

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA,
LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

ESCUELA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**EL ESTILO DE LIDERAZGO EN EL SECTOR PÚBLICO:
UN ENFOQUE DE GÉNERO**

Trabajo de graduación previo a la obtención del
Título de:
Psicólogo Organizacional

Autoras:

Angélica María León Carpio
Doménica del Cisne Peñaherrera Pulla

Director:

Eco. Andrés Ugalde Vásquez

Cuenca, Ecuador

2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de tesis a cada una de las personas que han confiado y creído en mí, durante toda mi carrera y vida universitaria; y agradecer especialmente a Dios quien me ha dado la confianza en mí misma para alcanzar mis objetivos y metas y ha permitido que pueda llegar hasta este punto de mi vida de la mejor manera.

De igual manera quiero expresar un agradecimiento a mis padres sin ellos nada de lo que soy habría sido posible, gracias a sus enseñanzas, valores y experiencias he podido decidir sobre mi futuro y me han formado como una persona de bien. No podré olvidar nunca sus palabras cuando nos regañaban por algún error: “Queremos que ustedes sean mejor que nosotros”, en un inicio esta frase pasa desapercibida, pero cuando la llegamos a entender, nos damos cuenta que ellos dan todo de sí, sin esperar nada a cambio solo con el fin de vernos llegar a lo más alto y esa satisfacción y alegría se ve reflejada en su sonrisa, la misma que expresa la tranquilidad de haber dado lo mejor para nosotros.

A mis hermanos Christian y Tamara, quienes depositaron en mí sus enseñanzas y sobre todo su confianza, han caminado conmigo durante muchos momentos y han estado siempre dispuestos a ayudarme y guiarme de la mejor manera.

A mis sobrinas que son parte fundamental de mi vida, la llenan de felicidad y alegría y es por esto que quiero demostrarles que en la vida se puede lograr todo lo que una se proponga dando siempre lo mejor que tenemos. A mi cuñada que de la misma forma ha estado pendiente de los distintos acontecimientos de mi vida. Y en general agradecer a mis tíos y primos y a todos mis amigos y profesores que de una u otra manera me apoyaron y motivaron para la culminación de mis estudios como profesional.

Angélica León

DEDICATORIA

Dicen que la mejor herencia que nos pueden dejar los padres son los estudios, es por esto, que quiero dedicar mi trabajo de titulación a ellos, ya que han sido mi pilar durante mi vida estudiantil, además de alentarme siempre a crecer personal y profesionalmente. También quiero dedicar esta investigación a mi hermano, quién ha sido un apoyo fundamental durante este emocionante camino; y en general a mi familia, pues han estado presente durante los momentos relevantes de mi vida y me han enseñado el valor de la constancia y la pasión por ser mejor siempre.

Por último, quiero hacer mención a mis amigos, compañeros y docentes que me han acompañado durante esta etapa académica y han aportado con su conocimiento y cariño a este recorrido que se llama vida.

Doménica Peñaherrera

AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos generados en este trabajo de tesis se presentan en conjunto por parte de las autoras.

A la Universidad del Azuay por haber puesto a nuestra disposición sus recursos, su personal para que los conocimientos sean adquiridos de la manera más apta y dichos conocimientos sean el apoyo de cada una en nuestro desarrollo profesional y personal.

Al Eco. Andrés Ugalde, director del proyecto de tesis que a lo largo de su desarrollo nos ha sabido guiar oportuna, amable y competentemente, para así lograr una adecuada estructuración de los objetivos versus el resultado final.

A los miembros del tribunal cuyos comentarios y sugerencias han sido invaluable desde el momento del diseño hasta la culminación del proyecto.

RESUMEN

El estudio del liderazgo es un tema de interés en los últimos años, sobretodo el ejercido por las mujeres, otorgándoles un papel más representativo en los procesos de gestión dentro de las empresas. Esta investigación aborda el estilo de liderazgo predominante en las mujeres en cargos medios y altos de las empresas públicas de la ciudad de Cuenca. Se identificó los estilos de liderazgo de 88 mujeres a partir del test DISC, como resultado se obtuvo que el estilo de liderazgo Exhortador es el ejercido mayoritariamente por las mujeres con un 38% de la muestra. Para una mayor profundidad de análisis se utilizó el modelo PLS (Partial Least Squares) que explica cómo cada ítem se relaciona con su constructo/variable.

Palabras clave: liderazgo, sector público, mujeres, Disc, PLS, predominante, exhortador.

Abstract

The study of leadership is a topic of interest in recent years, especially the leadership exercised by women. Leadership has given them a more representative role in the management processes within companies. This research addressed the predominant style of leadership in women in middle and high positions in public companies from Cuenca. Leadership styles of 88 women were identified by using the DISC test. It was obtained that the Exhorter leadership style was the most exercised by women with 38% of the sample. The PLS (Partial Least Squares) model was used for a deeper analysis that explained how each item was related to its construct or variable.

Keywords: leadership, public sector, women, Disc, PLS, predominant, exhorter.

Eco. Andrés Ugalde Vásquez

Thesis Director



Translated by
Ing. Paul Arpi

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
Introducción	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	3
1.1 Origen y evolución del liderazgo	3
1.2 Liderazgo: conceptualización.....	4
1.3 Teoría DISC y las 8 dimensiones del liderazgo	5
1.3.1 Antecedentes DISC	6
Gráfico 1: Cuatro cuadrantes DISC.....	7
1.3.2- Dimensión Vanguardista:	9
1.3.3.- Dimensión Energética:.....	11
1.3.4.- Dimensión Exhortadora:	12
1.3.5.- Dimensión Incluyente:	13
1.3.6.- Dimensión Modesta:	15
1.3.7.- Dimensión Deliberada:	16
1.3.8.- Dimensión Resuelta:	18
1.3.9.- Dimensión Dominante:	19
1.4 El Liderazgo femenino	21
1.5 Sector Público	25
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	28
Tabla 1: Empresas Públicas participantes	28
2. 1 Validación del Test.....	30
CAPÍTULO 3: RESULTADOS	34
Tabla 2. Frecuencia de participantes en cada rango de edad.....	34
Gráfico 2. Edad y Estilo de Liderazgo	35
Gráfico 3. Predominancia de los Estilos de Liderazgo	36
Tabla 3. Frecuencia de participantes en cada sección del Sector Público.....	36
Gráfico 4. Predominancia de cada estilo de liderazgo en las secciones del Sector Público....	37
Tabla 4. Medidas de Consistencia del Modelo.....	39
Tabla 5: Validez discriminante (Edad, sector y estilos de liderazgo)	40
Gráfico 5. Correlación de edad y sector con los estilos de liderazgo.....	41

Tabla 6. Medidas de Consistencia del Modelo.....	42
Tabla 7: Validez discriminante (Edad, sector y dimensiones de liderazgo).....	43
Gráfico 6. Correlación de edad y sector frente al Modelo DISC	44
CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN	45
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	50
ANEXOS	54
Anexo 1. Cuestionario DISC.....	54
Anexo 2. Tabla de Resultados para Tabulación	58
Anexo 3. Resultados auto aplicación DISC	60

Introducción

Esta investigación tiene como principal propósito identificar el estilo de liderazgo predominante entre las mujeres de Sector Público del cantón Cuenca, provincia del Azuay. El estudio se enfoca en dar respuesta a la pregunta de investigación planteada: ¿Cuál es el estilo de liderazgo laboral predominante en las instituciones del sector público de las parroquias urbanas del cantón Cuenca desde un enfoque de género?

Para la contestación de esta pregunta, se plantearon dos objetivos específicos que nos ayudaron a encontrar los hallazgos que en la investigación se detallaran. Como primer objetivo se planteó: Identificar los estilos de liderazgo que se manifiestan en las mujeres que laboran en los mandos medios y altos en el sector público de Cuenca, a partir del empleo de la metodología del test DISC y como segundo objetivo, hacer recomendaciones para que las empresas establezcan planes de capacitación a sus lideresas con base en los resultados del test DISC.

Este estudio ha sido estructurado como sigue: En un primer apartado, abordamos los antecedentes y componentes teóricos del enfoque de género y la evolución del liderazgo femenino.

En un segundo capítulo desarrollamos un detalle metodológico en el que se justifica la muestra de estudio, el instrumento de análisis y el procedimiento de obtención de datos., En el capítulo tres se exponen los resultados obtenidos en base de análisis estadísticos y la utilización del método PLS.

En un cuarto apartado se plantea un análisis de datos relacionando la teoría con los datos conseguidos y por último, esta investigación finaliza con la discusión de los principales hallazgos, mismos que indican una prevalencia de los estilos de

comportamiento exhortador e incluyente en el liderazgo femenino, tanto en el sector educativo, municipal y nacional de las instituciones públicas. Así mismo dentro del análisis estadístico se encontró que las mujeres dentro del sector público, específicamente las que trabajan en instituciones nacionales dan más relevancia al estilo secundario de comportamiento antes que el primario.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Origen y evolución del liderazgo

El desarrollo científico en las ciencias sociales y su vinculación con las disciplinas que estudian la naturaleza, ha permitido establecer una conexión entre los aspectos relativos a los seres humanos y algunos rasgos primarios relativos a los animales. En este sentido, King, Johnson, & Van Vugt (2009), sugieren que el liderazgo se adapta a la similitud hombre-animal previamente mencionada y por lo tanto posee raíces en común y orígenes evolutivos.

El hombre, desde hace mucho, ha tenido la necesidad de conocer cuáles son las características de las personas que tienden a influir sobre las demás (Carpi, A & Breva, A, 1997) . Dicha curiosidad ha permitido explorar el comportamiento humano y evidenciar que ciertos patrones que no solo se presentan en los seres humanos, sino en el reino animal (King, Johnson, & Van Vugt, 2009). Es por esto, que el biólogo Warder Clyde Allee (1947), comienza con el estudio experimental del liderazgo, mediante la observación de las conductas animales.

Así, el estudio del liderazgo en su forma más primitiva parte de una perspectiva evolutiva para ampliar la comprensión de este comportamiento (Hernandez, 2013). Desde el punto de vista biológico, el líder y los seguidores nacen de la coordinación y posterior secuencia de sus actos; lo que se ha evidenciado en la dinámica de comportamiento de los individuos que se desenvuelven grupalmente y mediante influencias sociales y de instinto. De esta observación es que resulta la relación simpatizante-dirigente (Dyer, Johansson, Helbing, Couzin, Krause, 2009)

Por otro lado, Morris (1967), establece la existencia de una jerarquía social dentro de las especies que permite su funcionamiento, en la cual el líder ejerce un estilo tiránico y primitivo. No obstante, en la esfera del comportamiento humano y conforme iba evolucionando, dicho estilo tuvo que transformarse de tal manera que pueda asegurarse la participación y colaboración de sus seguidores (Cuevas, 2010). Giraldo, Naranjo (2014) indican que de este primer estilo de líder, se fueron desencadenando los estilos más modernos, tal cual analizaremos más adelante.

1.2 Liderazgo: conceptualización

El liderazgo es un comportamiento muy complejo, a tal punto que algunos autores como Bennis & Nanus (1985), refieren cerca de trescientas definiciones distintas sobre el mismo. De igual manera, Jesuíno (1996), afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como autores tratando su conceptualización. No obstante dicha diversidad, una de las acepciones más comunes es aquella que comprende al liderazgo como “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores” (Lupano y Castro, 2006). Así, si bien el líder posee rasgos que le permiten desarrollarse como dirigente, su entorno es el que determina su poder e influencia, dependiendo de los canales funcionales de comunicación que se utilicen (Medina-Vincent, 2013)

Ya en el enfoque organizativo, varios autores indican que el liderazgo es un elemento esencial dentro de las organizaciones pues se presenta en todos los ámbitos, desde la forma más básica de organización como es la familia, hasta niveles más avanzados como el círculo social o las organizaciones en las que se desenvuelve (Sarrió et al., 2002). Según Higgs (2001), el liderazgo es un comportamiento que sirve de nexo entre las estructuras de la organización y el comportamiento de los colaboradores para alinearse al propósito estratégico. Así visto, las organizaciones sirven como escuelas para

generar líderes. Complementando, Graen & Uhl-Bien (1995), mencionan que, para ser un líder, se necesita de autoridad y niveles de jerarquía desarrollados donde el apoyo del equipo debe irse consolidando y la confianza interiorizándose dentro del grupo.

