" 0, 25, 50, 75 o 100

En este caso, estaríamos indicando que cuando llueve cogemos el paraguas alrededor del 75% de las ocasiones.

La respuesta debe indicar sólo la frecuencia con la que usted hace algo, independientemente de que le parezca positivo o no. Conteste a todas las frases, sin dejar ninguna en blanco. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas, lo importante es que responda con la máxima sinceridad.

**0% = Nunca o casi nunca**

**25% = Pocas veces**

**50% = Habitualmente**

**75% = Muy frecuentemente**

**100% = Siempre o casi siempre**

1	Conozco mis puntos fuertes y débiles.
2	Me afecta que me corrijan o me hagan críticas, aunque sean constructivas.

3	Sé cuándo puedo hacer las cosas por mí mismo, sin pedirle ayuda a nadie.
4	Puedo desarrollar en mí nuevas y diversas habilidades.
5	Identifico con claridad mis sentimientos.
6	Me doy cuenta de que mis pensamientos y mis sentimientos influyen en lo que digo y lo que hago.
7	Soy consciente de que el rendimiento en el trabajo se puede ver afectado por el estado de ánimo.
8	Sé cuáles son mis valores y objetivos más prioritarios.
9	Sé obtener un adecuado rendimiento de mis capacidades.
10	Uno de mis rasgos distintivos es la seguridad que tengo en mí mismo.
11	En situaciones de duda evito tomar decisiones importantes.
12	Expreso mis puntos de vista aun en aquellas ocasiones en que sé que no serán compartidos.
13	Puedo canalizar mis emociones negativas.
14	Afronto las situaciones estresantes manteniendo mi equilibrio.
15	A pesar de las presiones me concentro y pienso con claridad.
16	Me comporto de forma coherente con mis principios.
17	Hay que evitar decir lo que se siente o se piensa.
18	Admito abiertamente mis errores.
19	Cuando detecto una conducta poco ética no la ignoro y me enfrento a ella.
20	Me responsabilizo de cumplir mis promesas y objetivos.
21	Soy capaz de atender varios asuntos a la vez.
22	Si las circunstancias lo requieren reorganizo mis prioridades.
23	Adaptarme a los cambios me lleva mucho tiempo.
24	Adapto mis respuestas y mis tácticas, según cambien las circunstancias.
25	Cuando analizo una situación soy consciente de que puede haber muchos factores implicados.
26	En el desarrollo de mi trabajo tengo presente el cumplimiento de objetivos.
27	Afronto los retos en mi trabajo, asumiendo riesgos calculados.
28	Aunque las tareas se lleven a cabo normalmente, veo necesario buscar formas diferentes de realizarlas mejor.
29	Me esfuerzo por hacer mejor mi trabajo.
30	Dedico tiempo a informarme sobre los avances de mi profesión.
31	Creo que las oportunidades no se presentan solas, hay que buscarlas.
32	Aporto soluciones creativas y diferentes a los problemas.
33	Cuando es necesario me salto las reglas y rutinas para llevar a cabo mi trabajo.
34	Creo que los problemas son una oportunidad para mejorar.
35	Confío más en mis posibilidades de éxito que en las de fracaso.
36	Tengo confianza en que las personas darán lo mejor de sí mismas.
37	A la mayoría de los contratiempos se le puede encontrar una solución.
38	Escucho a mis compañeros y me intereso por su estado de ánimo.
39	Me pongo en el lugar de los demás, comprendiendo sus puntos de vista y sus sentimientos.
40	Ayudo a los demás respetando lo que ellos creen que necesitan.
41	Conozco las relaciones sociales que se establecen entre los miembros de mi organización.
42	Desconozco qué factores influyen en la manera de actuar de mis clientes.
43	Conozco los procedimientos internos y externos que rigen una organización.
44	Detecto qué necesidades tienen los clientes para darles lo que precisan.
45	Si un cliente está satisfecho es innecesario cambiar la forma de realizar el servicio.
46	Si ayudo a alguien cuando lo necesita espero que me devuelva el favor.
47	Me limito a ofrecer mis servicios o productos a mis clientes, sin intentar orientarles.
48	Implico a los empleados en compartir los fines de nuestra organización.

49	Intento conseguir que los trabajadores se centren más en las tareas diarias que en el objetivo común.
50	Guío a los demás sobre cómo se puede hacer el trabajo.
51	Cuando lo creo conveniente persuado a los demás para convencerles de algo.
52	Capto la atención de los demás cuando quiero exponer mis opiniones.
53	Para llevar a la práctica una iniciativa es importante rodearse de personas que te apoyen.
54	Conozco los intereses profesionales de las personas que trabajan conmigo.
55	Sé qué capacidades y limitaciones tienen las personas que trabajan conmigo.
56	Cuando los demás hacen bien su trabajo se lo hago saber.
57	Cuando comento a un compañero un error que ha cometido le doy argumentos para poder mejorar.
58	Comparto los conocimientos y facilito el desarrollo personal de los compañeros.
59	Me doy cuenta de cuándo es necesario introducir cambios en la empresa.
60	Cuando hay que introducir cambios guío a los demás compañeros.
61	Convenzo de la necesidad del cambio a aquellos que se oponen.
62	Actúo con diplomacia cuando las circunstancias lo requieren.
63	Ante un posible conflicto prefiero ignorarlo y dejar que se resuelva solo.
64	En caso de conflicto ignoro lo que dicen las partes implicadas, pues cada una quiere ir en una dirección distinta.
65	Colaboro para que haya buenas relaciones personales en mi equipo.
66	Me cuesta participar y cooperar con otras personas para realizar un trabajo.
67	Reconozco que el éxito del equipo es gracias a todos y puedo compartirlo.
68	Me identifico con la imagen y la reputación que pueda tener mi equipo.

