



Perfil de Personalidad y Liderazgo del Personal de Mandos Medios del Área de Producción de dos Empresas Multinacionales con Presencia en la Ciudad de Cuenca

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

**TRABAJOS
FINALES
DE
MAESTRÍA**

Por la estudiante:
Esperanza Diana HURTADO BRAVO

Bajo la dirección de:
Laura Isabel MARCONI MARTINEZ

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Agosto- 2017

Perfil de Personalidad y Liderazgo del Personal de Mandos Medios del Área de Producción de dos Empresas Multinacionales con Presencia en la Ciudad de Cuenca

Esperanza Diana Hurtado Bravo¹
Laura Isabel Marconi Martínez²

Resumen

El desarrollo de las organizaciones ha dado paso a la investigación de instrumentos que permitan medir los perfiles de personalidad de las personas que lideran las empresas más exitosas del mundo. Estos instrumentos de observación, permiten evidenciar características psicológicas de las personas, como el carácter, los rasgos y temperamento. Los cuales ayudan a identificar a las personas que trabajan en las organizaciones y crear perfiles deseados de acuerdo a las necesidades que hoy en día el mundo competitivo de las organizaciones desea. El presente trabajo tiene como objetivo explorar e identificar los perfiles de personalidad y los estilos de liderazgo presentes en los líderes de mandos medios de dos empresas industriales, que han propulsado el desarrollo económico en la ciudad de Cuenca. La metodología se basó en la aplicación del NEO-FFI y el Eneagrama, en el área de producción de las empresas.

Palabras clave:

Rasgos de Personalidad, Estilos de Liderazgo, Empresas Exitosas, Industrial.

Abstract

This development help to organizations has given a way to the investigation of instruments that allow measuring the personality profiles of the people who lead the most successful companies of the world. These instruments of observation, allow evidencing psychological characteristics of people, such as character, traits and temperament. These help identify the people who work in organizations desire. This paper aims to explore and identify the personality profiles and leadership styles of the industrial leaders, who have propelled economic development in the city of Cuenca. The methodology was based on the application of NEO_FFI and the Enneagram, in the production area of the companies.

Key words

Personality, Traits, Leadership Styles, Business, Successful.

Clasificación JEL
JEL Classification

J24

¹ Licenciada en Psicología Educativa, Master en Dirección de Talento Humano Universidad Espíritu Santo – Ecuador.
E-mail. ehurtadob@uees.edu.ec

² Ps, Mg, Profesora, Universidad Espíritu Santo. Ecuador, lauramarconi@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el capital humano se ha convertido para las empresas en la verdadera propuesta de valor intangible, en donde la personalidad, conducta y características de cada una de las personas que laboran en ellas contribuyen notablemente en el desarrollo de una organización. Esto es cierto aún más en el caso de los líderes de las empresas, dependiendo muchas veces de ellos para crear un buen clima organizacional, cultura con valores, así como planes de desarrollo personal efectivos. Por lo tanto, un factor importante a conocer en las organizaciones es el estilo de liderazgo, el mismo que puede ser examinado a través de un análisis de los rasgos de personalidad de los sujetos.

Según la nueva teoría del crecimiento y del capital humano, el crecimiento no está limitado por la disponibilidad de los factores de producción, pues la mano de obra, mediante la capacitación y la formación no quedaría sometida a la ley de los rendimientos decrecientes (Escribano; 2010). Los sectores más productivos en la ciudad de Cuenca son: el cuero, la industria textil, los muebles, la cerámica, la minería, el caucho, y el turismo (Vega

& Vélez, 2011). La producción en la provincia del Azuay se evalúa con el fin de observar el crecimiento de la producción como base para la distribución del ingreso, en el futuro de las personas, la capacidad económica está relacionada con el desarrollo y se la entiende como la condición necesaria pero no suficiente para permitir su desarrollo.(SISE, 2006). En la actualidad más organizaciones se enfocan con modelos de investigaciones de empresas exitosas ya que la información obtenida, permite alcanzar plataformas sólidas de conocimientos para proponer estrategias innovadoras, acerca de que los estilos de liderar son factores esenciales que están en relación con el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, enfatizando que las características de personalidad de aquellos líderes que las empresas necesitan para evolucionar dentro de las competencias globales. Es importante para las empresas saber qué habilidades debe adquirir el líder, sin embargo, considerando la tipología de la personalidad nos damos cuenta que tenemos diferentes resultados, para una mejor comprensión de esta pregunta es necesario conocer los rasgos de personalidad que disponen cada uno de los integrantes de la organización o

empresa. Según la teoría de la contingencia del liderazgo señala que “los factores situacionales y la personalidad del líder son los factores esenciales para delinear la relación líder-seguidor” (Eysenk, 1967).

Este artículo está organizado de la siguiente manera: en la primera sección se aborda el marco teórico, seguido, se exponen los objetivos de investigación, justificación, metodología, resultados y conclusiones.

MARCO TEÓRICO

En la primera sección de este capítulo se abordará el concepto de personalidad y la psicología de la personalidad, además de las teorías de la personalidad de los rasgos en el liderazgo empresarial.

LA PERSONALIDAD

Definición y Conceptos.

En la tabla 1. se presentan los conceptos sobre personalidad a lo largo de la historia y cómo estos han evolucionado de acuerdo a las aportaciones de las investigaciones realizadas por los autores Hipócrates, Allport, Jung, Freud, Erikson, Skinner, Eysenck, Bandura, Kotler, Roustand, que escriben en sus postulados sobre el comportamiento y que dichos comportamientos son la consecuencia de

varios procesos psíquicos los cuales determinan la personalidad, que hace que las personas puedan tener una tipología que los identifique.

AUTOR	AÑO	CONCEPTO
Hipócrates	Siglo V a. C.	El buen funcionamiento del cuerpo depende de que la persona se encuentre en un estado armónico, influencia entre el estado de ánimo y las enfermedades padecidas por el individuo.
Allport	1870-1937	Es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de ajuste único al ambiente.
Jung	1875-1961	La personalidad estaría definida por un conjunto de funciones psicológicas como pensar, sentir, intuir y percibir que se encuentran en cada persona con particular énfasis en algunas de ellas.
Freud	1856-1939	El patrón de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta una persona y que persiste a lo largo de toda su vida, a través de diferentes situaciones.
Erikson	1902-1994	Es el resultado de las fuerzas del ego que integran el propio potencial, donde tenga confianza, autonomía, iniciativa, laboriosidad y ante todo identidad, dependiendo del contexto.
Skinner	1904-1990	Era una colección completa de esquemas de conductas aprendidas.
Eysenk	1916-1997	La personalidad es como la suma de los patrones de comportamiento, carácter, temperamento, intelecto y físico que están determinados por la herencia y el ambiente.
Bandura	1920	Es el resultado de acumular imágenes en la mente y el lenguaje y la interacción entre el ambiente y los procesos psicológicos de la persona, que determinan nuestro comportamiento
Kotler	1966	El concepto de sí mismo o autoimagen de una persona, la cual resulta una compleja imagen mental que las personas tienen de sí mismos, influenciadas por el ambiente relativamente consistente y permanente.

Roustand	2011	La personalidad es la conciencia del propio yo. La percepción del propio ser con individualidad, la percepción de las sensaciones del propio cuerpo y el recuerdo de la propia historia.
----------	------	--

Tabla 1. Evolución de los conceptos de personalidad.

Walter Mischel en el año 1968, seguía muy de cerca las investigaciones que realizaban los psicólogos clínicos en sus diagnósticos quienes generalizan el comportamiento a través de pruebas de personalidad, pero Mischel, no estaba de acuerdo con las teorías cognitivo-sociales tradicionales, él pensaba que lo que realmente determina el comportamiento y la personalidad, son las situaciones.

Hyland y Sechrest, sugieren que los teóricos deben considerar que la personalidad opera en el contexto tanto de las situaciones como de los rasgos de personalidad. Con lo expuesto anteriormente, resulta necesario enfocar el aspecto de ¿cómo se desarrolla la personalidad?

Desarrollo de la Personalidad

Hay autores que hablan de que la personalidad es una transformación del ser y cambia, a la vez que está influenciado por factores biológicos como la herencia o por aprendizaje más las experiencias que tuvo en la infancia. Sigmund Freud considerado como el

fundador del psicoanálisis clásico y del desarrollo psicosexual, cree que la razón no gobierna el comportamiento y habla de que las fuerzas psicológicas inconscientes están reflejadas fuertemente por el pensamiento humano y el comportamiento, Freud (1925-1958, p. 5). En su teoría habla de que la personalidad se va desarrollando a través de estas fases que las describe como las cinco fases universales del desarrollo (oral, anal, fálica, de latencia y genital), y conceptúa que la personalidad se forma básicamente hacia el final de la tercera fase que comprende la edad de cinco años aproximadamente, ya para esta edad el individuo habrá formado las estrategias necesarias, que se hacen visibles mediante los impulsos, dichas estrategias constituyen el núcleo de la personalidad.

Otro autor habla del desarrollo social de la personalidad, Erick Erickson,(1993) quien extendió sus estudios sobre el enfoque psicoanalítico, al suyo propio, con su enfoque psicosocial y propone un ciclo completo de vida de la persona, con etapas estructuradas y más completas que abarcan la totalidad del desarrollo evolutivo de la persona y los llamados estadios (infante, infancia, pre escolaridad del juego, edad escolar,

adolescencia, adulto joven, adulto, viejo). Reconociendo la influencia de otros aspectos importantes para desarrollar la personalidad, como la presencia de personas significativas, elementos culturales y principios de orden social que interactúan en la formación de las personas. Considera que el desarrollo de la estructura psíquica y de la personalidad se construye por la interacción social. Erickson explica la importancia de análisis en cada estadio, los estadios o ciclos de vida están formados por experiencias negativas, conflictos y problemas, el individuo aprovecha estas situaciones para demostrarse que puede superarlas y así fortalecer su yo interno que se relaciona intrínsecamente con su forma de ser, pensar y actuar. Conocer la personalidad y cómo se desarrolla, ayuda a comprender al sujeto desde una perspectiva analítica y sistémica, se considera un aporte aún más profundo, el estudio de los modelos teóricos de la personalidad.

Según, Riso & Hudson (1998), el estudio de la personalidad también puede considerarse como un mapa, para explicar con anticipación sobre el terreno que se desea conocer, aunque no proporcione las coordenadas con exactitud, provee todos los detalles de lo

que se desea conocer, considerando una guía práctica.