Sin embargo, el liderazgo no necesariamente está representado por un puesto o cargo dentro de la institución. Éste se encuentra inmerso en la dinámica misma de la organización y de manera global, manifestándose formal e informalmente, siendo el primero asignado por relaciones de poder y el último por la influencia espontánea que ejerce sobre los demás, indistintamente de su posición (Handy, 1997).

1.3 Teoría DISC y las 8 dimensiones del liderazgo

Este apartado toma como insumo el libro: “8 Dimensiones del Liderazgo”, Modelo DISC, de Sugerman, Scullard, Wilhelm. 2011.

Las disciplinas sociales y organizaciones han demostrado siempre una profunda necesidad por conocer, comprender y clasificar las distintas características asociadas al comportamiento que un líder muestra al momento de ejercer el mando (Giraldo, Naranjo, 2014). En este sentido, Sugerman, Scullard, Wilhelm (2011), proponen que el liderazgo eficiente está compuesto por ocho dimensiones constitutivas de un tipo de liderazgo más flexible y adaptable. Esto, además, plantea una alternativa sumamente interesante frente al liderazgo unidimensional que, aun siendo positivo bajo ciertas circunstancias, difícilmente conduce a la innovación. Es por esto que la multidimensionalidad plantea un estudio más profundo del fenómeno del liderazgo y, para hacerlo, obtiene su fundamento desde la mundialmente conocida y aceptada “Teoría DISC” (Marston, 1928), misma que descompone el estilo de comportamiento en cuatro componentes principales (Dominancia, Influencia, Seguridad y Cumplimiento), planteando el comprender desde esta tipología, la manera en la que piensan, sienten y se comportan los líderes.

1.3.1 Antecedentes DISC

La aparición del modelo DISC ocurrió hace aproximadamente un siglo; sin embargo, fue a partir de los 70's cuando esta teoría empezó a perfeccionarse hasta lo que conocemos hoy en día (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2011). El primer autor que logró definir a la personalidad y clasificarla en cuatro componentes logrados desde el cruce de dos ejes principales, fue Carl Gustav Jung en el año de 1921. Este autor señaló que las personas poseen “un tipo psicológico” y esto a su vez influye en la percepción, toma de decisiones y actuar de cada individuo. (Dinámica-Mente Soluciones Empresariales S.A.S, 2018). Estos tipos psicológicos se clasifican en cuatro maneras de percibir el mundo: sensación, intuición, sentir y pensar. (Jung, 1921).

Continuando con la premisa de Jung, William Moulton Marston (1928), expuso su teoría del modelo DISC definiendo que los estilos de personalidad son naturales, internos e innatos, sin dejar de lado que estos pueden ser modificados e influenciados por el ambiente en el que las personas se desenvuelven. En su libro “Las emociones de gente normal”, propone que la tipología de comportamiento se puede clasificar en cuatro dimensiones que, bajo el acrónimo “DISC” se corresponden con los cuatro cuadrantes mencionados por Jung (dominante, influyente, seguro y cumplidor). Sin embargo, la teoría moderna en el campo, recalca que generalmente no existen estilos puros correspondientes a uno de los cuadrantes. Por el contrario, existe un grado de desarrollo que predomina en una conducta frente a otra y los estilos pueden combinarse en centenas de perfiles distintos. (Myers, 1962).

Sería Clark (1940), quien realizará el primer diagnóstico comportamental valiéndose de la teoría DISC y basado en la investigación de Marston.

Posteriormente, y a partir de las teorías de Jung, Katherine Brigg y su hija Isabel Briggs Myers (1962), trabajaron en su propio modelo (MBTI), el cual propone cuatro segmentos de personalidad:

-Extraversión vs Introversión

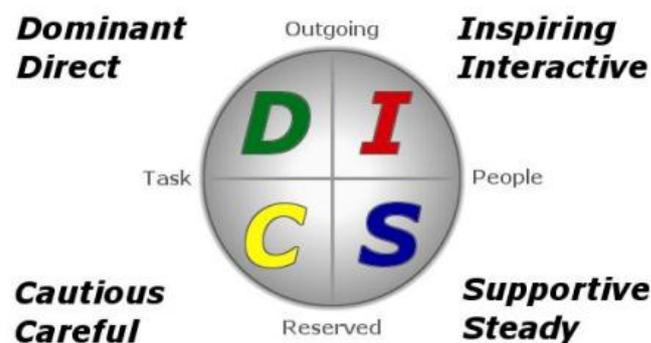
-Sensación vs Intuición

-Pensamiento vs Sentimiento

-Juzgamiento vs Percepción

A partir de los enunciados de Jung, Marston, Myers & Briggs, la teoría de los cuatro cuadrantes se ha ido perfeccionando hasta llegar a lo que ahora conocemos como la Tercera generación de DISC, la cual propone dos ejes centrales, uno vertical cuyo polo superior corresponde al Pensamiento mientras que el polo inferior al Sentimiento y otro horizontal cuyo lado izquierdo es Sensitivo frente al lado derecho que es Intuitivo, los mismos que al cruzarse forman cuatro dimensiones que se asemejan al modelo 4Q de Preferencias de Pensamiento de William Herrmann (1978), quien plantea que el cerebro se encuentra dividido en cuatro cuadrantes: lógico, secuencial, emocional y abstracto.

Gráfico 1: Cuatro cuadrantes DISC



Fuente: (DISC N.A., INC, 1999)

Cada uno de los cuadrantes que se forman por la interacción de los ejes presenta características y rasgos distintivos de cada uno, tal como indicamos a continuación:

- Estilo comportamental “D”: Muestra comportamientos orientados a los resultados. Esto podría desarrollar actitudes enérgicas, pioneras y una orientación a participar de varios proyectos; no obstante, pueden ser competitivos, cortantes e imprudentes. Los líderes con este estilo toman decisiones difíciles, tienen opiniones fuertes e involucran a su equipo en nuevas situaciones. (DISC N.A., INC, 1999, p.7)
- I: (Orientados a las personas). Desarrollan comportamientos sociables, carismáticos, comunicativos; sin embargo, pueden presentar comportamientos de carácter emocional. Generalmente estos líderes necesitan muchos contactos personales y su opinión podría cambiar fácilmente para evitar conflictos. (DISC N.A., INC, 1999, p.7)
- S: Calmado, personas que experimentan comportamientos pasivos, estables, sin desafiar lo establecido; esto puede provocar que le incomode salir de su zona de confort. El liderazgo dentro de esta dimensión evita tomar riesgos, es muy cauteloso en situaciones no comunes y se maneja en grupos pequeños. (DISC N.A., INC, 1999, p.7)
- C: Cumplidor, sus comportamientos están orientados a la perfección, seguimiento de reglas, y dificultad de expresión frente a situaciones sociales. Un punto débil puede ser su inflexibilidad. Un líder cumplidor está interesado en los hechos, no se le es fácil tomar decisiones cuando no cuenta con toda la información y maneja grandes cantidades de información al mismo tiempo. (DISC N.A., INC, 1999, p.7)

A partir de la explicación de estas cuatro dimensiones, se puede agregar que encontramos también varias combinaciones entre cuadrantes (64 tipos básicos); sin embargo, siempre va a existir un estilo de comportamiento dominante. Estas variaciones conforman al liderazgo multidimensional, el mismo que Sugerman, Scullard, Wilhelm, (2011) proponían como más eficaz por su capacidad de adaptación; al contrario del líder unidimensional que actúa dentro de su zona de confort aplicando soluciones inadecuadas para los problemas existentes.

El modelo DISC de liderazgo se obtuvo por la combinación de estudios teóricos y prácticos hasta alcanzar un prototipo que pueda ayudar a las personas a desarrollarse como mejores líderes (Sugerman, Scullard, Wilhelm, 2011). Su esquematización demuestra que los estilos de liderazgo no tienen jerarquía ni secuencia; sino comparten el mismo nivel por lo que forman matemáticamente un círculo equidistante casi perfecto, conformado por las ocho dimensiones de liderazgo, mismas que explicamos a continuación:

1.3.2- Dimensión Vanguardista:

Este tipo de líderes muestran una combinación de comportamientos DI (Dominante -Influyente) o ID (Influyente - Dominante). Por lo tanto, se caracterizan por ser apasionados, aventureros y capaces de inspirar a su equipo hacia nuevas metas y objetivos. Entre sus debilidades encontramos su impulsividad, impaciencia y potencial agresividad cuando están bajo presión.

Las cualidades que se destacan dentro de esta dimensión son:

- *Atracción por la aventura.*- Estos líderes se sienten atraídos por situaciones nuevas y desafiantes, son bastante energéticos y trabajan mejor bajo presión, para

ellos no existen las barreras por lo que a veces pueden ignorar las reglas y también las necesidades de sus seguidores.

- *Conciencia de Estatus.*- Busca en gran medida ascender dentro de la pirámide organizacional, poniendo todo su esfuerzo para convencer a los demás de alcanzar su visión, esto puede provocar la insatisfacción de necesidades de su equipo de trabajo.
- *Predisposición a la acción.*- Los líderes vanguardistas son espontáneos y adaptables, suelen pensar y expresarse de una manera más rápida que la normal por lo que a algunos se les hace difícil seguirlos; además esta energía hace que se involucren en muchos proyectos aunque no todos los termine en su totalidad.
- *Seguridad en su propia visión.*- Estos líderes generalmente tienen tanta seguridad en sí mismos y confianza en que su visión está bien definida, que resisten los cambios aún cuando los demás miembros del equipo consideren que las tareas y planes quedan inconclusos o adolecen en ciertos detalles. Este tipo de líder también suele mostrar comportamientos intuitivos y se dejan llevar por corazonadas.
- *Deseo de ser importante.*- A pesar que muestran una importante seguridad, estos líderes tienen una inseguridad inconsciente que les genera impotencia y preocupación por lo que para no sentirse afectados siempre buscan ocupar cargos poderosos que le den la potestad de cambiar su ambiente.
- *Disfruta el acto de persuadir y encantar a los demás.*- Su carisma ayuda a que estos líderes puedan influir sobre los demás para conseguir sus objetivos, mientras más convence a su equipo más importante se siente y así refuerza los sentimientos de poder. No solo son buenos vendedores sino también son buenos para alcanzar arreglos.

1.3.3.- Dimensión Energética:

Líderes con estilo de comportamiento I (Influyente): Se muestran optimistas y entusiastas, además les gusta aventurarse en situaciones complejas y aportan con ideas frescas e innovadoras. Sin embargo, bajo presión se vuelven desorganizados, frenéticos, carentes de enfoque y proclives a cometer errores. Las cualidades correspondientes a la dimensión energética son las siguientes:

- *Motivación vivaz.*- Los líderes de este estilo son activos y dinámicos, están más dispuestos a realizar cambios que otras personas lo verían como innecesarios y se centran en los aspectos positivos de sus planes tanto en el inicio como en los resultados antes que en el proceso.
- *Preferencia por lo experiencial sobre lo analítico.*- Estos líderes prefieren la práctica antes que la teoría, es decir obtienen mayor satisfacción al momento que experimentan situaciones nuevas. Son también bastante intuitivos y les gusta experiencias que no requieren análisis pues lo consideran aburrido.
- *Deseo por evitar la tensión.*- Su liderazgo parte de una perspectiva positiva esto provoca que cuando existen resultados negativos se muestren muy sensibles a la crítica y demuestren su baja tolerancia a la frustración. Son bastante expresivos, sin embargo cuando algo les molesta pueden ser impulsivos y esto les genera altibajos emocionales.
- *Impulso por un ímpetu progresista.*- Los líderes energéticos se orientan hacia situaciones dinámicas por lo que se desmotivan cuando surgen problemas en algún ámbito en el que se desenvuelven, su naturaleza progresista los lleva a buscar situaciones nuevas antes que lidiar con circunstancias adversas.
- *Deseo de expresar su entusiasmo.*- Como se mencionó antes, estos líderes son bastante optimistas y comunicativos, por lo que su tema de conversación gira

entorno a él, no obstante esto puede ser una barrera de comunicación, puesto que las demás personas se pueden cerrar al percibir mucha información de manera unilateral.