## Instrumento de Personalidad NEO-FFI

Tiempo de Permanencia en la Empresa: .....

Sexo: .....Edad: .....

Profesión: .....Cargo actual:.....

Marque teniendo en cuenta lo siguiente:

A: En total desacuerdo

B: En desacuerdo

C: Neutral

D: De acuerdo

E: Totalmente de acuerdo

N°	ITEMS	A	B	C	D	E
1	A menudo me siento inferior a los demás					
2	Soy una persona alegre y animosa					
3	A veces cuando leo poesía o contemplo una obra de arte, siento una profunda emoción y excitación					
4	Tiendo a pensar lo mejor de la gente					
5	Parece que nunca voy a ser capaz de organizarme					
6	Rara vez me siento con miedo o ansioso					
7	Disfruto mucho hablando con la gente					
8	La poesía tiene poco o ningún efecto en mi					
9	A veces intimido o adulo a la gente para que haga lo que yo quiero					
10	Tengo unos objetivos claros y me esfuerzo por alcanzarlos de forma ordenada					
11	A veces me vienen a la mente pensamientos aterradores					
12	Disfruto en las fiestas en las que hay mucha gente					
13	Tengo una variedad de intereses intelectuales					
14	A veces consigo con artimañas que la gente haga lo que yo quiero					
15	Trabajo mucho para conseguir mis metas					
16	A veces me parece que no valgo absolutamente nada					
17	No me considero especialmente alegre					
18	Me despiertan la curiosidad las formas que encuentro en el arte y la naturaleza					
19	Si alguien empieza a pelearse conmigo, yo también estoy dispuesto a pelear					
20	Tengo mucha autodisciplina					
21	A veces las cosas me parecen demasiado sombrías y sin esperanza					
22	Me gusta tener mucha gente alrededor					
23	Encuentro aburrido las discusiones filosóficas					
24	Cuando me han ofendido, lo que intento es perdonar y olvidar					
25	Antes de emprender una acción, siempre considero sus consecuencias					
26	Cuando estoy bajo un fuerte estrés, a veces me siento que me voy a desmoronar					
27	No soy tan vivo ni tan animado como otras					
28	Tengo mucha fantasía					
29	Mi primera reacción es confiar en la gente					
30	Trato de hacer mis tareas con cuidado, para que no haya que hacerlas otra vez					
31	A menudo me siento <i>inquieto</i>					
32	Soy una persona muy activa					



33	Me gusta concentrarme en un ensueño o fantasía, dejándolo crecer y desarrollarse, explotar todas sus posibilidades					
34	Algunas personas piensan de mí que soy frío y calculador					
35	Me esfuerzo por llegar a la perfección en todo lo que hago					
36	A veces me he sentido amargado y resentido					
37	En reuniones, por lo general prefiero que me hablen otros					
38	Tengo poco interés en andar pensando sobre la naturaleza sobre la naturaleza del universo o la condición humana					
39	Tengo mucha fe en la naturaleza humana					
40	Soy eficiente y eficaz en mi trabajo					
41	Soy bastante estable emocionalmente					
42	Huyo de las multitudes					
43	A veces pierdo el interés cuando la gente habla de cuestiones muy abstractas o teóricas					
44	Trato de ser humilde					
45	Soy una persona productiva, que siempre termina su trabajo					
46	Rara vez estoy triste o deprimido					
47	A veces reboso felicidad					
48	Experimento una gran cantidad de emociones o sentimientos					
49	Creo que la mayoría de la gente con la que trato es honrada y fidedigna					
50	En ocasiones primero actúo y luego pienso					
51	A veces hago las cosas impulsivamente y luego me arrepiento					
52	Me gustan estar donde está la acción					
53	Con frecuencia pruebo comidas nuevas o de otros países					
54	Puedo ser sarcástico y mordaz si es necesario					
55	Hay tantas pequeñas cosas que hacer que a veces lo que hago es no atender a ninguna					
56	Es difícil que yo pierda los estribos					
57	No me gusta mucho charlar con la gente					
58	Rara vez experimento emociones fuertes					
59	Los mendigos no me inspiran simpatía					
60	Muchas veces no preparo de antemano lo que tengo que hacer					

¿Ha respondido a todas las frases? (SI) (NO)

¿Ha anotado sus respuestas en los lugares indicados? (SI) (NO)

¿Ha respondido fiel y sinceramente a todas las frases? (SI) (NO)