AUTOR	APORTE
Sigmund Freud	Desarrollo en las cinco fases universales del desarrollo (oral, anal, fálica, de latencia y genital)
Erick Erickson	Desarrollo de la estructura psíquica, a través de los estadios (infante, infancia, pre escolaridad del juego, edad escolar, adolescencia, adulto joven, adulto, viejo), construye por la interacción social

Tabla 2. Teorías del desarrollo de la personalidad.

Modelos teóricos de la psicología de la personalidad

Una teoría es una herramienta conceptual para entender ciertos fenómenos específicos. Incluye conceptos o proposiciones teóricas y declaraciones de relación para entender ciertos fenómenos específicos (Cloninger, 2003). Entre las investigaciones existen diferentes aproximaciones sobre las teorías que encuentran afirmaciones consistentes entre ellas y otras que se encuentran en el polo opuesto. La siguiente clasificación de los modelos teóricos de la personalidad facilita la comprensión del concepto, comenzando con los modelos teóricos psicodinámicos al tratarse de los modelos más antiguos o clásicos, posteriormente se presentan los

modelos humanistas y para finalizar con los modelos sociales.

Teorías Psicodinámicas

La Teoría Psicodinámica plantea que las personas no se conocen verdaderamente a sí mismos, a la vez que argumenta que la conducta es la consecuencia psicológica innata del individuo y que se manifiestan fuera de la conciencia. Varios autores aportan a esta teoría, como Sigmund Freud, principal autor de esta teoría y seguidos de, Carl Jung, Adler, Horney y Erickson asimilan la presencia del inconsciente para determinar la personalidad y su desarrollo. El enfoque de Carl Jung, que aporta a la teoría psicodinámica, manifiesta que la estructura de la personalidad está formada por el consciente que es la persona o ego, que está en contacto con la realidad, y el inconsciente que se divide en personal, (son aquellos pensamientos reprimidos, experiencias olvidadas e ideas no desarrolladas) y el colectivo (es heredado). Estudia los arquetipos que son formas de pensamiento almacenados en el inconsciente, y se consideran como representaciones mentales fundamentales que están formadas por comportamientos, imágenes, ideas, creencias compartidas y representadas

por la sociedad en la historia (Huerta, 2012).

Teorías Humanistas

La Teoría Humanista, Según Naranjo (2009) afirma que las cualidades del ser humano, son sus capacidades para desarrollarse y su libertad de elección. En esta perspectiva los pensamientos guían hacia la motivación. Carl Rogers (1902- 1987) uno de los autores más conocidos de la corriente humanista, centro sus estudios en base a su método terapéutico centrado en el cliente con su terapia no directiva, establece que el individuo posee la capacidad para la auto comprensión y puede modificar el concepto de sí mismo y su comportamiento. Habla de la existencia de rasgos dominantes presentes en el proceso terapéutico enfocado en el cliente. Señala que existe una ausencia de conflicto y ansiedad cuando el individuo descubre y acepta lo que es, y propone una tendencia de que el individuo pueda comenzar a extenderse, a adquirir autonomía en la medida se va enriqueciendo integralmente el individuo. Según Naranjo (2007), su posición ante la vida parece ser básicamente, me gusto a mí mismo o a mí misma aun cuando no soy perfecto o perfecta.

Abraham Maslow también representante de la psicología humanista centra sus estudios sobre el modelo piramidal de las necesidades, y a ubicado el papel de la autoestima por encima de las necesidades fisiológicas, la seguridad personal, el amor y la pertenencia, tal importancia que ubica a la autoestima, que propone la existencia de dos tipos de autoestima, una que es la propia autoestima que se encuentra dentro de la persona y la otra que proviene de afuera, es decir de las otras personas, tales factores desarrollarán en el individuo una personalidad centrada en la motivación y autoestima.

Teorías Sociales

Las investigaciones sobre teorías sociales de la personalidad, proponen importancia a esta teoría ya que su comprensión y teorización del desarrollo humano aporta al análisis de la personalidad. Para Bandura, es importante enfocarse en el papel que juegan los procesos cognitivos aprendidos, considerados como autorreguladores y auto reflexivos, estos factores resultan determinantes en el comportamiento psicosocial. Propone que el pensamiento humano es importante para las relaciones sociales y la comprensión del entorno. Bandura (1997), sostiene el concepto de

autosuficiencia es la capacidad que tiene la persona, de lograr superar una situación y obtener resultados positivos, considera como factor importante el entorno académico, cree que la persona es capaz de rendir, en situaciones exigentes. Llega a la conclusión de que las personas son auto reguladoras de sus procesos internos y que por lo tanto tienen la capacidad de presentimiento y de asumir metas y resultados a futuro. Así al interpretar nuestra conducta desde una perspectiva social, necesariamente hay que inferir que está mediada por los procesos de pensamiento, la motivación, la afectividad y los procesos influyentes en las actividades humanas (Bandura, 1978).

En la Tabla 3, se evidencia un cuadro comparativo y resume los diferentes enfoques que se han escrito a lo largo de las investigaciones de la personalidad para consolidar este estudio.

AUTOR	AÑO	APORTE	TEORÍA
Carl Jung	1875 - 1961	Estructura de la personalidad está formada por el yo, el inconsciente y el colectivo. (arquetipos)	psicodinámica
Naranjo	2009	Cualidades del ser humano para desarrollarse	Humanista
Carl Rogers	1902 - 1987	Presencia de rasgos dominantes, establece que el individuo posee la capacidad para la auto comprensión y puede modificar el concepto de sí mismo y su	humanista

Abraham Maslow		comportamiento Modelo piramidal de las necesidades, personalidad centrada en la motivación y autoestima.	humanista
Bandura	1997	Los procesos cognitivos aprendidos, considerados como autorreguladores y auto reflexivos, estos factores resultan determinantes en el comportamiento psicosocial	Social

Tabla 3. . Cuadro comparativo de las teorías de la personalidad.

EL LIDERAZGO Y SUS TEORÍAS

El término liderazgo es considerado en una persona que tiene la capacidad dirigir en un grupo determinado con conductas positivas, inclusivas, predisuestas hacia metas prefijadas y organizadas, influyendo así, en la toma de decisiones para alcanzar el propósito requerido en equipo. Es indispensable reflexionar sobre algunos autores y teorías que explican de manera concisa el significado de liderazgo empresarial.

Una de las teorías de liderazgo es aquella del comportamiento estudiada por Blake & Mounton, (1980) analizan sobre las características personales que diferencian a los líderes empresariales. Es así como existen investigaciones han surgido a lo largo del tiempo y sirven

como referencias adaptables a situaciones actuales que tienen que ver con el líder y sus seguidores, como son algunas teorías sobre el liderazgo.

La teoría del comportamiento hacen referencia a la rejilla gerencial o liderazgo de Blake y Mouton, 1980, estudio realizado en la Universidad de Texas en el año 1991, es una representación gráfica de ochenta y un estilos de liderazgo que demuestra el desarrollo de este modelo para determinar en qué nivel se encontraban las personas o los distintos líderes de una organización, su uso establece una orientación para conocer los estilos de liderazgo, el aporte de este modelo es centrarse en la importancia que el administrador pone tanto a la producción como por las personas.

Según Blake y Mouton, 1980, el nivel óptimo de liderazgo gerencial sería centrarse en la tarea, los objetivos y en las relaciones con las personas.

La teoría de la Contingencia o 3D, desarrollado por Fiedler, (1971) que se indica que el desempeño eficaz del grupo depende de un ajuste entre el estilo de interacción de los subordinados y la entorno que da control a la situación. Cuyo estudio presenta dos dimensiones, identificar el estilo de liderazgo y definir la situación. Para Fiedler el estilo de

liderazgo no es cambiante, lo que se puede modificar es la situación. Fiedler asimila que todas las mejoras en la relación líder miembro sean altamente estructuradas conjuntamente con la tarea y una fuerte posición del líder, le será favorable para llevar un posible liderazgo eficaz.

Otra teoría del liderazgo situacional que se desarrolló a lo largo de los años 80 por Blanchard y Hersey se enfoca en el liderado lo que ocurre con el miembro del equipo, observa las fases va evolucionando a lo largo del proceso de su aprendizaje en el tiempo, que consta de cuatro fases de madurez profesional en la que el liderado va mejorando sus capacidades y mejorando su nivel de compromiso. El liderazgo eficaz en este modelo es el que se relacione con la capacidad de respuesta y de disponibilidad de los subordinados. Blanchard y Hersey asumen que las dos partes del proceso varían, ya que los líderes van modificando su estilo a la vez que los subordinados movilizan su disponibilidad de madurez a la acción, además el líder reduce el control sobre la tarea y las relaciones según exista el progreso en las etapas. Según Blanchard (2002) “la clave para un buen liderazgo está en la influencia, no en la autoridad”.

Existen varios investigadores independientes que han realizado sus propios estudios sobre la personalidad y han descubierto cinco grandes rasgos, características o personalidades mediante investigaciones empíricas basadas en datos. Sir Francis Galton 1883, investigador de la mente humana centro sus aportes a la psicología diferencial y a la psicometría, propone el modelo inicial de que existen palabras para designar las diferencias entre las personalidades con adjetivos que permitan identificarlos, Gordon Allport y Raymond Cattell, con esta teoría utilizaron métodos modernos y estadísticos para definir los big five, siendo uno de los más aceptados es el modelo de las cinco dimensiones de la personalidad.

AUTOR	AÑO	APORTE
		Analizan sobre las características personales que diferencian a los líderes empresariales.
Blake & Mount	1980	Nivel óptimo de liderazgo gerencial sería centrarse en la tarea, los objetivos y en las relaciones con las personas.
Fiedler	1950	Identificar el estilo de liderazgo y definir la situación, la situación modificable, el estilo no.
Blanchard y Hersey	1980	El liderazgo eficaz en este modelo es el que se relacione con la capacidad de respuesta y de disponibilidad de los

		subordinados.
Sir Francis Galton	1883	Modelo inicial, existen palabras para designar las diferencias entre las personalidades con adjetivos que permitan identificarlos.
Gordon Allport y Raymond Cattell	1897	Creación de métodos modernos para clasificar personalidad y estilos de liderar.

Tabla. 4 Principales autores que determinan sus teorías del liderazgo.

Los Cinco Grandes Rasgos de la Personalidad

Existen rasgos y construcciones que son similares en los individuos a razón de que participan de una organización social parecida, y de hechos que se vinculan con la experiencia social y familiar que permiten referentes de agrupación. Considerando que el ser humano comparte unos ejes básicos del comportamiento humano, la cognición, la afectividad, la conducta y las relaciones interpersonales, el NEO PI-R surge como una teoría que busca corroborar la existencia de cinco factores como estructura básica en el desarrollo de la personalidad, dado que estos componentes son generales, y se encuentran presentes en todas las personalidades.