- *Tendencia a hablar de manera libre y fluida.*- Dicho liderazgo se caracteriza por dar un gran flujo de información sin muchos filtros de análisis, esto puede provocar confusión en sus receptores, puesto que al haber muchas opciones las demás personas no saben cuál escoger y se dificulta poner en marcha el plan.

1.3.4.- Dimensión Exhortadora:

Estos líderes poseen un estilo de comportamiento IS (Influyente Seguro) o SI (Seguro Influyente). Lo que les define es su amabilidad y empatía hacia los demás. Generan un buen clima laboral, lo que les permite conseguir ambientes de cooperación por parte del equipo. Su parte negativa es la complacencia a los demás provocando una falta de responsabilidad en sus seguidores. Otra debilidad radica en que las críticas suelen tomarse de manera personal.

Entre sus principales cualidades encontramos:

- *Orientación hacia las relaciones.*- Los líderes exhortadores se centran demasiado en las relaciones interpersonales, es por esto que son considerados como los más empáticos. Por esta razón, sienten la necesidad de preservar el buen ambiente de trabajo descuidando los errores de sus colaboradores y pasando por alto sus fallas.
- *Postura abierta.*- Estos líderes son abiertos y flexibles frente a situaciones que atraviesen sus colaboradores y se muestran con un alto grado de tolerancia y paciencia. No obstante, al no tener una postura firme, los demás miembros del equipo pueden ignorar su autoridad y desviarse del objetivo.

- *Necesidad de aceptación y afecto.*- El líder exhortador prefiere las relaciones interpersonales antes que la consecución de metas, por eso inconscientemente siempre busca pertenecer a grupos sociales donde sentirse valioso. Esta preferencia por la interacción ha desarrollado un estilo de comportamiento afectuoso, cariñoso, expresivo y agradable.
- *Aversión al conflicto.*- Como se mencionó anteriormente, este estilo de liderazgo busca el consenso antes que el conflicto. Se trata de estilos de comportamiento diplomático e indulgente, por lo que generalmente no se les encuentra en problemas. Sin embargo, cuando no pueden escapar de un conflicto, suelen asumir la responsabilidad total del mismo.
- *Tendencia a no pensar en los problemas.*- Esta dimensión sugiere que sus líderes ven todo como positivo ignorando las falencias de sus seguidores. Si sus metas son muy desafiantes puede que estas personas abandonen estos objetivos y persigan otros menos demandantes.
- *Aversión a los análisis complejos.* Este tipo de liderazgo prefiere evitar las situaciones que requieren de un análisis minucioso y optan por procesos mucho más sencillos. Su perspectiva positiva los invita a buscar atajos que faciliten la comprensión de los hechos y de esta manera eludir la frustración que conlleva los conflictos.

1.3.5.- Dimensión Incluyente:

Individuos con estilo de comportamiento S (Seguridad): Son líderes pasivos que actúan metódicamente siguiendo un logaritmo establecido. Son orientados a los resultados y trabajan en ambientes conocidos donde ya conocen los procedimientos y rutinas. Sin embargo, al momento de tomar decisiones, este tipo de líderes buscan incluir

el punto de vista de todos y esto le dificulta la consecución de consensos. Además, el equipo se puede aprovechar su credulidad y flexibilidad.

Las características principales de este estilo comportamental son:

- *Deseo de Aceptar.*- Este líder se siente más a gusto aceptando el status quo, por lo que presenta dificultades al momento de expresar inconformidades y sus decisiones se basan en las opiniones de los demás. Por otro lado, estilos de liderazgo más críticos lo consideran como un enfoque demasiado suave y flexible.
- *Deseo por rodearse de lo que le es familiar.*- Este estilo de liderazgo es más conservador y rutinario prefiere las situaciones en las cuales tiene control, salir de su zona de confort se vuelve un desafío, puesto que involucra cambios. Por último lidiar con lo ordinario satisface sus necesidades.
- *Deseo de complacer a los demás.*- Esta dimensión sugiere que el líder se muestra empático con los demás, esto se da por su necesidad de aceptación en el grupo; son complacientes y evitan los conflictos. Las demás personas los perciben como inseguros y suaves, puesto que físicamente muestran comportamientos poco firmes, no establecen contacto visual y demuestran señales de sumisión.
- *Tendencia a internalizar los problemas.*- Estos líderes frente a cualquier situación negativa tienden a interiorizar los conflictos, incluso asumen la responsabilidad del problema cuando otra persona fue la causante del mismo, con el fin de evitar discusiones. Debido a su actuar, su equipo de trabajo puede desestimar su autoridad.
- *Deseo de armonía.*- Los líderes influyentes tienen afinidad por la rutina, por lo que la consecución de armonía es una de sus prioridades, trabaja con una consistencia prolongada y disfruta de esta comodidad. Son cautos y reflexivos pero inflexibles al momento de responder a entornos cambiantes.

- *Baja necesidad de logros y status.*- Este líder considera que el guiar a un grupo de personas no es lo más importante en su vida, disfruta de alcanzar sus metas, no obstante no le interesa sobrepasar los estándares exigidos y tampoco exigirse a sí mismo. Con frecuencia confía ciegamente en sus colaboradores y en la ejecución de tareas asignadas a cada uno, es más para evitar tensiones puede ignorar fallas en el actuar de los demás. Por último son personas que no buscan protagonismo y son poco competitivas.

1.3.6.- Dimensión Modesta:

Estos líderes poseen estilos de comportamiento SC (Seguro Cumplidor) y CS (Cumplidor Seguro). Son precisos, exactos, perfeccionistas, amables y muy seguros de sí mismos. Alcanzan generalmente todas sus metas por su perseverancia y son cuidadosos con los detalles. Sin embargo, este tipo de líderes, por ser muy cautos, inhiben la creatividad y muestran resistencia al cambio..

Sus características más representativas son las siguientes:

- *Deseo de ser confiable.*- Estos líderes buscan que sean percibidos como personas fiables y responsables, no les gusta decepcionar a su equipo ni cometer errores, son minuciosos con los detalles y están enfocados en la calidad del trabajo; lo que puede resultar un poco molesto para sus seguidores.
- *Deseo por evitar problemas.*- Las personas con este estilo de liderazgo son muy estructurados por lo que planifican cada aspecto con el fin de evitar eventualidades y dificultades. Les gusta trabajar en ambientes conocidos y estables porque esto significa que pueden tener todo el control de la situación; les encanta medir cada movimiento para poder predecir tanto las posibilidades positivas como negativas.

- *Temor a hacer olas.*- A estos líderes les gusta trabajar dentro de su zona de confort, por lo que este pensamiento la traspasan a sus seguidores con el fin de generar un clima organizacional en armonía. Si tuvieran que escoger entre arriesgarse por nuevos objetivos o cumplir los ya establecidos, ellos seguramente escogerán la tranquilidad antes que los riesgos.
- *Cualidad de Autodominio.*- Los líderes modestos analizan mucho sus pensamientos y sentimientos, por lo que es poco común que demuestren comportamientos impulsivos y temperamentales. Además no expresan con facilidad emociones y esto provoca problemas al momento de establecer relaciones laborales con nuevos colaboradores.
- *Nivel Inferior de Ambición interesada.*- Como se lo menciono antes este liderazgo se basa en la seguridad, le gusta trabajar en ambientes cómodos, por lo que una de sus metas no es ser superior a los demás, sino se plantea metas justas y menos desafiantes de alcanzar.
- *Deseo de pasar desapercibido.*- Las personas con este estilo de liderazgo no les gusta llamar la atención, no tienen pretensiones ni expectativas muy altas de crecimiento, por otro lado se inclinan por la seguridad de lo conocido y por cumplir con las metas ya establecidas.

1.3.7.- Dimensión Deliberada:

Estilos de comportamiento C (Cumplimiento). Son líderes sistemáticos, perfeccionistas que se rigen por reglas y reglamentos, además son muy orientados a la tarea y les gusta que las personas los reconozcan como “expertos”. Prefieren trabajar independientemente y sus conversaciones son muy lógicas. Su debilidad es su temor a salir de la zona de confort puesto que fuera de ella dejan de ser peritos en el tema, y no aceptan puntos de vista externos por lo que no les importa las relaciones sociales.

Entre sus principales cualidades se encuentran:

- *Deseo de libertad y privacidad.*- Los líderes deliberados prefieren la libertad por encima de todo, es decir evitan aspectos emocionales con su equipo porque lo consideran menos importante y se enfocan en el cumplimiento de metas y responsabilidades.
- *Renuncia tomar dimensiones.*- La reserva de estos líderes los hace poco emocionales por lo que no tuvieron problema de expresar lo que piensan y sienten ante una situación determinada. No son personas que se preocupen sentimentalmente por los miembros de su equipo por lo que no elogian con facilidad a los mismos. Se los puede considerar como fríos e insensibles.
- *Escepticismo innato por las ideas de los demás.*- Las personas con este estilo de liderazgo piensan que sus ideas son correctas y que no van a cometer los errores que el resto cometería; para ellos el control es parte importante de su liderazgo, por lo que a veces se pueden sobrecargar de tareas con el fin de asegurar la calidad de trabajo.
- *Desagrado por la vulnerabilidad.*- A estos líderes también les gusta la seguridad, por lo que se pueden alejar de los desafíos, ya que esto significa exponerse de una manera riesgosa a situaciones de las cuales no conoce la solución.
- *Deseo de objetividad.*- Los líderes deliberados se encuentran en el polo racional, por lo que para ellos cada decisión y detalle tiene que ser lo más objetivo posible. Como se lo menciono anteriormente la parte emocional en las relaciones laborales no tienen mucha significación, por lo que los procesos siempre están enfocados a la tarea.
- *Deseo de una zona de confort de espacio personal.*- Este estilo de liderazgo prefiere la libertad de espacio, por eso cuando alguien trate de invadir sus

“burbuja” puede generar cierta incomodidad y molestia. Son personas que analizan mucho las soluciones a los problemas y a veces esto puede generar que se aíslen del medio del cual están involucrados.

1.3.8.- Dimensión Resuelta:

Líderes con estilos de comportamiento CD (Cumplidor Dominante) y DC (Dominante Cumplidor): Son personas a las que les gusta romper las reglas que no se les ajustan a sus objetivos. Son decididos, directos, competitivos y autoexigentes porque siempre buscan resultados eficaces y efectivos. Sin embargo, estas características si no se las maneja bien pueden provocar comportamientos insensibles,, rígidos y pesimistas.

Sus cualidades más significativas son:

- *Escepticismo natural.*- Los líderes resueltos no se preocupan por las ideas de los demás, sino en lo que se puede aportar; no son cautos al momento de expresar emociones, por lo que pocas veces son afectivos con sus colaboradores.
- *Impulso hacia el dominio personal.*- Estos líderes buscan el control de su entorno y planifican el mundo de acuerdo a los objetivos que ellos se propongan. Al ser perfeccionistas consigo mismos, en ocasiones pueden ser muy inflexibles con su equipo cuando ellos no siguen el ritmo que los líderes buscan.
- *Impulso tenaz hacia la superación de obstáculos.*- A diferencia de otros líderes, estas personas salen de su zona de confort sin temor a vencer los obstáculos que se les presente en el camino, con el fin, dominar la situación. Sin embargo, esto puede producirles insatisfacción al momento de no conseguir la solución deseada.
- *Predisposición hacia el desagrado.*- Los líderes resueltos no se interesan por agradar a sus seguidores; su fin, es imponer respeto ante todo, por lo que, cuando

exista algún error de terceras personas, ellos expresan su desagrado sin filtros y a veces poco empáticos.

- *Desdén por la debilidad.*- Estos líderes son exigentes no solo consigo mismo sino también con sus colaboradores y esto puede generar tensión dentro del ambiente laboral, puesto que, tienen la creencia que el cumplimiento de metas debería ser lo primordial dentro de cualquier organización, y cuando no lo concretan, pueden sentirse decepcionados y desmotivados.
- *Dependencia excesiva en el “debería”.*- En esta dimensión, los líderes se caracterizan por su apego desmedido al deber y cualquier cosa que atente sobre esto, provocará en los líderes frustración y descontento.

1.3.9.- Dimensión Dominante:

Líderes con estilos de comportamiento D (Dominante). Se muestran competitivos, eufóricos, deseosos. Poseen una actitud demandante lo que provoca influencia en los demás, tienen altos niveles de motivación y sus metas suelen ser de alto impacto en la sociedad. No obstante, pueden llegar a ser muy individualistas, tratando de imponer sus creencias provocando un pobre desarrollo de sus habilidades sociales.

Sus cualidades más significativas las describiremos a continuación:

- *Realismo Subjetivo.*- En este aspecto, los líderes toman decisiones en base a sus criterios, pues piensan que su opinión es la correcta y la única a seguir. Sus seguidores le pueden percibir como arrogante; no obstante, para el líder dominante, estas no son valoraciones que afecten el desarrollo de sus actividades.
- *Necesidad de Triunfo.*- Los líderes dominantes tienen un mejor manejo de situaciones críticas, lo que les permite destacarse entre el grupo; sin embargo, este

sentimiento de superioridad genera que su equipo se sienta opacado y aislado. En situaciones desafiantes, pueden mostrarse agresivos e inflexibles.

- *Necesidad intensa de logros.*- Estos líderes en cuanto a la consecución de objetivos y metas, no lo hacen por crecimiento y desarrollo grupal, sino por cumplir con metas personales de realización, lo que puede aumentar su ego.
- *Desagrado por las emociones “suaves”.*- Las personas que tienen este estilo de liderazgo son reacias a la expresión emocional y cuando algún miembro del equipo necesita ayuda, ellos se sienten obligados a tener actitudes empáticas de apoyo.
- *Mentalidad Rigurosa.*- Para los líderes dominantes, la debilidad no es una opción, por lo que cualquier situación o persona que intente dejar al descubierto su vulnerabilidad, será de total rechazo por parte del mismo, lo que generará el deseo de retomar el control.
- *Impulso por avanzar con velocidad.*- El ritmo de vida de estos líderes es acelerado y todo lo que les rodea debe ir a la misma velocidad, por lo que, al momento que no se consigue un objetivo en el tiempo deseado, se genera frustración en el líder por las expectativas no cumplidas y tensión en los seguidores por no lograr el resultado esperado.

La diversidad de dimensiones descritas en este apartado proporciona un entendimiento mayor de la teoría DISC y su correlación con los ocho estilos de liderazgo. Si bien, algunos autores como Jung y Marston afirman que los estilos que se encuentra en el polo superior son más efectivos, Sugerman, Scullard, Wilhelm (2011) sugieren que los estilos localizados en la parte inferior cuentan con mayores oportunidades de desarrollo. No obstante, otros autores consideran que no hay dimensiones mejores que

otras, sino diferencias de liderazgo que pueden llegar a ser más o menos eficientes dependiendo de la situación y los acontecimientos.

1.4 El Liderazgo femenino

Si bien, las características expuestas de los estilos de liderazgo nos dan una visión específica de los comportamientos al momento de ejercer el liderazgo; no determinan arbitrariamente el buen desenvolvimiento de las personas, por lo tanto, las diferencias de género más aceptadas tampoco podrían hacerlo; motivo por el cual, se ha despertado un interés científico que intenta demostrar a detalle todas las variables intrínsecas y extrínsecas que involucran el liderazgo femenino por lo que, este tema se encuentra en auge dentro del mundo investigativo.

Según Lorenzo, Sola y Cáceres (2007), las investigaciones sobre liderazgo y género han recibido mucha atención en los últimos tiempos, puesto que existe una nueva perspectiva respecto a la asignación de roles familiares, así como la inserción de la mujer profesionalmente. En el último decenio, se ha profundizado el estudio sobre temas de discriminación laboral entre géneros, el acceso y promoción profesional de la mujer y el planteamiento de soluciones y acciones para alcanzar los objetivos de inclusión (Ramos et al., 2003). Según Web of Science, (2010), el estudio del liderazgo femenino se ha incrementado al punto que el 5% de sus artículos actuales corresponden a este tema. Esto es consecuencia del rol laboral de la mujer dentro de las organizaciones, mismos que ha ido cambiando progresivamente y de manera positiva (Contreras, 2012).

Al respecto debemos analizar aquel fenómeno que se ha venido presentado en las últimas décadas bajo el nombre de la “Nueva Economía”, referida a toda una nueva estructura de nuevas y flexibles modalidades de trabajo, diferentes a las estructuras tradicionales; una perspectiva nueva y distinta que, para ser efectiva, demanda un mayor

involucramiento de las mujeres en cuanto son éstas quienes poseen estilos de liderazgo más eficientes que los hombres, cuando se enfrentan momentos de cambio o crisis (Medina-Vincent, 2013).

Estas diferencias de género involucran características físicas, psíquicas y sociales. En base a esto se propone una especie de tipología que clasifica a las mujeres en comunales, orientadas a las relaciones interpersonales, cálidas, sensibles y emocionales. Y, por otro lado, a los hombres como orientados al poder, es decir, más centrados al control, agresividad, dominancia e individualismo (Eagly, Carli, 2007).

Además, se encontraron otras diferencias importantes al momento de manejar situaciones complejas, en las cuales, el hombre recurre al razonamiento espacial y abstracto, debido a que posee mayor interconexiones en la parte frontal y trasera del cerebro, lo que les hace enfocarse en una sola tarea; mientras que la mujer opta por soluciones verbales, puesto que sus interconexiones se encuentran en mayor medida en el hemisferio derecho, permitiéndolas ejecutar múltiples actividades al mismo tiempo (Echavarri, Godoy, Olaz, 2007).

Sin embargo, y pese a sus amplias destrezas en el ámbito del liderazgo, históricamente las mujeres formaron parte de una sociedad patriarcal, donde su enfoque radicaba en las estructuras socioeconómicas lideradas por los hombres (Kelly, 1979). Del Val, Tomás, Dueñas y De la Rosa (2004), señalan que antes de que finalice la Segunda Guerra Mundial la mujer no tenía acceso al mundo profesional y existía una fuerte desigualdad salarial y segregación contra las mujeres (Reverter, 2008). Estos sucesos se evidencian en un fenómeno denominado “techo de cristal”, el cual consiste en la dificultad de la mujer para acceder a puestos de jerarquía, quedándose sub representadas dentro de las organizaciones (Monfort, 2015). Pero, también existe otro fenómeno denominado “techo de cemento” el cual consiste en los obstáculos autoimpuestos por las

mujeres con respecto a sus elecciones, por ejemplo, cuando rechazan posiciones superiores en la jerarquía de la empresa porque son más inflexibles y demandantes (Chinchilla, Poelmans, León, 2005).

Todas estas desigualdades a lo largo del tiempo, incentivaron a varios investigadores, quienes en los años 60 empezaron a darle una nueva perspectiva de género a la actividad laboral (Ramos et al., 2003). Sin embargo, fue a partir de la década de los 70's cuando se materializó la revolución femenina, buscando poner en manifiesto la discriminación laboral y concientizar sobre la existencia de estas desigualdades como problemas reales de la sociedad, buscando conseguir mejoras sociales, igualdad de oportunidades y el reconocimiento monetario (Cuadrado et al., 2006).

Así, el innegable posicionamiento que han alcanzado las mujeres con el pasar de los años aún no ha logrado superar ciertas barreras que, muy arraigadas en las tradiciones organizativas, todavía hacen imposible pensar en igualdad laboral entre hombres y mujeres (Ramos et al., 2003). Dentro de éstos obstáculos al liderazgo femenino, tal vez el más grande, sean los estereotipos enraizados en la sociedad, mismos que determinan cómo debe comportarse cada género, aceptando el paradigma de que liderazgo es sinónimo de masculinidad (Monfort, 2015).

En este sentido, se han identificado dos tipos de segregación en el trabajo: la horizontal, en la que se feminizan o masculinizan las actividades, siendo las áreas de salud, social y las de asistencia administrativa realizadas mayoritariamente por las mujeres (Alario, Pascual y Baraja, 2009) y la segregación vertical, que hace referencia al hecho de que las mujeres ocupan los cargos más bajos dentro del organigrama institucional (Monfort, 2015).

Agut y Martin (2007) describen otras barreras que han obstaculizado el ascenso de las mujeres a jerarquías de poder, como son:

1.- Dificultades para conciliar trabajo y familia: La carga laboral sumada a las actividades del hogar desgastan su eficiencia en estos ámbitos.

2.- Acoso sexual en el trabajo: Se aborda dentro de la discriminación, generando un ambiente desagradable de intimidación y humillación (Manual frente al acoso sexual en el ámbito laboral, 2006)

3.- Mobbing: Es un tipo de agresión psicológica que tiene por objeto causar miedo en la persona, ocasionando desmotivación hasta el punto de una desvinculación con la organización (Rojas, 2005)

4.- Desarrollo de carrera y edad: La fase de mayor auge en el crecimiento profesional ocurre dentro del rango entre los 30 y 40 años, período que es interferido por los roles de cuidado materno, obstaculizando el ascenso de las mujeres dentro del campo laboral (Ramos et al., 2003)

Otra barrera importante sigue siendo la educación puesto que, aunque su acceso fue un gran logro social, aún no se ha conseguido en su totalidad, porque en la actualidad seguimos teniendo casos en el cual, se escoge al candidato hombre aunque la mujer tenga igual o mayor preparación académica y experiencia profesional en el área ofertada. (Gálvez, 2001). La Oficina de Estadísticas Laborales de los EEUU (2015) señala que las mujeres ocupan aproximadamente la mitad de cargos medios en ese país, lo que les permite hablar de igualdad de oportunidades para ganar experiencia en la parte administrativa; no obstante, cuando se trata de posiciones directivas superiores, no son tomadas en cuenta en el mismo nivel que los hombres.

El posicionamiento y empoderamiento laboral que han alcanzado las mujeres actualmente ha sido resultado de una lucha constante por parte del movimiento feminista a favor de la igualdad de derechos y oportunidades que tuvo su origen el siglo XVIII con la Revolución Francesa (Rodríguez de Lecea, 2008). Este empoderamiento ha logrado ampliar los puntos de vista sobre los roles de las mujeres pues antes se pensaba y aceptaba que su principal objetivo sea familiar, es decir, un rol reproductivo; no obstante, por la incursión en el campo laboral, se ha ido reduciendo el crecimiento demográfico y han incrementado los niveles de jefaturas femeninas y el acceso a la educación. (Duryea, Cox & Ureta, 2006). Además, Duryea et al, Abramo & Valenzuela (2006), plantean que, a mayor nivel de educación y menor número de hijos, la fuerza laboral femenina será mayor.

Datos proporcionados por el INEC (2010) demuestran la situación laboral actual de las mujeres en el Ecuador; el mercado de trabajo remunerado es ocupado por mujeres en un 36% frente al 64% ejercido por varones, además por cada 100 mujeres registradas en las seguridad social hay 164 hombres. Para marzo 2018 el ingreso laboral promedio de un hombre con empleo es de 366,2 dólares, mientras que para una mujer con empleo es de 302,8 dólares; por último las mujeres tiene una carga de trabajo semanal de 77h39min sumando trabajo remunerado y no remunerado, señalando una brecha de 22h40min más que los hombres (INEC, 2007). Todo lo cual indica que, en el mundo organizacional que nos compete, aún existe una brecha de género que merece ser tratada y estudiada.