El modelo focalizado de la personalidad considera estas características que se comparten, indagando en los factores que son de primacía en cada sujeto, cuyo resultado permitió desarrollar una tipología de los componentes de la personalidad en relación a aquellos que presentan un predominio y este comparado a la tendencia del estilo de liderazgo.

Estilos de Liderazgo

Según, el profesor de la Universidad Louis Pasteur Estrasburgo Grande (Francia) indica tres tipos de estilos de liderazgo son comúnmente considerados: liderazgo directivo, transaccional y el liderazgo transformacional (Thépot, s, f). Los científicos sociales y los administradores de empresas suelen manifestar que las personas con más éxito son aquellas que se las pueden identificar por sus altas capacidades, habilidades personales y su visión de conjunto que organiza la visión colectiva eficaz. Sin dejar de lado el limitante de que pueda haber algún tipo de alcance negativo entre el estilo del liderazgo con lo que realmente necesita una organización, ya que puede haber una desajuste con las reglas, ideología, ambiente, entre otras.

Se encuentra en relación a cómo el líder pone en práctica sus habilidades, tiene que ver con lo que hace el líder y se convierte en el sello o estilo de liderazgo. Todo aquello que hace y la forma como lo hace es lo que da el valor del estilo de liderazgo. Se considera al estilo de liderazgo como la manera en que se da un proceso de persuasión para inducir a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartido por el líder y sus seguidores. (Gardner, 2003)

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida - si son o no capaces de prosperar en la incertidumbre, habilidades de persuadir y pasión de prosperar como persona. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizar? Todas estas respuestas dependen del estilo de liderazgo que se encuentra en relación con las funciones y roles, como; el de organizar, prender, entrenar, instruir, formar, consultar, descubrir, controlar, indicar, fijar objetivos y mostrar los

resultados del desempeño, velar por la satisfacción en el trabajo; motivar, estimular, animar, sancionar, exigir, recompensar, castigar, felicitar, promover, ayudar, aconsejar, acoger, agradecer, delegar o no delegar, aprobar, cambiar, renovar, favorecer la participación, ubicar a cada cual según las competencias, dar responsabilidades, y demostrar progresos realizados, trabajar por sí mismo, reconocer el valor de las ideas ajenas, asumir riesgos, cultivar el contacto con los miembros, esforzarse por ser un ejemplo. Todos estos verbos tienen que ver con lo que hace el líder y son los que dan el sello al estilo de liderazgo. Las personas encargadas de contratar “deben considerar cuidadosamente el desafío de la dirección valla a la par con lo que están reclutando para saber si se trata de una situación totalmente nueva, o simplemente un cambio de tendencia, o cualquier otra circunstancia que exige iniciativa intensiva en un proyecto con contenidos, entonces es probable que sea necesario añadir el valor de un estilo empresarial” (Butler 2017).

Una de las teorías que determina los estilos de liderazgo es el ENEAGRAMA, el cual describe los nueve tipos de personalidad y analizan específicamente la forma de pensar, actuar y sentir de cada persona. Según

Naranjo (1994) la interpretación está representada de forma gráfica en una estructura geométrica tradicional llamada eneagrama, en donde cada punto representa a los nueve tipos de personalidad por las características de cada una de las personas, además el eneagrama nos da información adicional, llamadas las triadas del eneagrama, en donde se agrupan en, tríada del sentimiento que están relacionadas con los sentimientos, tríada del instinto con los instintos, tríada del pensamiento, con los pensamientos. Como parte integral de este sistema existe el proceso de integración y de desintegración de cada eneatispo según Riso. (1995) y Palmer (1994) analizaron sobre los procesos psicológicos de cada eneatispo.

JUSTIFICACION

El desarrollo de esta investigación está centrado en el fenómeno psicosocial del liderazgo, El liderazgo entendido como una cualidad determinada por los demás hacia un sujeto y no por el ejercicio de la autoridad supone que está fundamentada por características como la confianza y credibilidad. Existen posiciones filosóficas, políticas, sociológicas, religiosas, antropológicas, biológicas que resultan como bases inspiradoras, que en la evolución del tiempo han puesto

interés científico en el liderazgo, y La teoría filosófica de los grandes hombres en el siglo XIX, que fueron bases inspiradoras del inicio de las teorías de los rasgos. Según los reportes de Robalino, A. Vicepresidente de la Cámara de Industrias de Cuenca, (Comercio, 2014) segura que el incremento de las ventas de firmas cuencanas es superior al crecimiento del PIB industrial de todo el país con un 6% y señala que esta condición se debe al desarrollo industrial de la ciudad

El presente trabajo permitirá obtener información de los rasgos de personalidad y un posible estilo de personalidad de los líderes, que tiene la región del centro del Austro, y el conocer si estos rasgos beneficiaría a las empresas en la selección y desarrollo de las personas, como factor esencial para mantener el éxito de las empresas. La relación entre la personalidad y el estilo de liderazgo está confirmada y basada en indagaciones efectuadas por autores e investigaciones de tipo cualitativa así como de tipo cuantitativa, lo que establece visiblemente este estudio. (Bravo, 2016). Permitiría también orientar las distintas soluciones que son desarrolladas y comprendidas de forma diferente según los rasgos de personalidad. El considerar la importancia de los rasgos psicológicos

de la personalidad en el desarrollo del liderazgo permitirá tener estrategias positivas en beneficio de la empresa y del personal. El presente trabajo puede ser también de utilidad para futuras investigaciones que profundicen la importancia de tener presente los rasgos de personalidad en el desarrollo de los liderazgos del talento humano en las empresas. Finalmente se dispondrá de instrumentos que si se usan de forma técnica permitirían profundizar las investigaciones, ofreciendo nuevos recursos que permitan usar apropiadamente las habilidades o desarrollar nuevas transformaciones de líderes exitosos, protagonistas que orienten y realicen las futuras estrategias con asertividad en las empresas. Es importante destacar que las características de la personalidad y el estilo de liderar dependen de las características u oportunidades que cada empresa de para lograr el desarrollo del líder. Según Bass (1990), es importante para un líder entender la personalidad y ajustar con precisión el estilo de liderazgo a la situación de la gestión.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Explorar e identificar los perfiles de personalidad y los estilos de liderazgo presentes en los líderes de mandos medios de dos empresas industriales cuencanas.

Objetivos Específicos

- Determinar los principales rasgos de personalidad de los líderes participantes del estudio.
- Determinar los estilos de liderazgo presentes y predominantes de las empresas objeto de estudio.
- Explorar si existen puntos comunes en la formulación teórica de los instrumentos NEO FFI (personalidad) y ENEAGRAMA (estilos de liderazgo).
- Confirmar si los participantes clasificados por cada eneatis de liderazgo (ENEAGRAMA) presentan los rasgos de personalidad (NEO FII) esperados para cada eneatis, es decir contrastar el planteamiento

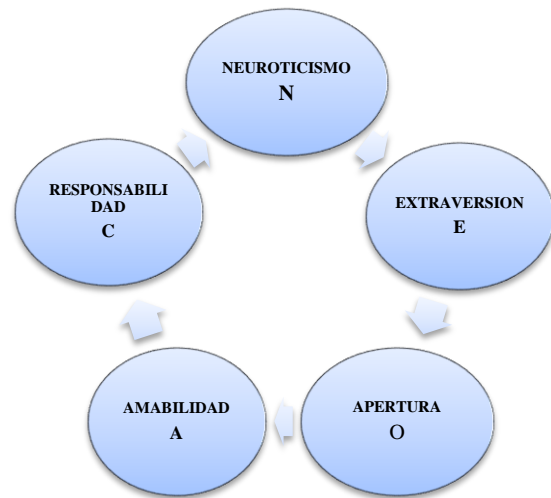
teórico de los constructos con los resultados obtenidos.

Metodología

Instrumentos

Existen diversos criterios que determinan el tipo de personalidad de un líder, sin embargo, usaremos el modelo de las cinco factores de la personalidad, el NEO FII, como instrumento de este estudio para clasificar los rasgos de la personalidad, la clasificación determina la emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. En el presente estudio se empleó el Inventario Neo Reducido de Cinco Factores NEO-FFI, Según McCrae & Costa (2009), este test mide las dimensiones propuestas Neuroticismo, Extraversión, y Apertura a la experiencia (Openness), Responsabilidad y Amabilidad mediante un cuestionario con 60 afirmaciones, con respuestas múltiples como (en total desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo) En la figura 1, se presentan las características de cada rasgo con su nivel de puntuación: que sugiere que las personas pueden ser descritas según sea su puntuación: alto, medio, bajo.

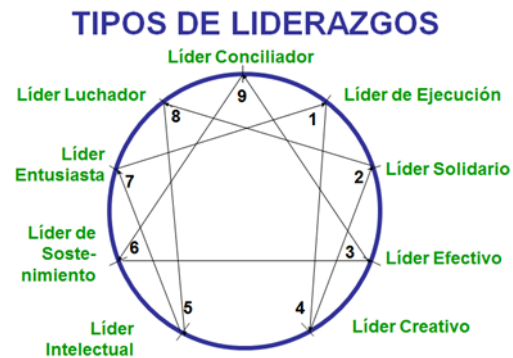
Figura 1. Descripción de los cinco factores según el NEO FFI.



Este modelo de los cinco grandes ha demostrado su consistencia en estudios realizados en distintos idiomas y culturas, lo que demuestra la universalidad en el uso de las dimensiones propuestas y los estudios longitudinales muestran estabilidad en las puntuaciones a lo largo del tiempo el mismo que nos permitirá tipificar los resultados de una muestra de líderes de la ciudad de Cuenca de dos empresas industriales de la ciudad en base al estudio realizado por la empresa MERCO (líderes, 2015) y publicada en Vistazo del mismo año. De acuerdo a los objetivos de este estudio se ha considerado que uno de los instrumentos claves que permitirá determinar el estilo de liderazgo de las personas encuestadas es el ENEAGRAMA, mediante un

cuestionario de 260 preguntas, que consta en el anexo B, aplicado a 48 personas del área de producción de las empresas. El Eneagrama está enfocado a determinar el estilo de liderazgo empresarial, el mismo que describe nueve estilos: Líder Ejecución, Solidario, Efectivo, Creativo, Intelectual, Sostenimiento, Entusiasta, Luchador, Conciliador como se evidencia en la tabla # 1. Para finalizar se realizará un análisis comparativo entre el estilo de liderazgo y las características que predominan de la personalidad de los sujetos evaluados, proponiendo algunas actividades y conceptos a considerar para fomentar buenas habilidades, así como una mejor selección y acompañamiento en los procesos de desarrollo de los líderes.

Figura 2. Clasificación de los estilos de liderazgo según el Eneagrama.