1.5 Sector Público

El fenómeno del liderazgo femenino, es una constante que se presenta tanto en el sector privado como el público; sin embargo, siendo el sector público comprendido como

el conjunto de instituciones que manejan y controlan las decisiones colectivas de carácter político, económico, social y cultural de una nación (Baena, 2009), y tratándose del elemento constitutivo del Estado desde el cuál se fortalece la economía del país y se satisface las necesidades de la población (Enciclopedia Financiera), el tema del liderazgo femenino gana aún más interés pues se convierte en una herramientas de desarrollo y equidad social.

Así, el sector público, en el Ecuador se organiza de la siguiente manera:

- **Administración directa:** Los fondos se obtienen mediante el cobro de impuestos. No tienen fines de lucro y siguen criterios establecidos.
- **Empresas de propiedad pública:** Tienen decisión para actuar según el mercado en el que se desarrollen y el gobierno no tiene intervención directa sobre las mismas.
- **Empresas de propiedad pública parcial:** Tiene un componente público y uno privado, lo que hace que las decisiones a tomar sean más libres dependiendo de los resultados que busquen obtener.
- **Contratación externa parcial:** El servicio es realizado por una empresa externa; sin embargo, las instalaciones son parte de los bienes del Estado (Enciclopedia Financiera)

Según la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público (2015) señala que la estructura del Estado comprende de cinco funciones, las cuales son: Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y Transparencia y Control Social.

- En la función Ejecutiva se encuentra el Presidente y Vicepresidente de la República.

- En la parte Legislativa forman parte los Asambleístas Nacionales y Provinciales.
- La Defensoría Pública, Fiscalía General del Estado con sus representantes locales, el Consejo de la Judicatura y las Notarías conforman la Función Judicial.
- En el ámbito Electoral tenemos al Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral.
- Y la última función del Estado es la de Participación y Control Social, la misma que está integrada por la Defensoría del Pueblo, Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, Contraloría General del Estado y Superintendencias.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

En esta investigación la unidad de análisis fue una población de aproximadamente 104 mujeres que ocupan posiciones jerárquicas medias y altas (es decir, que cuentan con personal a su cargo), de diferentes empresas públicas del Cantón Cuenca; se trabajó con ésta área geográfica puesto que, es el polo más importante de desarrollo en el sur del país, además de comprender la capital administrativa de la zona 6 del Ecuador.

Las instituciones que participaron de la investigación fueron las siguientes:

Tabla 1: Empresas Públicas participantes.

EMPRESAS PÚBLICAS CANTÓN CUENCA	
Universidad de Cuenca	27 mujeres
Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca EMAC EP	7 mujeres
Empresa Pública Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca EMOV EP	13 mujeres
Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua potable, Alcantarillado y Saneamiento ETAPA EP	18 mujeres
Farmasol EP	3 mujeres
Empresa Eléctrica Regional Centro Sur. EERCS	6 mujeres
Servicio de Rentas Internas – SRI (Dirección Zonal 6)	7 mujeres
Ministerio de Trabajo (Dirección Zonal 6)	5 mujeres
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS (Dirección Zonal 6)	2 mujeres
TOTAL	88 mujeres

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

Dichas empresas fueron escogidas en virtud de tratarse de las más representativas de su ámbito (la Universidad más grande de la ciudad y la EERCs es la proveedora de energía más grande de región); las más representativas del territorio (las EPs elegidas son las más grandes de la entidad municipal) o las más representativas a nivel nacional (el IESS, el SRI y el Ministerio de Trabajo son las entidades públicas más importantes dentro del Ejecutivo a nivel nacional).

Se trabajó a nivel de una muestra no probabilística y establecida por conveniencia (Hernández, Fernández, Baptista; 2010). El test utilizado fue aplicado al universo muestral; sin embargo, el número de respuestas dependió del número de cuestionarios devueltos por las ejecutivas. Estos superaron la tasa del 80% de respuestas efectivas sobre el total enviado, lo que según Malhotra (2004) es suficiente para garantizar su validez estadística.

El estudio es un diseño no experimental con enfoque de género, puesto que no existe manipulación de variables (Hernández, Fernández, Baptista; 2010). Tiene un alcance descriptivo con un enfoque metodológico mixto, es decir, cualitativo en cuanto a la aplicación del test comportamental y cuantitativo por las estadísticas descriptivas y correlaciones con las que se pretende dimensionar y correlacionar el perfil comportamental con las variables independientes.

En este sentido, la variable dependiente y objeto del estudio será el Perfil Comportamental de Liderazgo; las variables independientes serán la edad y el subsegmento dentro de la institución pública a la que pertenezca la observación. Finalmente, la variable de control será el género del sujeto al que se aplica el test comportamental.

Para realizar esta investigación se comenzó con la revisión de material bibliográfico para familiarizarnos con el test y conocer cada uno de los estilos de liderazgo que mide

el mismo. Para esto, y a manera de prueba piloto, se realizó una auto aplicación de la herramienta DISC al grupo de investigadoras, lo que permitió un mejor entendimiento de su estructura.

Una vez realizada la parte bibliográfica, se procedió a conseguir los permisos necesarios para la aplicación del test en cada una de las empresas. Posteriormente, con la información obtenida de las visitas a las organizaciones, se formó una base de datos de las mujeres participantes. El último paso fue la aplicación del test en línea, lo que facilitó la recolección de datos y su posterior tabulación.

Ya con los resultados obtenidos, se procedió a realizar un análisis de los mismos, con el fin de determinar el estilo de liderazgo predominante. Para esto se utilizaron los gráficos resultantes de los informes digitales en línea de cada test realizado; y se convirtieron los estilos de comportamiento en estilos de liderazgo de cada uno de los resultados, utilizando la tabla pertinente dentro de la bibliografía DISC propuesta por Sugerman, Scullard, Wilhelm (2012). De esta manera, se pudo sacar la frecuencia de cada una de las dimensiones del liderazgo para poder determinar el estilo más utilizado por las mujeres dentro de las empresas. Además, se establecieron correlaciones en base a cómo influye la edad en el estilo de liderar, y otra correlación para determinar las diferencias existentes en cada uno de los sectores.

2. 1 Validación del Test

Tomado de: *"8 Dimensiones del Liderazgo", Modelo DISC. Sugerman, Scullard, Wilhelm. 2011*

Tradicionalmente, el estilo comportamental medido bajo la teoría DISC consideraba cuatro dimensiones (D, I, S y C). Sin embargo, en la actualidad, las distintas dimensiones se han ido combinando permitiendo medir un mínimo de 8 estilos de

comportamiento, mismos que resultan de las combinaciones de los doce distintos tipos comportamentales (DI, IS, SC y CD).

A principios de 1970, el modelo DISC se empezó a distribuir y a vender a partir de la empresa Geier, dentro del mundo laboral. Pamela Cole y Gary Little (1995) establecieron una segunda generación de técnicas de medición del instrumento, ofreciendo a los clientes un relato personalizado de cada una de las puntuaciones: D, I, S y C.

Posteriormente, a principios del siglo XXI, nace una tercera generación del modelo, brindando un entendimiento más detallado acerca de los significados e interpretaciones derivadas de las puntuaciones.

Para evaluar la confiabilidad interna del test DISC de Personalidad, se utiliza el coeficiente Alfa de Cronbach, mismo que tiene un rango comprendido entre 0 y 1, donde lo ideal es un resultado mayor a 0.70 para que el instrumento se pueda considerar como aceptable, teniendo en cuenta, que todas las escalas que mide esta herramienta sobrepasan por mucho al valor señalado de aceptación.

Una de las razones fundamentales por la cual el modelo DISC se sigue utilizando a gran escala desde tiempos atrás, es que mide los aspectos principales de la naturaleza humana, incidiendo directamente en nuestras actividades diarias y en nuestras relaciones interpersonales. El instrumento mide estilos comportamentales, y es aplicado al mundo profesional evaluando conductas de los individuos dentro de su trabajo.

La construcción de esta herramienta está sustentada en un estudio a 26.899 personas, a quienes se les preguntaron acerca de su rendimiento como líderes; así como, el desempeño de otros líderes dentro de sus organizaciones. En base a esto, se obtuvieron las escalas definitivas de liderazgo, respondiendo a la necesidad de una teoría clara y ejecutiva que explicara los estilo de comportamiento asociados al liderazgo (Sugerman,

Scullard, Wilhelm, 2011). Es así que nace la metodología DISC y el desarrollo de los ocho estilos de liderazgo, mismos que, una vez delineados, se volvieron a someter a una evaluación con 3000 calificadores para probar la validez del instrumento y obteniendo resultados similares.

Otra investigación que abarca el tema del liderazgo mediante la utilización del Cuestionario DISC, es el estudio realizado por Bárbara Villatorio (2015), en el Ministerio de Salud de la Cabecera Departamental de Huehuetenango (Guatemala), se empleó el modelo DISC para evaluar el liderazgo en cargos medios y altos dentro de este Ministerio; arrojando resultados en el cual, los participantes se inclinan hacia un tipo de liderazgo orientado tanto a las personas como a los resultados, es decir, fomentan el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo de trabajo, lo que propicia un buen clima organizacional. Así mismo, en otro estudio (Aguilar, 2015) el mismo que tenía por objeto determinar la influencia del estilo de liderazgo en las relaciones interpersonales, dentro de los instrumentos utilizados se aplicó de la igual manera el test DISC para determinar el estilo de liderazgo predominante en puestos gerenciales, dando como resultado la preferencia de comportamientos orientados hacia el desarrollo de habilidades, cumplimiento de metas y buenas relaciones laborales.

Al haber comprobado la aplicabilidad del modelo DISC a personas que ejercen mandos medios y altos en diversos estudios, proporcionó mayor seguridad para utilizar el instrumento en el estudio con enfoque de género.

Retomando la etapa de recolección de datos, cuya población de análisis fueron las mujeres en cargos medios y altos del sector público, se ejecutó mediante la aplicación en línea del test en formato DISC perteneciente a la empresa HMT® (Human Management Tool). En este caso se trata de un test comportamental que contiene 24 casos

situacionales, cuatro alternativas de resolución para cada caso y una opción de binaria de respuesta (Lo haría – No lo haría).

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

En cuanto a la interpretación de los resultados, estos se los hizo de manera gráfica mediante el uso de diagramas circulares y de barras para un mejor entendimiento de las cifras obtenidas.