Población y muestra

La muestra está constituida por dos empresas seleccionadas que hace parte de la lista anual publicada por la revista Merco, Empresas y Líderes en el año 2015, (líderes, 2015).

En esta lista figura como dos de las principales empresas A y B, de la Provincia del Azuay. Se concretó una cita con los Gerentes de cada una de estas empresas en el cual se explicaron los objetivos de esta investigación y la autorización para que este estudio sea realizado en estas empresas respectivamente. Después de contar con su debida autorización (Anexo D,E), se procedió a determinar la muestra, para ellos se les solicitó a los Directores de Desarrollo y Recursos Humanos facilitar la nómina con las personas que mantengan un perfil de liderazgo, o las

personas que eran consideradas líderes de las empresas respectivamente. Aunque sin lugar a dudas los principales líderes son los gerentes que estratégicamente actúan con los talentos de su capital humano, las dos empresas acordaron que su éxito no sería posible sin el trabajo del área de producción, considerando que estas empresas son industrias. La muestra fue conformada por 30 líderes de la Empresa A. Cabe aclarar que la muestra fue constituida por la totalidad de líderes de cada empresa del área de producción. De las 30 personas encuestadas el 100% es masculino y las edades presentan un rango entre 25 y 55 años. Además su nivel de experiencia varía entre los 2 y 40 años liderando equipos de trabajo, el nivel instrucción superior representa un 100%. En cuanto a la representación de las personas a cargo presenta un promedio de 14 en adelante. En la muestra de la Empresa B, está conformada por 20 personas el 20%, representa al género femenino y el 80% al género masculino, las edades varían entre 26 a 50 años y los años de experiencia promedian entre 2 a 39 años, en el nivel de educación el 80%, presenta nivel de educación secundaria y el 10% presentan educación primaria y el otro 10% corresponde a educación superior.

La totalidad de participantes que conforman la muestra de las dos empresas fue conformada por 56 personas con edades que oscilan entre 25 y 45 años, que desempeñan puestos de mandos medios en el área de producción de las empresas, denotando la presencia de mujeres en un 2%, la mayoría de los participantes señala haber realizado estudios universitarios con un 67% y casi un tercio con estudios primarios o secundarios a más de contar con una experiencia de entre 3 a 15 años en los puestos de trabajo mencionados una muestra de 56 líderes con edades que oscilan entre 28 y 50 años, que desempeñan puestos de mandos medios en el área de producción de las empresas, denotando la presencia de mujeres en un 2%, la mayoría de los participantes señala haber realizado estudios universitarios con un 67% y casi un tercio con estudios primarios o secundarios a más de contar con una experiencia de entre 3 a 25 años en los puestos de trabajo mencionados. No obstante cabe recalcar que el nivel educativo de las dos empresas estudiadas difieren notablemente, es decir mientras que en A el 99.9 % de encuestados tienen un nivel de educación de nivel superior, en B son el 99.9% con nivel de instrucción promedio bachiller, no obstante esto se ve equilibrado con los

años de experiencia trabajando en dicho puestos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En los resultados obtenidos de la empresa A, se describe su interpretación en el orden de las puntuaciones que reflejan los resultados de los estilos de liderazgo predominantes de las personas analizadas, tomados con el instrumento del eneagrama comenzando por el eneatispo 3, en el cual 13 personas obtienen este estilo descrito como liderazgo efectivo, que según el eneagrama presentan características favorables como: competente, exitoso, busca amor a través de logros y la imagen, es seguro, adaptable., ambicioso, enérgico. Características desfavorables, preocupado por su imagen, suele tener problemas de adicción al trabajo y de competitividad. Seguido en el orden, 6 personas obtienen el eneatispo 7 con el estilo de liderazgo entusiasta, que mantiene las características favorables como: cumplidor, obediente, leal, comprometido, intuitivo, responsable, trabajador. Sus características desfavorables son desorganizadas, indisciplinados, superficiales e impulsivos. Escapan al dolor mediante el placer. Temen a las limitaciones. En el

eneatispo 8, 5 personas obtienen este estilo que corresponde al estilo de liderazgo luchador, presentan las características favorables, fuerte, superior, justo, seguro, capaz, protector, ingenioso, decidido, luchador. En el eneatispo 1, obtiene 2 personas el estilo de ejecución, con las características favorables como: ordenado, preciso, honrado, perceptivo, realista, noble, tenaz, planificador. Busca la superación, sus características desfavorables son: crítico, perfeccionista, detallista, impaciente, sobre exigente, controlador. En el eneatispo 9, 3 personas obtuvieron este eneatispo que corresponde al estilo de liderazgo conciliador que presentan las características favorables como: equilibrado, armónico, sereno, humilde, confiado, estable, afable, bondadoso y las características desfavorables, complaciente, pasivo, tozudo. Se deja estar, testarudo. A veces le cuesta comprometerse y por último el eneatispo 4 con el estilo de liderazgo creativo obtenido por 1 persona, con características favorables como: original, sensible, auténtico, introspectivo, sincero, creativo, artista, romántico, estilo de vida elegante y en las características desfavorables caprichosas, tímidas, se sienten vulnerables y defectuosos. Baja

autoestima. Como se visibiliza en la tabla 5 y 6.

ENEATIPO	ESTILOS	NÚMERO DE PERSONAS QUE PUNTUARON EL ESTILO
1	L. EJECUCION	2
2	LIDER SOLIDARIO	0
3	L. EFECTIVO	13
4	L. CREATIVO	1
5	L. INTELECTUAL	0
6	L. DE SOSTENIMIENTO	0
7	L. ENTUSIASTA	6
8	L. LUCHADOR	5
9	L. CONCILIADOR	3

Tabla 5. Resultados de los estilos de liderazgo según el eneagrama de la empresa A.

Los resultados de la evaluación del NEO FFI de la empresa A, las personas muestran una tendencia baja en neuroticismo que según Costa & Hudson (1991), las personas son: seguras, resistentes y generalmente relajadas, incluso en situaciones estresantes. En extroversión presentan una puntuación media que sugiere que el comportamiento de las personas es: moderado en cuanto a actividad y entusiasmo. Agradecen la compañía de otros, pero también disfruta de la soledad. En apertura (O) la puntuación es media esto quiere decir que las personas son prácticas y a la vez deseosas de probar nuevas formas de hacer las cosas. Buscan un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo. En amabilidad la puntuación es media, es

decir que las personas son: generalmente agradables, cálidos y tranquilos, pero algunas veces se pueden mostrar tercos y competitivos. En la responsabilidad (C) la puntuación es alta y sugiere que las personas Formal y moderadamente bien organizado generalmente cuenta con objetivos claros, pero también son capaces de dejar de lado su trabajo. En la tabla podemos observar estos resultados.

Rasgos de Personalidad	Alto,	Medio	Bajo
Neuroticismo			13,7
Extroversión		35,23	
Apertura		30,03	
Responsabilidad		34,36	
Amabilidad	39,36		

Tabla.6 Resultados de los cinco rasgos de personalidad según el NEO FFI, Empresa A

En la empresa B, los resultados de la aplicación del instrumento del eneagrama los resultados se presentan también en el orden jerárquico de los estilos obtenidos, es así como 10 personas obtuvieron el eneatispo 1 que corresponde al estilo de liderazgo de ejecución que según el eneagrama presenta las características favorables

como: características favorables como: ordenado, preciso, honrado, perceptivo, realista, noble, tenaz, planificador. Busca la superación y sus características desfavorables como: crítico, perfeccionista, detallista, impaciente, sobre exigente, controlador. Seguido de 5 personas que obtuvieron el eneatiipo 4 que corresponde al estilo de liderazgo creativo, con las características favorables como: original, sensible, auténtico, introspectivo, sincero, creativo, artista, romántico, estilo de vida elegante y en las características desfavorables caprichosas, tímidas, se sienten vulnerables y defectuosos. Baja autoestima. En el eneatiipo 6, puntúan 2 personas que corresponde al estilo de liderazgo de sostenimiento con características favorables como: cumplidor, obediente, leal, comprometido, intuitivo, responsable, trabajador, piensan más que hacer. Características desfavorables, cauteloso, indeciso, reactivo. Inseguro. Desconfiado. Su duda interior puede interferir su futuro. Y por último 3 personas obtuvieron el eneatiipo 9, que corresponde al estilo de liderazgo conciliador con las características favorables como: como: equilibrado, armónico, sereno, humilde, confiado, estable, afable, bondadoso y las características desfavorables,

complaciente, pasivo, tozudo. Se deja estar, testarudo. A veces le cuesta comprometerse. Como se observa en la tabla 7.

ENEATIPO	ESTILOS	PERSONAS QUE PUNTUARON EL ESTILO
1	L. EJECUCION	8
2	LIDER SOLIDARIO	0
3	L. EFECTIVO	2
4	L. CREATIVO	5
5	L. INTELECTUAL	0
6	L. DE SOSTENIMIENTO	2
7	L. ENTUSIASTA	0
8	L. LUCHADOR	0
9	L. CONCILIADOR	3

Tabla 7. Resultados de los estilos de liderazgo según el eneagrama de la empresa B.

Los resultados de la Empresa B en la aplicación del NEO FFI, se observa que las personas puntúan bajo en neuroticismo según Costa & Hudson (1991), son seguras, resistentes y generalmente relajadas, incluso en situaciones estresantes. En extroversión las personas tienen una puntuación media, lo que sugiere que las personas son moderadas en cuanto a actividad y entusiasmo. Agradecen la compañía de otros, pero también disfruta de la soledad. En apertura (O), se observa una puntuación media, significa que las personas son prácticos y a la vez deseosos de probar nuevas formas de hacer las cosas. Buscan un equilibrio entre lo novedoso y lo antiguo. En amabilidad las personas puntúan alto, es

decir que las personas suelen ser compasivos, sensibles y dispuestos a cooperar y a evitar conflictos. Y en responsabilidad la puntuación es alta lo que supone que las personas son responsables y organizadas. Cuenta con unos principios sólidos y no para, hasta alcanzar sus objetivos.

Rasgos de Personalidad	Alto	Medio	Bajo
Neuroticismo			13,7
Extroversión		34,17	
Apertura		29,3	
Responsabilidad	35,6		
Amabilidad	40,15		

Tabla.8 Resultados de los cinco rasgos de personalidad según el NEO FFI, Empresa B

Los resultados de la aplicación del Neo-FFi y el Eneagrama muestran correspondencia entre los nueve estilos de Liderazgo y los rasgos de personalidad, instrumentos que se utilizaron para medir personalidad y estilos de liderazgo. Con el objetivo de evidenciar los puntos comunes entre el planteamiento de los dos instrumentos (anexos A, B) se realizó un cuadro comparativo entre el planteamiento teórico de los constructo de los NEO FII y Eneagrama. Es decir partiendo que Riso & Hudson (2000) plantea que el “líder de Ejecución “está definido como con una persona altruista, dispuesto a ofrecer ayuda, comprensivo, sincero,

bondadoso amistoso, generoso con su tiempo y energía en sus características favorables. En sus características desfavorables esta que podría caracterizarse como adulator, sentimental, le gusta manejar la vida de otros, evita y niega las propias necesidades, se adapta a los deseos ajenos, para obtener amor, emocionalmente frágil que bajo el la definición de Costa & McCrae (1991), en su instrumento NEO FFI, se esperaría que una persona con las características de “líder solidario” debería tener Bajos niveles en el rasgo Neuroticismo, alto en Extroversión, bajo en Apertura (O), alto en Amabilidad y bajo en responsabilidad (C). Este mismo procedimiento se siguió para cada uno de los estilos de liderazgo planteado por Riso & Hudson (2000), a fin de evidenciar si existen puntos comunes o correspondencia entre los planteamientos teóricos de los autores Riso& Hudson (2000) y Costa (1991) En la tabla 9, se presenta este análisis de correspondencia teórica para cada estilo de liderazgo.

TEORÍA					
NEO – ENEAGRAMA					
ENEAGRAMA	N	E	O	A	C
Líder de Ejecución	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto

Líder Solidario	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Líder Efectivo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Líder Creativo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
Líder Luchador	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Alto
Líder Entusiasta	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto
Líder de Sostenimiento	Medio	Alto	Alto	Alto	Bajo
Líder Intelectual	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto
Líder Conciliador	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio

Tabla 9. *Análisis comparativo del constructos (teoría) y congruencia de los instrumentos NEO FFI - ENEAGRAMA.*

Denotando en el estilo de liderazgo uno, Líder de Ejecución, se observa que en relación con los cinco rasgos de personalidad, puntúa alto en apertura y personalidad, y medio en neuroticismo. En las puntuaciones cuantitativas se observa que puntúan alto en amabilidad y responsabilidad, se obtiene una puntuación media en neuroticismo, extraversión y apertura. En el estilo de liderazgo dos, Líder Solidario, puntúan alto en extraversión y amabilidad en la teoría, sin embargo ninguna persona de la muestra tomada puntúa en el estilo dos. En el liderazgo tres, Líder Efectivo existe una puntuación alta en extraversión, apertura, amabilidad y responsabilidad, valorando las respuestas cuantitativas se

observa que también puntúan alto extroversión, amabilidad y responsabilidad es decir una fuerte relación entre los tres rasgos. En la puntuación cuatro, del Liderazgo Creativo existe una puntuación alta en apertura y responsabilidad, una puntuación media en neuroticismo, también se observa una notoria coincidencia en las respuestas cuantitativas con puntuaciones altas en apertura y responsabilidad lo que demuestra una fuerte relación. En el estilo cinco, Liderazgo Intelectual se observa una puntuación alta en apertura y responsabilidad, en las respuestas que despidieron la aplicación de los test, ninguno puntúa en este estilo de liderazgo. En el tipo siete, Liderazgo Entusiasta se observa una puntuación alta en extroversión, apertura y amabilidad en la puntuación cuantitativa resulta una puntuación alta en extraversión y responsabilidad, a la vez, medio en amabilidad. En el estilo ocho, Líder Luchador se observa en la puntuación teórica alto en extraversión, amabilidad y responsabilidad, en los resultados cuantitativos se observa una puntuación considerablemente alta en apertura y medio en amabilidad dando cierta relación con los rasgos. Y finalmente en el estilo nueve, Liderazgo Conciliador se observa una puntuación

alta en amabilidad y medio en responsabilidad. En la puntuación de resultados cuantitativos es alto en neuroticismo y medio en extraversión, apertura, amabilidad y responsabilidad.

Las puntuaciones del NEO FII según su manual, se clasifican en tres niveles tal como se muestra en la tabla 10.

	N	E	O	A	C
Muy Bajo	0-10	0-28	0-24	0-29	0-32
Medio	11-17	29-35	25-37	30-34	33-43
Alto	18-48	36-48	37-48	35-40	39-48

Tabla 10. Clasificación de puntajes NEOFFI

Ahora bien, dando respuesta al último objetivo de la investigación, se procedió a comparar si lo expuesto en la tabla #9 que muestra la comparación teórica realmente se cumple considerando los datos recogidos luego de la aplicación de los dos instrumentos.

En el estilo de liderazgo de ejecución, la puntuación es media en neuroticismo, extroversión y apertura (O), mientras que es alto en amabilidad y responsabilidad (C), comparado con la teoría existen puntos en común con neuroticismo y responsabilidad (C). No se encuentran puntos en común en extraversión, apertura (O), amabilidad. En el estilo solidario no se dan puntos en común, porque ninguna persona obtuvo

el estilo de liderazgo. En el Liderazgo Efectivo los resultados son bajo en neuroticismo, alto en extroversión, medio en apertura (O), y alto en amabilidad y responsabilidad (C). Los puntos en común encontrados son en neuroticismo, extroversión, amabilidad, responsabilidad y no existe puntos en común con apertura (O). En el liderazgo Creativo los resultados son medio en neuroticismo, extraversión, alto en apertura (O), medio en amabilidad y alto en responsabilidad (C). Los puntos en común encontrados entre los instrumentos son: medio en extroversión y no se encontraron puntos en común en extraversión, apertura (O), amabilidad y responsabilidad. En el estilo luchador, no existen resultados porque ninguna persona ha obtenido este estilo. En el Liderazgo entusiasta los resultados son: medio en neuroticismo, extroversión, apertura (O), amabilidad y alto en responsabilidad (C). Los puntos en común son medio en extraversión y amabilidad. Finalmente alto en responsabilidad (C). En el liderazgo de sostenimiento los resultados son: bajo en neuroticismo, alto en extroversión, medio en apertura (O) y amabilidad. Alto en responsabilidad. Los puntos en común encontrados son: alto en extraversión y no se encontraron puntos en común en neuroticismo, apertura (O),

amabilidad, responsabilidad (C). En el liderazgo intelectual los resultados son: bajo en neuroticismo y extraversión, alto en apertura (O), medio en amabilidad y bajo en responsabilidad (C). Los puntos en común encontrados son bajo en neuroticismo. No se encontraron puntos en común en extraversión, apertura(O), amabilidad, responsabilidad (C). Y para concluir con los resultados en el estilo de líder conciliador los resultados son: alto en neuroticismo y medio en extraversión, amabilidad, apertura (O) y responsabilidad (C). Los puntos en común encontrados son: medio en apertura (O) y responsabilidad (C). No se encontraron puntos en común en neuroticismo, extraversión y amabilidad.

Líder Intelectual	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Líder Conciliador	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio

Tabla 10. Expresando valores promedio obtenidos en cada rasgo de personalidad (NEO FFI) para cada grupo de personas clasificadas por el ENEAGRAMA, es decir el estilo de liderazgo.

En la tabla #11 se observan los resultados promedio de la aplicación de los test NEO FFI y ENEAGRAMA, analizando el promedio entre las puntuaciones de cada eneatispo del estilo de liderazgo con cada rasgo de personalidad del NEO FFI, las puntuaciones están interpretadas en las tablas anteriores 10 y 8 para comprender las características aplicadas de cada en estilo de liderazgo se encuentra en el anexo A.

Eneagrama	RESULTADOS NEO				
	N	E	O	A	C
Líder de Ejecución	Medio				
	=	Medio	Medio	Alto	Alto
Líder Solidario	---	---	---	---	---
Líder Efectivo	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto
Líder Creativo	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto
Líder Luchador	----	----	---	---	---
Líder Entusiasta	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Líder de Sostenimiento	Bajo	Alto	Medio	Medio	Alto

Estilos de Liderazgo	N	E	O	A	C
Líder de Ejecución	13,78	31,00	26,44	35,00	39,11
Líder Efectivo	10,78	38,67	27,44	35,44	40,89
Líder Creativo	17,80	33,40	33,20	31,40	37,40
Líder Entusiasta	16,5	34,5	31,00	33,00	40,5
Líder de Sostenimiento	9,00	36,67	29,67	33,00	41,17
Líder Intelectual	9,00	16,00	33,67	30,33	30,33

Líder
Conciliador

18,14 32,86 29,71 31,71 34,29

Tabla 11. Análisis de datos obtenidos de los instrumentos NEO FFI y ENEAGRAMA

CONCLUSIONES

El perfil de personalidad y los estilos de liderar se desarrollan en un marco y estrategias fundamentadas en la teoría sobre la persona, las organizaciones, y las técnicas para la valoración de los procesos psicológicos.

Las herramientas aplicadas en esta investigación pueden incrementar significativamente su grado de eficacia, partiendo de un adecuado conocimiento de las herramientas y la preparación de quien lo aplica, se considera además como apoyo al proceso de contratación de personas de acuerdo a los perfiles que requieren las organizaciones para la ejecución de las competencias que exigen los cargos.

Como resultado de esta investigación se evidencia que

Se logró determinar los principales rasgos de personalidad de los líderes participantes del estudio mediante la herramienta NEO FFI. Que según estos

autores Jung, Naranjo, Rogers, Maslow, Bandura, acuerdan que identificar el rasgo de personalidad ayuda a modificar conductas psicosociales, así como auto conocerse para realizarse íntegramente.

Además se estableció los estilos de liderazgo presentes y predominantes de las empresas A y B objeto de este estudio. Como lo manifestaron Gordon, Allport, Cattell, la existencia de métodos o instrumentos para identificar los estilos de liderazgo, los cuales se aplicaron para dar resultados confiables.

La existencia de puntos comunes en la formulación teórica de los instrumentos NEO FFI (personalidad) y ENEAGRAMA (estilos de liderazgo) se pudo evidenciar, así como los puntos en común no encontrados.

Los participantes clasificados por cada eneatiipo de liderazgo (ENEAGRAMA) presentan rasgos de personalidad (NEO FFI) en escalas bajas, medias de coincidencia en el contraste de ambos instrumentos en relación al planteamiento teórico de los constructos con los resultados obtenidos.

El Eneagrama es una herramienta útil para la evaluación holística de la persona, debido al potencial que tiene para identificar rápidamente los estilos de liderazgo, los patrones de comportamiento, estrategias defensivas, foco de atención.