Por otro lado, el análisis matemático se lo realizó a través de frecuencias en cuanto a edad, predominancia de estilo de liderazgo en base a rangos de edad y el estilo predominante de liderazgo de toda la muestra.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos

Tabla 2. Frecuencia de participantes en cada rango de edad

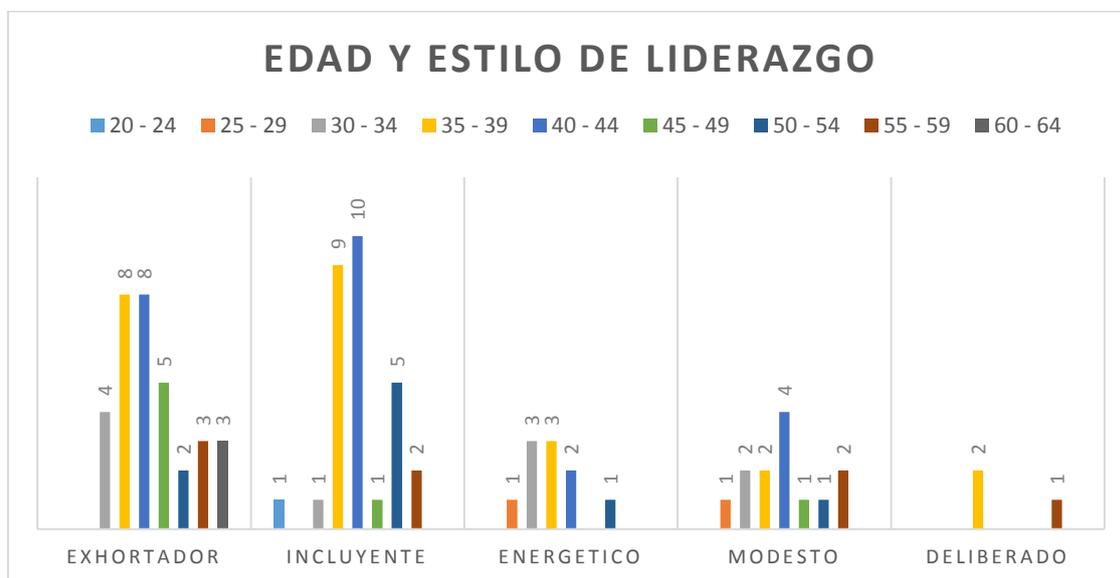
RANGO DE EDAD	LIDERESAS
20 - 24	1
25 - 29	2
30 - 34	10
35 - 39	24
40 - 44	24
45 - 49	7
50 - 54	9
55 - 59	8
60 - 64	3
TOTAL	88

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

El primer análisis de datos corresponde a la clasificación de la edad por rangos, partiendo de la información de las mujeres que respondieron la herramienta. La

información se ha clasificado en intervalos de 5 años, comenzando por 20 (valor mínimo) y llegando hasta los 64 (valor máximo).

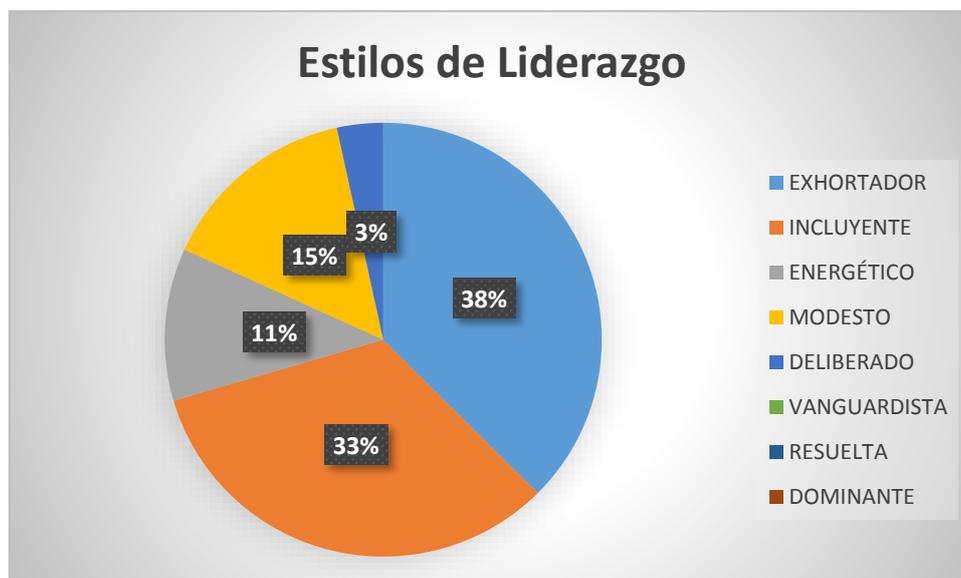
Gráfico 2. Edad y Estilo de Liderazgo



Fuente: Test DISC

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

De acuerdo a la imagen, los rangos de edad entre 35 a 39 años y 40 a 44 años, representan mayoritariamente la muestra e indican una inclinación hacia los estilos de liderazgo Incluyente en primer lugar y el estilo Exhortador en segundo lugar. Por último, los rangos de edad ubicados en los extremos (20 – 24 y 60 - 64 años), no presentan una cantidad considerable de mujeres como en los otros intervalos expuestos; sin embargo, se puede decir que en el caso de las mujeres pertenecientes al último rango de edad tienen una preferencia absoluta por el estilo Exhortador de liderazgo. Todo esto, significa que las mujeres alcanzan puestos de jerarquía y su éxito profesional a la edad comprendida entre los 35 a 45 años corroborando la teoría del desarrollo de la mujer de Levinson (1979).

Gráfico 3. Predominancia de los Estilos de Liderazgo

Fuente: Test DISC

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos, los estilos de liderazgo que más caracterizan a la mujer cuencana dentro del sector público son dos: en primer lugar, el estilo Exhortador (IS/SI) con 38% de la muestra y el estilo Incluyente (S) con 33% esto confirma lo expuesto en la teoría, en la que se describe al liderazgo femenino como carismático, orientado a las relaciones interpersonales y empático (Eagly, Carli, 2007).

Tabla 3. Frecuencia de participantes en cada sección del Sector Público.

SECTOR PÚBLICO	
SECCIÓN	
EDUCATIVA	27
INSTITUCIONES MUNICIPALES	41
INSTITUCIONES NACIONALES	20
TOTAL	88

Fuente: Test DISC

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

Gráfico 4. Predominancia de cada estilo de liderazgo en las secciones del Sector Público



Fuente: Test DISC

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

Se procedió a realizar una división por sectores en el ámbito público dependiendo del alcance de las instituciones. La primera sección corresponde a la Educativa con 27 mujeres participantes del total de la muestra. Su estilo de liderazgo predominante es el Incluyente; no obstante, el estilo de liderazgo Exhortador se encuentra en segundo lugar con una mínima diferencia.

El segundo grupo son las instituciones municipales, las mismas que hacen referencia a las empresas ancladas a los gobiernos autónomos descentralizados, esta sección está conformada por 41 mujeres que participaron del estudio y sus resultados son los siguientes: en primer lugar de preferencia está el estilo de liderazgo Exhortador (16) seguido del estilo Incluyente (15) demostrando nuevamente una diferencia mínima de predominancia.

Por último, se realizó un análisis con el grupo de las instituciones nacionales, la misma que contó con 20 lideresas, cuyos resultados reflejaron una inclinación por el estilo

de liderazgo Exhortador en primer lugar y el estilo Incluyente en segundo lugar respectivamente.

Estos resultados nos permiten concluir que el liderazgo femenino se encuentra orientado hacia los estilos de comportamiento I (influencia) y S (seguridad) sin tener relevancia la diversificación del sector público con la que se trabajó; y una vez más se corrobora la orientación del liderazgo femenino hacia el trabajo en equipo y la participación de los miembros en la toma de decisiones.

Los datos previamente analizados sirvieron como base para el establecimiento de un modelo de ajuste y correlación que, valiéndonos del sistema PLS, han permitido obtener un estudio más profundo y objetivo sobre el tema de las variables analizadas del liderazgo dentro del sector público.

El modelo de medición PLS explica cómo cada ítem se relaciona con su constructo o variable latente en términos de validez convergente, validez discriminante y fiabilidad (Chin, 1998). El análisis confirmó que todos los coeficientes superaron los niveles mínimos requeridos.

La Varianza Promedio Extraída (Average Variance Extracted – AVE) que busca medir la cantidad de varianza capturada por una variable latente sobre la cantidad causada por el error de medición es mayor a 0.50 en todos los constructos. Esto significa que la edad y el sector en el que trabajan las ejecutivas, en su calidad de variables latentes, explican el comportamiento (la variación) del modelo en mayor medida de lo que lo hace el error de medición. Los coeficientes Alfa de Cronbach (Cronbach's Alpha) y Fiabilidad Compuesta (Composite Reliability) son mayores a 0.80, lo que significa que las escalas elegidas para medir cada constructo son fiables y consistentes. Así, en términos generales, los coeficientes analizados indican un buen nivel de ajuste. Es decir, que el conjunto de

constructos (edad, sector y estilos primario – secundario de liderazgo), constituyen un modelo consistente.

Los resultados se muestran en la Tabla 4:

Tabla 4. Medidas de Consistencia del Modelo

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
AGE	1.000	1.000	1.000
LEAD ST	1.000	1.000	1.000
MAIN ST	1.000	1.000	1.000
SEC STYLE	1.000	1.000	1.000
SECTOR	1.000	1.000	1.000

Fuente: PLS System. Modelo de Liderazgo

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

La validez discriminante del modelo de medición se evaluó calculando la varianza promedio extraída (AVE) y comparándola con las correlaciones entre constructos, lo que mostró un nivel satisfactorio. La medición de la validez discriminante sirve para evaluar si los indicadores observados no se correlacionan con otras variables además del constructo que reflejan. Dado que lo usual es estimar esta medida como válida cuando el valor más alto se encuentra en su propio constructo (convencionalmente por encima de 0.7), podemos concluir que las variables elegidas para explicar los estilos primario y secundario de liderazgo, así como la edad y el sector como variable latente, se correlacionan mayormente con su propio constructo.

De igual manera, el análisis de cargas cruzadas generales de las variables manifiestas en las variables latentes, cuyo propósito es analizar que la carga del indicador sea más alta en la variable medida y no en otra, cumple también el parámetro requerido en todos los ítems de los constructos.

El detalle del análisis de validez discriminante se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5: Validez discriminante (Edad, sector y estilos de liderazgo)

**Validez discriminante
Criterio de Fornell-Larcker**

	AGE	LEAD ST	MAIN ST	SEC STYLE	SECTOR
AGE	1.000				
LEAD ST	0.072	1.000			
MAIN ST	0.101	0.571	1.000		
SEC STYLE	0.034	0.150	-0.183	1.000	
SECTOR	-0.295	0.005	-0.032	0.130	1.000

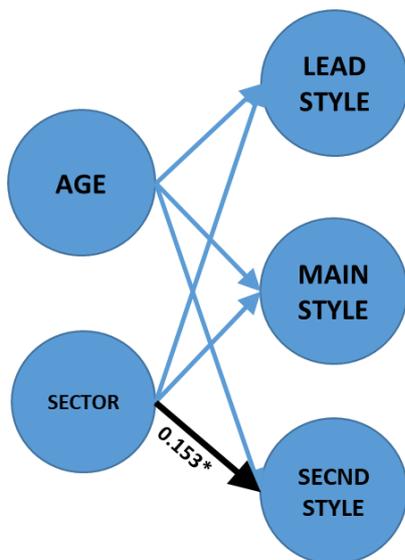
Fuente: PLS System. Modelo de Liderazgo

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

Antes de continuar, analizamos el modelo en cuanto a la posibilidad de Multicolinealidad. Como se sabe, la colinealidad aumenta los errores estándar y la regla común es que existirá multicolinealidad cuando el factor de inflación de la varianza (VIF) sea mayor a 4.0. En este caso, el modelo no muestra tener ningún problema de multicolinealidad entre sus indicadores o entre sus constructos.

Un proceso de bootstrapping con 5.000 muestras con reemplazo se condujo para estimar la significancia de los coeficientes beta (paths) en el modelo. Según se puede observar el Gráfico 5, La única relación que se presenta como estadísticamente significativa fue aquella entre el sector donde laboran las ejecutivas y el estilo secundario de liderazgo (0.153), significativo al 81.6% de confianza. En términos generales, podría decirse que este modelo demuestra un poder de predicción importante, tal como se observa a continuación.

Gráfico 5. Correlación de edad y sector con los estilos de liderazgo



Fuente: PLS System. Modelo de Liderazgo
Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

En cuanto a la estructura y consistencia del segundo modelo, la Varianza Promedio Extraída (Average Variance Extracted – AVE) que busca medir la cantidad de varianza capturada por una variable latente sobre la cantidad causada por el error de medición fue mayor a 0.50 en todos los constructos. Esto significa que la edad, sector de trabajo y estilo comportamental, en su calidad de variables latentes, explican el comportamiento (la variación) del modelo en mayor medida de lo que lo hace el error de medición.

Los coeficientes Alfa de Cronbach (Cronbach's Alpha) y Fiabilidad Compuesta (Composite Reliability) son mayores a 0.80, lo que significa que las escalas elegidas para medir cada constructo son fiables y consistentes. Así, en términos generales, los coeficientes analizados indican un buen nivel de ajuste. Es decir, que el conjunto de constructos constituyen un modelo consistente.