Cabe mencionar el principal aporte de este estudio, resulta identificar los perfiles de liderazgo en las organizaciones, aporta en gran medida a conocer el tipo de personalidad y su dinámica por lo tanto se considera una forma potente de acceder a la persona para conocer su perfil, y destacar aquello de lo que una persona es capaz a la vez que muestra lo innecesario y contraproducente que pueden ser los comportamientos y las reacciones negativas, para poder transformar su potencial positivamente para agregar valor a las organizaciones.

La personalidad y los estilos de liderazgo tienen fundamento en el marco de las teorías revisadas sobre la persona, su desarrollo, evolución a lo largo del tiempo y el entorno. Las herramientas aplicadas para este estudio resultan de gran aportación para conocer perfiles de personas ya que pueden ser utilizadas como instrumentos de apoyo al proceso de contratación de mandos medios-altos las organizaciones. Las organizaciones pueden obtener mayor información de sus colaboradores a más de identificar los posibles recursos y a la vez las debilidades que poseen personas para trabajar en ello. Las áreas de desarrollo potencial y los desafíos que deben afrontar en situaciones actuales,

permite planificar estratégicamente a las organizaciones con los perfiles de sus colaboradores, dependiendo de las exigencias de las actividades a liderar. A su vez los resultados sugieren que el Eneagrama y el Neo-FFi pueden ser una herramienta que a más de permitir comprender el tipo de personalidad, pueden ayudar a desarrollar y elaborar un plan de acción enfocada a una mejora en la salud psicológica.

Podría considerarse como limitante para el uso de las herramientas la falta de conocimiento y experiencia profesional de los aplicantes por lo que se sugiere previa preparación sobre los instrumentos para que los resultados sean confiables.

A través de la literatura consultada se evidencia que el Neo FFi y el Eneagrama, es aplicable en la vida de los ejecutivos de las organizaciones ya que permite conocer el estilo de liderazgo para formar equipos de trabajo en las organizaciones.

Esta investigación puede servir como apoyo para que otras empresas puedan guiarse por los estilos de liderazgo determinar qué tipo de personas deben ser seleccionadas bajo el perfil de personalidad o estilo de liderazgo. El Espíritu Empresarial es muy valorado en el mercado laboral

actual. Compañías grandes y pequeñas desean ser vistas como altamente innovadoras, ágiles con todas las cualidades atribuidas a los empresarios. Pese a los esfuerzos de reclutamiento las empresas no tienen una forma científica de separar a los verdaderos empresarios de otros candidatos con talento y caen en nuevamente en amplios estereotipos (BUTLER, 2017). Por lo tanto al momentos de contratar y siguiendo los consejos de este artículo, se puede aportar en los procesos de contratación que ayuden al desarrollo económico de las empresas de la ciudad de Cuenca, para lo cual se da a conocer las posibles herramientas necesarias para futuras investigaciones en perfiles de contratación deseados para mandos medios y altos.

BIBLIOGRAFIA

Alperin, M., & Skorupka, C. (2014). Obtenido de www.fcnym.unlp.edu.ar/catedras/estadistica

Amozorrutia, J. (26 de Octubre de 2016). Recuperado el Abril de 2017, de <http://www.greatplacetowork.com.ec/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/747-retencion-de-talento>

Bass B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications. USA: The Free Press.

Blake, R. R., Blake, J. S. R. R., & Mouton, J. S. (1980). *El Grid gerencial* (No. 658.31/B63nE).

Blake, R., & Mouton, J. (2003). La rejilla gerencial: La llave hacia la excelencia del liderazgo. *Trillas 3ra ed. México*.

Blanchard, (1997) Administración por valores. Editorial Norma

Blanchard, K. H., & Johnson, S. (2002). *El ejecutivo al minuto*. Grijalbo Mondadori.

Butler, T. (2017). La contratación de un Líder Empresarial. *Harvard Business Review*, 4.

Cloninger, S. (2002). *Teorías de la personalidad*. Pearson Educación.

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.

Costa, P., & Robert McCrae. (2008). Inventario de Personalidad Neo Revisado. *Manual Profesional*. Madrid, España: TEA Ediciones.

-
- De Lucas, N. (Marzo de 2015). El perfil del nuevo directivo español. (296), 2. España.
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 498-508.
- Dole, C. & Schroeder, R. (2001) "The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of
- Fiedler, F. _ El modelo de contingencia: una teoría de la efectividad del liderazgo. *Mimcog. U HSF*.
- Galvin, T. Gibbs, M. & Williams, C. (2014). Leadership Competencies of Project Managers: An Empirical Study of Emotional, Intellectual, and Managerial Dimensions. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*. 6(1). p (35-60).
- Gardner, H. (2003). Multiple intelligences after twenty years. *American Educational Research Association, Chicago, Illinois*, 21.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*. 59. p (1216-1229)
- Gramo, Y. (2006). El liderazgo en las organizaciones. *Prentice Hall*(6).
- Hamid Hassan, Sarosh Asad, Yasuo Hoshino (2016). Determinantes del estilo de liderazgo en cinco grandes Dimensiones de Personalidad. *Diario Universal de Gestión*, 4, 161 - 179. doi: 10.13189 / j.2016.040402.
- Hassan, Asad & Hoshino, (2016). Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. *Universal Journal of Management*. 4(4): 161-179
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). Psicología para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. In *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Epu.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Hussein, A. Abu-Jarad, I. Sulaiman, M. & Nikbin, D. (2011). The Impact of Personality and Leadership Styles on Leading Change Capability of Malaysian Managers. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(2). p (70-99).
- Joseph Jaworski, (2005). Sincronicidad: el camino interior hacia el liderazgo. *Paidós*.
- Judge, T. Bono, J. Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 4, 765-780
- Kouzes y Posner, (Granica - 1997) .El desafío del liderazgo
- López, E., & Fuentes, (2013). Metodología cualitativa: un cambio de paradigma en la investigación médica, *Revista de Sanidad Militar*. 67(4), p. 161-164.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2005). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento y Gestión*,(25), 40.
- Noordin Yahaya, Mohammad Aslan B, Mohammad Taib, Jasmi Ismail1, Zainudin Shariff, Azizi Yahaya, Yusof

Boon & Sharin Hashim. (2011). *African Journal of Business Management*. Vol. 5(22), pp. 9635-9648

Ospina, R. P. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 45.

Ospina, R. P. (2013). La Adaptación al Cambio y el Servicio: Claves del Liderazgo en el. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 45.

Palmer, H. (2001). *El Eneagrama en el trabajo*. Madrid: Neo Person.

Prabhakar, G. (2005). Switch leadership in projects: An empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, 36(4), 53-60.

professional accountants", *Managerial Auditing Journal*. 16 (4), p. (234 – 245)

Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(2), 21.

Riso, R. (1995). *Tipos de Personalidad*. Santiago: Editorial Cuatro Vientos.

Riso, D. R., & Hudson, R. (2000). *La sabiduría del Eneagrama*. Guía completa para el desarrollo psicológico y espiritual de los nueve tipos de personalidad.

Robert Greenleaf, (1997) *Servant Leadership*. Nueva York, Paulist Press.

Sánchez, F. P. (1999). *Comportamiento organizacional*. México.

Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Argentina: SAICF.

Thépot, J. (s.f.). Leadership Styles and Organization: a Formal Analysis. *Sciences de Gestion*(65), 287 a 306.

Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para. (Regent, Ed.) *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 18.

Torres, I. (23 de octubre de 2013). *Edublogs*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://blogs.udla.edu.ec/clubeconomia/2013/10/23/las-empresas-mas-respetadas-se-enfoco-este-ano-en-seis-categorias-2/comment-page-1/#c>

Torres, I. (23 de octubre de 2013). *Edublogs*. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de <http://blogs.udla.edu.ec/clubeconomia/2013/10/23/las-empresas-mas-respetadas-se-enfoco-este-ano-en-seis-categorias-2/comment-page-1/#c>

Vygotski, L. S., Cole, M., & Luria, A. R. (1996). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores* (p. 66). Barcelona: Crítica.

Whiteley Richard (Enero de 2000) *Hacia un liderazgo inspirador*. *Revista Gestión – Volumen 5*

Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*. 7. p (139-155)

Zaida I. Berdecia Cruz, Joyce J., G.-D. R., & Carrasquillo Ríos, C. R. (2013). *Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas*

Zárate, R. A. (2014). *Palabras Del Editor. Real, Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1.

Líderes, M. e. (2015). www.merco.info. Recuperado el lunes de diciembre de 2016, de www.merco.info: <http://www.merco.info/ec/>

Comercio, E. (02 de noviembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado el martes de febrero de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/industrias-cuenca-despunta-pais.html>

Sanz, Jesús, & García- Vera, María Paz. (2009). Nuevos Baremos para la Adaptación Española del Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO PI-R): Fiabilidad y Datos Normativos en voluntarios de la Población General. *Clínica y Salud*, 20(“), 131-144.

Recuperado en 02 Mayo de 2017, de http://cielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-52742009000200003&lng=es&tlng=es.

ANEXOS

Anexo A. Franchi R. (2011)

TIPO (ENEAGRAMA)	
Tipo Uno LIDER DE EJECUCION	Características favorables, Ordenado. Preciso. Honrado. Perceptivo. Realista. Noble. Tenaz. Planificador. Busca la superación. Piensa en términos de “debería”. Moralmente superiores. Meticulosos. Evita el error y el mal. Práctico. Gran capacidad de trabajo. Mucha energía. Características desfavorables, Crítico. Perfeccionista. Detallista. Impaciente. Sobreexigente. Controlador. Severa crítica interna. Juzgador. Compulsivo. Resentimiento. Teme cometer errores. Indeciso. Niega su propia ira. Pensamiento extremista (sin grises). Le cuesta delegar.
Tipo Dos LIDER SOLIDARIO	Características favorables, Altruista. Dispuesto. Ofrece ayuda. Comprensivo. Sincero. Bondadoso. Amistoso. Generoso con su tiempo y energía. Abnegado. Trabaja duramente. Desea aprobación. Busca amistad y confianza. Características desfavorables, Adulador. Sentimental. Hace regalos para comprarse a los demás. Le gusta manejar la vida de los otros. Da para conseguir algo a cambio. Evita y niega las propias necesidades. Se adapta a los deseos ajenos para obtener amor. Emocionalmente frágil. Tiene interés por personas importantes.
Tipo Tres LIDER EFECTIVO	Características favorables, Competente. Exitoso. Busca amor a través de logros y la imagen. Seguro. Adaptable. Ambicioso. Enérgico. Eficiencia en el trabajo. Desea ser el primero, guiar y ser visto. Área de interés: trabajo. Objetivos y resultados. Evita fracasar. Capacidad para motivar. Características desfavorables, Preocupado por su imagen. Problemas de adicción al trabajo y de competitividad. Anula los sentimientos mientras trabaja. Soy lo que hago. Actúa los sentimientos. Camaleón. Se engaña a sí mismo. Ve como real la imagen que ofrece a los demás. Puede llegar a mentir con tal de mantener su imagen.
Tipo Cuatro LIDER CREATIVO	Características favorables, Original. Sensible. Auténtico. Introspectivo. Sincero. Creativo. Artista. Romántico. Estilo de vida elegante. Vive todo intensamente: amor, odio, atracción, drama, dolor. Evita lo ordinario. Capacidad para apoyar a otros en momentos de dolor o crisis. Sentimientos profundos. Características desfavorables, Caprichoso. Tímido. Se sienten vulnerables y defectuosos. Baja autoestima. Melancólico. Desdén por la vida común. Es centro de la actuación. Anhelos de amor a distancia y decepción en la cercanía. Establece relaciones de tira y afloja.
Tipo Cinco LIDER INTELECTUAL	Características favorables, sabio. Inteligente. Objetivo. Cerebral. Despierto. Curioso. Independiente. Innovador. Pionero. Visionario. Culto. Investigador. Necesidad de privacidad. Gustan de trabajos protegidos, con ausencia de interrupciones, contactos limitados, planes anticipados. Análisis confiable y claro. Salen adelante con poco. Control emocional. Necesita disponer de tiempo. Observa la vida a distancia. Desea conocer la clave del funcionamiento del mundo. Austero. Características desfavorables, Nervioso. Vehemente. Aislado. Distante. Le cuesta involucrarse. Mantiene las áreas de su vida separadas entre sí. Teme lo emocional. Le cuesta pedir

<p>Tipo Seis</p> <p>LIDER DE SOSTENIMIENTO</p>	<p>Características favorables, Cumplidor. Obediente. Leal. Comprometido. Intuitivo. Responsable. Trabajador. Piensan más que hacer. Se identifica con la causa de los débiles. Ejerce liderazgo de oposición. Suelen descubrir planes ocultos que otros no ven. Precavidos. Cautelosos. Características desfavorables, Cauteloso. Indeciso. Reactivo. Inseguro. Desconfiado. Su duda interior puede interferir su futuro. Evitan la acción. Se proponen grandes metas que no llegan. Triunfar lo expone a hostilidades. Problemas con la autoridad: sometimiento o sublevación. No reconoce la propia ira y teme la ira ajena. Escepticismo y duda. Temor a creer y ser traicionado. Necesitan aliento. Cuestionador.</p>
<p>Tipo Siete</p> <p>LIDER ENTUSIASTA</p>	<p>Características favorables, Entusiasta. Alegre. Optimista. Divertido. Productivo. Versátil. Espontáneo. Animoso. Práctico. Agradecido. Capacidad para amar. Es bien considerado. Le encantan las ideas brillantes. Mantiene múltiples opciones. Conversador. Planificador. Intelectualiza. Utiliza el encanto. Evita el conflicto. Talento para la síntesis. Lúdico. Curioso. Autónomo. Características desfavorables, Desorganizado. Indisciplinado. Superficial. Impulsivo. Escapa al dolor mediante el placer. Teme a las limitaciones. Evasivo. Teme quedar vacío. Acelerado. Salta de una cosa a otra. Huye de las obligaciones. Tiende a tomar todo como un juego. Charlatanería.</p>
<p>Tipo Ocho</p> <p>LIDER DE LUCHADOR</p>	<p>Características favorables, Fuerte. Superior. Justo. Seguro. Capaz. Protector. Ingenioso. Decidido. Luchador. Enérgico. Heroico. Magnánimo. Defiende a los suyos. Ansía el contacto. Establecen reglas. Se hacen cargo. Utilizan sabiamente el poder. Quiere estar en el control. Características desfavorables, Orgullosos. Dominante. Retador. Intimidador. Controlador. Evita mostrarse débil. Imagen exagerada de sí mismo. Control impulsivo. Les cuesta diferenciar la defensa de la agresión. La mejor defensa es una ofensa. Confunde la verdad objetiva con una opinión subjetiva que favorece sus propios planes. Ve los extremos de las situaciones.</p>
<p>Tipo Nueve</p> <p>LIDER CONCILIADOR</p>	<p>Características favorables, Equilibrado. Armónico. Sereno. Humilde. Confiado. Estable. Afable. Bondadoso. Solucionador de conflictos. Voluntad de ser neutral. Capacidad para relacionarse con todos los puntos de vista de una discusión. Ofrece apoyo genuino. Reconoce y apoya lo que resulta esencial a los otros. Se movilizan frente a fechas límites. Capacidad para trabajar durante muchas horas pero quedan agotados. Características desfavorables, Complaciente. Pasivo. Tozudo. Se deja estar. Testarudo. A veces le cuesta comprometerse. Evita el conflicto. Ambivalente. Postpone el cambio repitiendo soluciones conocidas. Actúa por hábito. Se toma mucho tiempo. Le cuesta iniciar procesos de cambio. Se engancha en trivialidades. Le cuesta la separación. Poco comunicativos de lo que sienten. Les cuesta decir que no. Agresión pasiva. Controla a través de la testarudez y la inacción. No hace nada y espera. Dificultades para adoptar una posición personal. Se paralizan. Se sienten víctimas.</p>

ANEXO B. Test para identificar tipo de Eneagrama (Pangrazzi, 1997).

A

- 1 Tengo una tendencia instintiva a evaluar las situaciones.
- 2 Suelo irritarme cuando las cosas no funcionan como deberían.
- 3 Soy metódico y organizado en mi trabajo.
- 4 Suelo sentirme culpable si las cosas no salen bien.
- 5 Mi sentido del deber me lleva a sacrificar el tiempo dedicado al ocio y al descanso.
- 6 Tiendo por naturaleza a ser crítico y exigente conmigo mismo y con los demás.
- 7 Con frecuencia me siento tenso y frustrado.
- 8 Mi conciencia me lleva a obrar rectamente, aún en contra de mis intereses.
- 9 A menudo tengo la sensación de que el tiempo pasa excesivamente deprisa y de que aún quedan muchas cosas por hacer.
- 10 Tengo tendencia a ser perfeccionista.
- 11 Me molestan particularmente las injusticias.
- 12 Siento constantemente la necesidad de mejorar las cosas que no van bien.
- 13 Tiendo a cuidar los detalles, el orden y la precisión.
- 14 El contacto con la naturaleza me ayuda a relajarme.
- 15 Me siento inclinado a ver las cosas en términos de "correcto o incorrecto", "bueno o malo".
- 16 Noto en seguida si algo no funciona o está fuera de lugar.
- 17 A veces mi exigencia con los demás me hace parecer antipático.
- 18 Me esfuerzo constantemente por corregir mis defectos

B

- 1 Muchas personas dependen de mi ayuda y de mi generosidad.
- 2 Me gusta sentir que los demás me necesitan.
- 3 Tiendo a pensar que los demás se desentienden de mis necesidades.
- 4 Me siento inclinado a regalarle cosas a la gente.
- 5 Me gusta ayudar a las personas cuando se encuentran en dificultades.
- 6 Lo quiera o no, me siento casi obligado a ayudar.
- 7 La gente suele acudir a mí en busca de consejo y ayuda.
- 8 No me parece tener tantas necesidades como los demás.
- 9 A veces siento un cierto resentimiento cuando los demás no muestran su agradecimiento por lo que hago por ellos
- 10 Trato de establecer una relación de intimidad con las personas.
- 11 Cuando me encuentro en un grupo, doy más importancia a los contactos con las personas que a los objetivos de la reunión.
- 12 La dimensión afectiva es determinante para mí.
- 13 No trato de imponer mis ideas a los demás, pero si lo hago, es por su bien.
- 14 El contacto con los amigos lo cuido yo más que ellos.
- 15 No me importa sacrificarme por los demás, con tal de hacerles felices.
- 16 Suelo obedecer a mi instinto y a mi emotividad a la hora de actuar.
- 17 A veces tengo el peligro de ser un tanto atosigante y absorbente con los demás.
- 18 Necesito contactos para sentirme vivo.

C

- 1 Tengo un nivel muy alto de energía.
- 3 Soy propenso a valorar la eficacia y la profesionalidad.
- 4 Me resulta natural procurar la buena organización y el éxito del proyecto.
- 5 Tiendo a tener objetivos claros y a trabajar con tenacidad para conseguirlos.
- 6 Trato de disponer de puntos de referencia para evaluar cómo van las cosas.
- 7 Tengo necesidad de protagonismo y me esfuerzo en dar una buena imagen en si mismo.
- 8 Para el éxito, a veces hay que sacrificar los propios principios.
- 9 Vivo con cierta tensión, porque me propongo demasiados objetivos.
- 10 Me siento molesto cuando critican lo que he hecho.
- 11 Me adapto con facilidad a las situaciones.
- 12 Puedo identificarme con mi trabajo hasta el punto de descuidar los sentimientos y las relaciones.
- 13 Tengo la capacidad de ser persuasivo y convincente a la hora de promover una idea o proyecto.
- 14 Soy visto por los demás como una persona segura y decidida.
- 15 Puedo servirme de las personas para conseguir mis objetivos.
- 16 Soy una persona emprendedora y sostenida por fuertes motivaciones.
- 17 Me pongo en acción con mucha facilidad.
- 18 Contagio mi entusiasmo y mi optimismo a los demás.

D

- 1 En cualquier relación, lo más importante para mí son los sentimientos.
- 2 Soy propenso a la nostalgia, la melancolía y a revivir el pasado.
- 3 Me atrae lo simbólico y me comunico con el lenguaje de los símbolos.
- 4 Tiendo con frecuencia a vivir en el mundo de la imaginación y de la fantasía.
- 5 A menudo, los demás no entienden cómo me siento.
- 6 Soy una persona muy sensible a los sufrimientos de los demás.
- 7 Me esfuerzo por hacer las cosas con gusto y por dotar de un estilo propio al ambiente en el que vive
- 8 Me considero una persona especial.
- 9 Pienso con frecuencia en el tema del sufrimiento y de la muerte.
- 10 Me siento insatisfecho cuando no consigo expresar bien lo que siento.
- 11 Me parece que sufro más que los demás cuando se rompe una relación o se produce un distanciamiento.
- 12 Con frecuencia muestro un rostro sonriente aunque por dentro me sienta triste.
- 13 Tiendo a idealizar a las personas cuando están lejos.
- 14 Con frecuencia tengo la sensación de que me falta algo o alguien en la vida.
- 15 La dimensión artística me resulta vital para expresar mis emociones.
- 16 Suelo tener cambios de humor muy acusados.
- 17 Me identifico de tal modo con los demás que siento como mías sus heridas.
- 18 Me gustan las situaciones que provocan emociones intensas y profundas.