Los resultados se muestran en la Tabla 6:

Tabla 6. Medidas de Consistencia del Modelo

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
AGE	1.000	1.000	1.000
C	1.000	1.000	1.000
D	1.000	1.000	1.000
I	1.000	1.000	1.000
S	1.000	1.000	1.000
SECTOR	1.000	1.000	1.000

Fuente: PLS System. Modelo de Liderazgo

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

La validez discriminante del modelo de medición se evaluó calculando la varianza promedio extraída (AVE) y comparándola con las correlaciones entre constructos, lo que mostró un nivel satisfactorio. La medición de la validez discriminante sirve para evaluar si los indicadores observados no se correlacionan con otras variables además del constructo que reflejan. Dado que lo usual es estimar esta medida como válida cuando el valor más alto se encuentra en su propio constructo (convencionalmente por encima de 0.7), podemos concluir que las variables elegidas para explicar la variación en los estilos de comportamiento (D.I.S.C), se correlacionan mayormente con su propio constructo.

De igual manera, el análisis de cargas cruzadas generales de las variables manifiestas en las variables latentes, cuyo propósito es analizar que la carga del indicador sea más alta en la variable medida y no en otra, cumple también el parámetro requerido en todos los ítems de los constructos.

El detalle del análisis de validez discriminante se puede observar en la Tabla 7.

Tabla 7: Validez discriminante (Edad, sector y dimensiones de liderazgo)

Validez discriminante
Criterio de Fornell - Larcker

	AGE	C	D	I	S	SECTOR
AGE	1.000					
C	0.089	1.000				
D	-0.040	-0.153	1.000			
I	0.034	-0.336	-0.103	1.000		
S	0.067	-0.044	-0.415	-0.475	1.000	
SECTOR	-0.295	0.052	0.019	-0.105	0.051	1.000

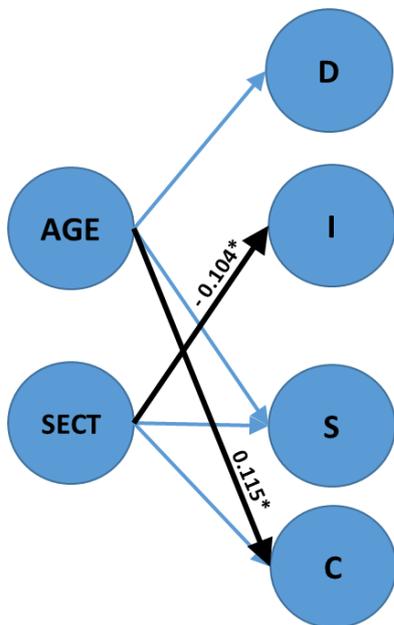
Fuente: PLS System. Modelo de Liderazgo

Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

Antes de continuar, analizamos el modelo en cuanto a la posibilidad de Multicolinealidad. Como se sabe, la colinealidad aumenta los errores estándar y la regla común es que existirá multicolinealidad cuando el factor de inflación de la varianza (VIF) sea mayor a 4.0. En este caso, el modelo no muestra tener ningún problema de multicolinealidad entre sus indicadores o entre sus constructos.

Un proceso de bootstrapping con 5.000 muestras con reemplazo se condujo para estimar la significancia de los coeficientes beta (paths) en el modelo. Según se puede observar el Gráfico 6, la edad de las ejecutivas parece relacionarse de forma positiva y significativa con el estilo de comportamiento “C” (0.115*). Por otro lado, el sector en el que trabajan las ejecutivas parece relacionarse de manera negativa y significativa con el estilo de comportamiento “I” (- 0.104). En términos generales, podría decirse que este modelo demuestra un poder de predicción importante, tal como se observa a continuación:

Gráfico 6. Correlación de edad y sector frente al Modelo DISC



Fuente: PLS System. Modelo de Liderazgo
Elaborado por: Angélica León y Doménica Peñaherrera (2018)

A continuación analizamos las cargas externas del modelo para representar los pesos estandarizados de trayectorias de los factores hacia sus constructos. Estas cargas externas representan la contribución de un indicador en la definición de la variable latente. Por convención estas cargas deben superar el valor de 0.70, que es el nivel en cual el 50% de la varianza del indicador está explicada por su factor. Se recomienda además, que si la carga del indicador está por debajo de 0.40, se debe renunciar al mismo para mejorar la fiabilidad compuesta. Según el análisis realizado, la gran mayoría de cargas en los indicadores superan el parámetro de 0.70 y ninguna de ellas está por debajo del parámetro crítico para ser eliminada.

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo por objeto, identificar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres que ejercen cargos medios y altos dentro del sector público en el Cantón Cuenca. Se realizó el análisis en base a rangos de edad y su prevalencia de cada estilo de liderazgo respectivamente. A continuación, se discutirán los datos obtenidos en el estudio.

De acuerdo con los resultados encontrados se puede decir que efectivamente existe la prevalencia de un estilo de Liderazgo sobre los demás, teniendo en cuenta que se trabajó con una herramienta que propone ocho estilos diferentes.

El estilo Exhortador de liderazgo (38%) es el más ejercido por las mujeres pertenecientes a la muestra y esto corrobora con la teoría expuesta, en donde las mujeres son más verbales y comunicativas por sus interconexiones neuronales (Echavarri, Godoy, Olaz, 2007), además entre sus particularidades físicas, psíquicas y sociales, las mujeres son más cálidas, sensibles, emocionales y orientadas a las relaciones interpersonales (Eagly, Carli, 2007) características que coinciden con la descripción de esta dimensión de liderazgo, la misma que es identificada por su amabilidad y empatía con el equipo de trabajo, además de interesarse por la parte relacional antes que por la parte lógica.

Siguiendo con la prevalencia, en segundo lugar, se encuentra el estilo de liderazgo Incluyente con un 33% de las mujeres líderes que participaron en la investigación, datos que se asemejan con los expuestos anteriormente, puesto que, esta dimensión se caracteriza por tomar en cuenta las opiniones de su equipo, es decir, incluir a todos sus seguidores, evitan discusiones y siempre buscan alcanzar un ambiente laboral de armonía.

En porcentajes menores se presenta el estilo de liderazgo Modesto, con un 16% de lideresas y el estilo Energético con un 11% de la muestra; la primera dimensión se relaciona con el cumplimiento de metas y objetivos, así como el interés por ambientes

conocidos y seguros. La segunda dimensión es opuesta a la Modesta, puesto que, son líderes aventureros e innovadores, que les gusta los desafíos y son muy activos. Cabe recalcar que este estilo Energético se presenta más en mujeres entre 30 a 39 años lo que puede existir una relación con la etapa vital de las mujeres.

Por otro lado, los estilos de liderazgo Vanguardista, Resuelto y Dominante no se presentaron dentro de la muestra de mujeres con las que se trabajó, esto se puede dar debido a que las características de estas dimensiones tienen un perfil de comportamiento en común, que es la Dominancia, rasgo que se presenta en mayor medida en el género masculino, como lo indica la bibliografía, la misma que manifiesta que las características físicas, psíquicas y sociales de los hombres se asocian con el poder, control, agresividad e individualidad (Eagly, Carli, 2007)

De acuerdo a lo expuesto, los estilos de liderazgo Exhortador e Incluyente son los ejercidos en su mayoría por las mujeres líderes dentro del sector público del Cantón Cuenca, cabe recalcar que la gran parte de participantes corresponde a las edades entre 30 a 49 años, por lo que se puede determinar que las mujeres alcanzan puestos de dirección en este rango de edad. Los estilos descritos son efectivos en organizaciones con culturas de cooperación y compañerismo; así como en situaciones que requieren de participación y empoderamiento de los colaboradores.

No obstante al momento de realizar el análisis matemático con cada una de las variables comportamentales de la herramienta utilizada con la edad y sector, pudimos obtener datos más objetivos sobre el comportamiento de las correlaciones de las variables utilizadas; estos resultados permiten sugerir que el sector donde laboran las ejecutivas se encuentra directa y positivamente relacionado con el estilo secundario de liderazgo. Es decir, que si bien la edad no se relaciona estadísticamente con ninguna variable latente (y aparentemente el perfil primario de liderazgo responde a situaciones formativo –

adaptativas); sí se puede plantear que el segundo estilo (aquel que subyace al comportamiento primario y ajusta el estilo de comportamiento), se va fortaleciendo y ganando más relevancia según el análisis se desplaza desde las instituciones académicas públicas a los gobiernos territoriales y luego a las instituciones nacionales. Es decir, que en estas últimas (donde suponemos una necesidad mayor de toma de decisiones), el estilo primario de comportamiento (aparentemente adaptativo) pierde protagonismo y el estilo secundario (más intuitivo) influye de forma creciente.

Por otro lado, en cuanto al modelo que explora la relación de las variables latentes con los estilos de comportamiento directamente considerados, podemos destacar dos relaciones sumamente marcadas. En primer lugar, la edad de las ejecutivas parece relacionarse de forma positiva y significativa con el estilo de comportamiento “C”. Esto sugiere que conforme las ejecutivas van ganando edad y van logrando mayores niveles de experiencia o formación, van modificando su comportamiento a un estilo más formal y centrado en los detalles. Por otro lado, el sector en el que trabajan las ejecutivas parece relacionarse de manera negativa y significativa con el estilo de comportamiento “I”, lo que indicaría que conforme el análisis se desplaza desde la academia hacia los gobiernos territoriales y luego hacia los estamentos nacionales, el estilo de comportamiento se vuelve menos creativo, comunicativo y espontáneo. Así, podríamos esperar que los perfiles más creativos y con mejores estilos de comunicación, se encuentren en la academia, parcialmente en los gobiernos territoriales y algo ausentes en las instituciones nacionales.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respondiendo a la pregunta de investigación, se concluye que el estilo de liderazgo predominante en las mujeres dentro del Sector Público es el Exhortador, de esta manera se demuestra el cumplimiento del objetivo general.

Sin embargo, dentro de nuestra investigación se presentaron otros estilos de liderazgo como el Incluyente en segundo lugar, Modesto en tercero, Energético en cuarto y Deliberado en último lugar.

Respondiendo a nuestro segundo objetivo específico, recomendamos a las empresas, en especial a los departamentos de Talento Humano que consideren los resultados obtenidos en este test, los mismos que fueron enviados en formato PDF a los respectivos jefes de área, para que en base a los mismos, puedan implementar planes de capacitación que sean acordes a los perfiles y estilos de liderazgo de las mujeres en las organizaciones.

Pensamos que los hallazgos de este estudio permiten a las empresas del sector público tener una mayor conciencia sobre la influencia del liderazgo dentro de sus organizaciones. Además, creemos que este estudio aporta de manera significativa a la comprensión de rol que juega el liderazgo femenino dentro del mundo laboral y la forma en la que este se comporta en los distintos estamentos del sector público. Finalmente y en función de la literatura revisada, pensamos que este estudio podría ser uno de los primeros en su tipo a nivel del Ecuador, al circunscribir el fenómeno del liderazgo al segmento de las ejecutivas (lideresas) y modelarlo dentro de un sub segmento como es el servicio público.

Sin embargo, somos conscientes de que este trabajo presenta también algunos limitantes, al abordar el sector Público se tuvo que cumplir con muchos requisitos

burocráticos que retardaron el proceso de recolección de datos, también la predisposición de las mujeres al contestar la herramienta no siempre fue favorable y las participantes no siempre prestaban la debida atención a las instrucciones para una correcta contestación. Por último, el tiempo de seguimiento fue más largo de lo programado.