E

- 1 Tiendo a ocultar mis sentimientos.
- 2 Soy muy propenso a acumular cosas que un día podrían servirme.
- 3 Puedo dar a algunos la impresión de ser frío y distante.
- 4 Me gusta examinar y considerar ideas diferentes.
- 5 Me disgusta cuando me preguntan qué es lo que siento.
- 6 Tengo necesidad de mucho tiempo y mucho espacio para mí.
- 7 Prefiero observar, más que ser el centro de atención.
- 8 Me estimula todo lo que amplía mis horizontes y mis conocimientos.
- 9 Trato de no improvisar una intervención en público, para evitar quedar mal.
- 10 Me esfuerzo en hacer que se respete mi libertad y mi independencia.
- 11 Procuero analizar las cosas y ser objetivo.
- 12 No soy propenso a compartir con generosidad lo que tengo (tiempo, ideas, dinero...).
- 13 Me fastidian las personas que no son lógicas.
- 14 Prefiero trabajar solo, más que en equipo.
- 15 Las sorpresas me producen malestar.
- 16 Prefiero mantenerme a cierta distancia de la gente.
- 17 Me cuesta pedir a los demás que me ayuden.
- 18 Por naturaleza, soy más bien cauto y reservado.

F

- 1 Fundamentalmente, soy una persona bastante equilibrada.
- 2 Considero importante ser fiel a los compromisos y a las personas.
- 3 Me resulta difícil desobedecer a la autoridad y a las normas establecidas.
- 4 Antes de tomar una decisión, trato de informarme exhaustivamente para evitar equivocarme
- 5 En mi trabajo, procuro conocer las expectativas y las líneas de comportamiento.
- 6 Cuando se me presiona, me pongo tenso e irascible.
- 7 Por naturaleza, soy más bien inseguro e indeciso.
- 8 Me resulta sumamente incómoda la ambigüedad.
- 9 A menudo hago las cosas movido por el sentido de deber y de la responsabilidad.
- 10 Cuando tengo que tomar una decisión, prefiero conocer antes el parecer de los demás.
- 11 Aunque suelo hacer lo que se espera de mí, a veces puedo rebelarme.
- 12 La prudencia es una virtud muy importante para mí.
- 13 Tiendo a criticar a quien se comporta de modo diferente.
- 14 Tengo un fuerte sentido del grupo en todo lo que se refiere a la familia, a las instituciones y a la comunidad.
- 15 Soy un buen colaborador y los demás pueden fiarse de mí.
- 16 Tiendo a tener muchas dudas que bloquean mi libertad.
- 17 Prefiero sacrificar mi independencia con tal de sentirme más seguro.
- 18 Tengo tendencia a anticipar e imaginar muchos peligros.

G

- 1 Son más las cosas que proyecto que las que concluyo.
- 2 Me aburren la rutina y la repetición.
- 3 Al final, todo se resuelve de mejor modo posible.
- 4 Me gusta que los demás me consideren una persona Feliz.
- 5 Tiendo a ver el lado positivo de la vida, no el negativo.
- 6 Me siento a gusto con casi todas las personas con las que me encuentro.

- 7 Me gusta disfrutar de todo un poco en la vida.
- 8 Soy una persona espontánea y tiendo a ser optimista con respecto al futuro.
- 9 Con frecuencia me consideran el alma del grupo.
- 10 Me encanta participar en fiestas, viajar, comer en restaurantes.
- 11 Evito pararme a pensar en cosas que podrían deprimirme.
- 12 Me esfuerzo por lograr que todo resulte agradable.
- 13 Algunas personas me consideran superficial.
- 14 Me gusta levantar el ánimo de las personas.
- 15 Me da un miedo enorme el sufrimiento.
- 16 Me resisto a aceptar compromisos a largo plazo.
- 17 Es mucho mayor mi entusiasmo que mi perseverancia.
- 18 Prefiero las conversaciones ligeras e intrascendentes que las serias y profundas.

H

- 1 Soy muy capaz de tomar partido y luchar por aquello en lo que creo.
- 2 No soporto a quien "cambia de chaqueta" en función de las conveniencias.
- 3 Expreso fácilmente mi desacuerdo con lo que no comparto.
- 4 No me dejo manipular y soy capaz de enfrentarme a cualquiera.
- 5 Sé hacer uso de la fuerza, aunque ello pueda intimidar a los demás.
- 6 Enseguida veo dónde reside el poder en un grupo.
- 7 Soy una persona realista, decidida y resuelta.
- 8 No me es fácil expresar mi ternura.
- 9 Tiendo más a actuar que a detenerme en los sentimientos.
- 10 La justicia y la injusticia son temas importantes para mí.
- 11 Cuando tengo que decir no, lo hago sin dudar.
- 12 El control es una palabra importante para mí.
- 13 No me gusta que me digan que debo conformarme.
- 14 Me considero un trabajador empedernido.
- 15 Me irrito cuando se alarga un asunto.
- 16 A veces puedo ser demasiado impetuoso e impositivo.
- 17 Cuando alguien me resulta antipático, suelo encontrar el modo de que se entere.

- 18 Con frecuencia, el parecer de los demás no me interesa.

I

- 1 La mayoría de la gente se precipita en exceso.
- 2 Soy de carácter pacífico, tranquilo y acomodaticio.
- 3 Me gustan la rutina y las cosas conocidas y familiares.
- 4 Me molestan las situaciones conflictivas. 79
- 5 No soy propenso a juzgar a las personas.
- 6 Tengo cierta tendencia a dejar para mañana lo que podría hacer hoy.
- 7 La iniciativa no es mi fuerte; necesito estímulos externos para hacer las cosas.
- 8 Vivir en paz y armonía es lo más importante para mí.
- 9 Mi calma y mi lentitud pueden irritar a los demás.
- 10 Puedo ser un árbitro imparcial y equilibrado.
- 11 Me resulta difícil decir que no.
- 12 Soy propenso a reprimir los sentimientos.
- 13 Tiendo a relativizar y minimizar las tensiones.
- 14 Tengo una cierta tendencia a infravalorarme.
- 15 Soy bastante conservador en mi escala de valores.

- 16 Tengo cierta dificultad en centrar mi atención.
- 17 No merece la pena enfadarse cuando las cosas marchan mal.
- 18 Soy más propenso a resignarme que a luchar.

Anexo C. Test de Personalidad NEO- FFI , Costa & McCrae (1991)

NEO- FFI

- 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 o excitación.
- 4 Tiendo a pensar lo mejor de la gente.
- 5 Parece que nunca soy 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 efectos sobre mí.
- 9 A veces intimidado o adulto a la gente para que haga lo que yo quiero.
- 10 Tengo unos objetivos claros y me esfuerzo por alcanzarlos de forma ordenada. La mente
- 11 A veces me vienen a la mente pensamientos aterradores.
- 12 Disfruto en las fiestas en las que hay mucha gente.
- 13 Tengo una gran variedad de intereses.
- 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 nada.
- 17 No me considero especialmente alegre.
- 18 Me despiertan la curiosidad las formas que encuentro en el arte y en la naturaleza.
- 19 Si alguien empieza a pelearse conmigo, yo también estoy dispuesto a pelear.
- 20 Tengo mucha autoestima.
- 21 A veces las cosas me parecen demasiado sombrías y sin esperanza.
- 22 Me gusta tener mucha gente alrededor.
- 23 Encuentro aburridas 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 siento que me voy a desmoronar.
- 27 No soy tan vivo ni tan animado como otras personas.
- 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 tenso e inquieto.
- 32 Soy una persona muy activa.
- 33 Me gusta concentrarme en un ensueño o fantasía y, dejándolo crecer y desarrollarse, explorar 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 hablen otros.
- 38 Tengo poco interés en andar pensando sobre la naturaleza del universo o de 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 y teóricas.
- 44 Trato de ser humilde.
- 45 Soy una persona productiva, que siempre termina su trabajo.
- 46 Rara vez estoy triste y deprimido.
- 47 A veces reboso felicidad.
- 48 Experimentó una gran variedad de emociones.
- 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 gusta 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 experimentan emociones fuertes.

59 Los mendigos no me inspiran simpatía.

60 Muchas veces no preparó de antemano lo que tengo que hacer.



Continental Tire Andina S.A.

Cuenca, 3 de julio 2017

Atención,

Ps. Laura Marconi Martínez, MSc
Directora Maestría en Dirección del Talento Humano
Facultad de Posgrado

De nuestras consideraciones:

Luego de saludarle muy cordialmente y desearle éxitos en su labor de formación que vienen desempeñando como Directora de la Maestría en Talento Humano, me permito indicarle que la Srta. Diana Esperanza Hurtado Bravo ha sido aceptada para realizar el "Estudio de Liderazgo de las empresas que han propulsado el desarrollo económico en la ciudad de Cuenca", en nuestra compañía Continental Tire Andina S.A

Particular que pongo en conocimiento para los fines pertinentes.

Ing. Fabián Vásquez.
Gerente de Desarrollo Organizacional y Talento Humano

Panamericana Norte Km 2.5
Apartado: 1594
Cuenca - Ecuador
Tel: (593-7) 2 862 155
Fax: (593-2) 2 861 797

Av. de los Granados E11-67 y las Nidras
Edif. MazMotors, Piso 3.
Apartado: 1703482A
Quito - Ecuador
Tel: (593-2) 2 265 919
Fax: (593-2) 2 447 156

Km 3.5 Vía Durán Boliche
Guayaquil - Ecuador
Tel: (593-7) 2 862 155
Fax: (593-4) 2 812 691

ANEXO E. Carta de Aceptación, Graiman

Cuenca, 05 de julio 2017


Psi. Laura Marconi Martínez, MSc
DIRECTORA DE MAESTRÍA DE TALENTO HUMANO
Facultad de Posgrado

De mi consideración:

Por el presente informo que la maestrante Srta. Diana Hurtado Bravo ha sido aceptada en nuestra empresa Graiman Cía. Ltda. para realizar su proyecto de Tesis: "Estudio de Liderazgo de las empresas que han propulsado el desarrollo económico en la ciudad de Cuenca.

Atentamente;

GRAIMAN CIA. LTDA.

 RECURSOS HUMANOS
GRUPO GRAIMAN
Gabriela Jaramillo Salgado
Mgtr. Gabriela Jaramillo Salgado
Subgerente de Recursos Humanos
GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

PBX: (593) 07 2862255 Ext. 1253
Celular: 0983386583
Dir. Elect.: gjaramillo@graiman.com
Skype: gabrielajaramillos@hotmail.com

 RECURSOS HUMANOS
GRUPO GRAIMAN