Creemos necesario, por lo tanto, ampliar el estudio en cuatro direcciones: Primero, cabría ampliar el estudio ya no solamente al sector público sino a una muestra amplia de organizaciones que abarquen también el sector privado. Segundo, este estudio requeriría confirmarse considerando un rango territorial más amplio, como por ejemplo a nivel provincial o aún a nivel nacional. Tercero, consideramos aumentar las variables de estudio a nivel de educación, estado civil de las mujeres y la conciliación trabajo-familia. Y cuarto, pensamos que este estudio es susceptible de ampliarse considerando también al sub segmento masculino, a fin de plantear factores diferenciales en los estilos de liderazgo y los tipos de comportamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Abramo, L., & Valenzuela, M. E. (2006). Inserción laboral y brechas de equidad de género en América Latina. *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*, 29.
- Aguilar, G. (2015). *El liderazgo del equipo gerencial y su impacto en la mejora de las relaciones interpersonales en la Empresa Eléctrica de Guatemala*. Guatemala.
- Agut, S., Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. *Apuntes de Psicología*, 2(Vol. 25), 201-214.
- Alario, M. (2009). Segregación laboral de las mujeres en la industria rural, (137), 173–192.
- Alves, J. (2007). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(12).
- Allee, W. C., Allee, M. N., Ritchey, F., & Castles, E. W. (1947). Leadership in a flock of white pekin ducks. *Ecology*, 28(3), 310-315.
- Baena, E. (2009). El sector público. Aprende economía. Recuperado de:
<https://www.google.com/amp/s/aprendeconomia.com/2009/11/11/3-el-sector-publico/amp/>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row.
- Buján, A. (2012). Sector público. 2018, de Enciclopedia Financiera Sitio web:
<https://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-sector-publico.html>
- Carpi, A & Breva, A, (1997). La Predicción de la Conducta a través de los Constructos que Integran la Teoría de Acción Planeada. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 4(7), 7-97.
- Chin, W.W. 1998. *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. en G.A. Marcoulides [ed.]: *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*.
- Contreras, F., Ortiz, J. E. P., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193.
- Cuevas, J. (2010). La Historia del Liderazgo. Psicología y Empresa. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>
- Duryea, S., Cox, A., & Ureta, M. (2006). La mujer en el mercado de trabajo: los extraordinarios años noventa en América Latina. *Mujeres y trabajo en América Latina. Desafíos para las políticas laborales*, 29-60.
- Dyer, J. R., Johansson, A., Helbing, D., Couzin, I. D., & Krause, J. (2009). Leadership, consensus decision making and collective behaviour in humans. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 364(1518), 781-789.
- Gálvez, T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*. CEPAL.
- Giraldo, D., Naranjo, A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Hernandez Cuesta, J. L. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México.
- INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014).
- Jesuíno, J. C. (1996) *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jung, C. G. (2011). *Tipos psicológicos*. Editora Vozes Limitada.
- Kelly, J. (1979). The doubled vision of feminist theory: A postscript to the "Women and Power" conference. *Feminist studies*, 5(1), 216-227.

- King, A. J., Johnson, D. D., & Van Vugt, M. (2009). The origins and evolution of leadership. *Current biology*, 19(19), R911-R916.
- Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson educación.
- Manual frente al acoso sexual en el ámbito laboral (2006)
- Marston, W. M. (2013). *Emotions of normal people* (Vol. 158). Routledge.
- Medina-Vicent, M. (2013). Liderazgo femenino: un modelo transformacional frente al paradigma de la organización tradicional.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Clasificación del Sector Público. 2018, Sitio web: <https://www.finanzas.gob.ec/clasificacion-del-sector-publico/>
- Monfort Carrasco, R. (2015). Una revisión sobre mujeres y liderazgo: ¿ los tiempos están cambiando?.
- Myers, I. B. (1962). *The Myers-Briggs Type Indicator: Manual*.
- Organización de la Naciones Unidas ONU, (2018). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Recuperado de <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario Psicología*. 2003; 34.
- Reverter, S. (2008). *Mujeres contra el Estado. 2008): Dones contra l'Estat, Universitat Jaume I, Castelló de La Plana*.
- Rodríguez de Lecea, T. (2008). Equidad de género. *Tiempo de Paz*, 89, 89-90.

Rojas Chávez, A. (2011). El acoso o «mobbing» laboral. *Revista de Derecho*, 24, 230-246.

Recuperado de:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/viewArticle/2560>

Sánchez, F. P. (2012). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-Hall, México.

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.

Sugerman, J., Scullard, M., & Wilhelm, E. (2011). *The 8 Dimensions of Leadership*.

Villatoro, B. (2015). *Los perfiles de liderazgo en mandos altos y medios del Ministerio de Salud de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*. Guatemala.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario DISC

#	AFIRMACIONES	Lo Haría	No lo Haría
1	Si mis gastos son altos y estoy algo corto de dinero.	No me alarmo. Todo está bien	
		Realizo un plan exhaustivo de gastos y ahorro	
		Corto de raíz gastos innecesarios.	
		Actúo con calma y busco consejo	
2	Si en la noche tengo una fiesta!	!Me alegra! Es una oportunidad de divertirse	
		Averiguo los detalles antes de ir	
		Lo decido en su momento	
		Hablo con los amigos para ir juntos	
3	Si tengo que exponer un nuevo proyecto en la oficina	Empiezo por escuchar opiniones y buscar consenso	
		Expongo los datos al detalle	
		Hablo decididamente y sobre lo más importante	
		Busco motivar sobre el potencial del proyecto.	
4	Si recién terminamos la planificación en la oficina y algunos compañeros quieren revisarlo de nuevo.	Si es la opinión de la mayoría, no tengo problema.	
		Me informo, en detalle, que quieren revisar	
		Acepto una revisión rápida para incluir nuevas ideas	
		!No hay tiempo! La planificación ya se aprobó.	
5	Si tengo una reunión de trabajo con un ejecutivo bastante parco y muy serio	Converso un rato para hacernos amigos	
		Conservo la distancia y escucho con atención	
		Procuro darle toda la información en detalle	
		Voy al grano y me centro en lo importante.	
6	Si un empleado a mi cargo comete un error importante.	Me informo en detalle antes de tomar una decisión	
		Busco un espacio para hablar como amigos.	
		Pongo sanción ejemplar para dar ejemplo	
		Asumimos el error como equipo	
7	Si los amigos quieren hacer un paseo para el fin de semana.	!Claro! Vamos por supuesto	
		Primero consulto la agenda, el dinero y los detalles.	

		Me informo que piensa el resto.		
		!Me apunto! Será divertido ...		
8	Si dos amigos comienzan a discutir agriamente sobre política...	Guardo mis opiniones y hablo si me preguntan		
		Busco calmarlos y encontrar consensos		
		Busco cambiar el tema por algo más ameno		
		Digo lo que pienso y listo.		
9	Si la empresa pone un joven pasante bajo mi supervisión.	Le indico al detalle el reglamento y los procesos		
		Lo incluyo como un miembro más del equipo		
		Empiezo por aclararle las metas a cumplir.		
		Busco motivarlo y crear una amistad		
10	Si me proponen ser parte de la directiva de un Club.	Me pongo a las órdenes para ayudar en lo que pueda.		
		Espero y me informo al detalle...		
		Acepto siempre y cuando me dejen tomar las decisiones		
		Lo acepto con gusto y procuro aportar nuevas ideas.		
11	Si la empresa abre un nuevo local y estoy a cargo del proyecto	Inicio con algo nuevo, ingenioso y diferente		
		Estudio a fondo los detalles antes de actuar.		
		Decido rápido. Algo simple y eficiente.		
		Hablo con los compañeros para pedirles ideas...		
12	Si, por un problema de salud, el médico me receta dieta y ejercicio.	Elaboro un horario y un plan de nutrición exhaustivo.		
		Busco motivarme para hacerlo agradable y divertido...		
		Busco consejo y lo tomo con calma		
		¡Voy a los hechos! Empiezo de inmediato.		
13	Si nuevas personas son contratadas en la oficina.	Busco hacer amistad con los nuevos compañeros		
		Me siento seguro y trabajo en equipo		
		Cumplo mi trabajo y les dejo hacer el suyo		
		Me informo en detalle cuáles son sus funciones.		
14	Si me inscribo en un curso o taller personal y fuera de la oficina	Busco ser el mejor, no importa lo que sea		
		Lo miro como una oportunidad para aprender en equipo		
		Busco ser creativo y conocer nuevas personas		
		Me concentro en los detalles y la técnica de lo que voy a aprender		

15	Si debo trasladarme temporalmente a otra ciudad por cuestiones de trabajo.	Acepto la tarea encomendada como parte del equipo		
		Me informo primero sobre las instrucciones al detalle.		
		Me entusiasma cambiar de ambiente		
		Me enfoco en cumplir las metas y ya está.		
16	Si estoy planificando las vacaciones y tengo un buen presupuesto ¿A dónde ir?	Un tour con todo listo. No me gustan las sorpresas		
		Solamente el lugar y los pasajes. El resto sobre la marcha.		
		Un lugar divertido y con gente. Los detalles después.		
		Un sitio tranquilo y seguro. Buscaré más opiniones		
17	Si debo elegir una escuela para los niños.	Me gusta lo nuevo y experimental. Algún sitio de vanguardia		
		Prefiero los lugares alegres donde se pueda conocer gente.		
		No soy un experto. Habría que pedir más opiniones.		
		Leo y me informo exhaustivamente antes de dar una opinión.		
18	Si soy contratado como jefe de un nuevo equipo de trabajo.	Procuro un rato ameno para conocernos.		
		Actúo con cautela y les dejo hablar primero.		
		Me guío por lo escrito y las normativas del departamento		
		Establezco claramente las metas y mis políticas de trabajo.		
19	Si me piden sugerencias para armar el presupuesto del año.	Las envío de inmediato y adjunto mis requerimientos.		
		Consulto con mis compañeros y mando algo realista.		
		Pienso en las alternativas que le gusten a la gente.		
		Lo estudio a fondo y lo acompaño con un documento técnico.		
20	Si varios amigos tenemos ideas distintas sobre un posible negocio	Procuro persuadirlos de que la mía es la mejor opción.		
		Propongo estudiarlo y dejo que los números decidan.		
		Apoyo la decisión de la mayoría.		
		Llevo adelante mi idea. Los demás pueden sumarse si gustan.		
21	Si la familia propone cambiar a última hora los planes de vacaciones	Escucho sus ideas. Lo importante es estar juntos...		
		Si ya se ha tomado la decisión hay que mantenerla		

		No me molestan los cambios de planes y las nuevas ideas		
		Reviso los detalles o procuro seguir con el plan.		
22	Si nos hemos cambiado de oficina y es hora de escoger los nuevos lugares de trabajo.	La gerencia debería asignar los lugares en base a las tareas.		
		Espero que los demás elijan primero para que todos estemos a gusto.		
		¡Hay que ganar los mejores lugares! Nada aislado ni solitario		
		Yo elijo mi lugar. Los demás pueden acomodarse donde gusten.		
23	Si puedo elegir entre dos trabajos: uno con sueldo básico y unas buenas comisiones y otro con mejor sueldo y sin comisiones.	Prefiero la estabilidad del sueldo fijo.		
		Prefiero el reto de lograr altas comisiones.		
		Me motiva el poder lograr mi propio sueldo por comisiones		
		Necesito más información para decidir.		
24	Debo hacer un regalo a un amigo y aún no he comprado nada.	Elaboro una lista de opciones antes de decidir.		
		Busco consejo con los que lo conocen mejor		
		Busco algo divertido y diferente. Algo que emocione		
		Lo decido al llegar a la tienda....		

Anexo 2. Tabla de Resultados para Tabulación

PARTICIPANTE	RESULTADO DISC	ESTILO DE LIDERAZGO	EDAD	EMPRESA
1	IS	Exhortador	57	ETAPA
2	IS	Exhortador	38	ETAPA
3	IS	Exhortador	41	ETAPA
4	SI	Exhortador	42	ETAPA
5	SI	Exhortador	45	ETAPA
6	IS	Exhortador	38	ETAPA
7	S	Incluyente	55	ETAPA
8	SC	Modesto	41	ETAPA
9	S	Incluyente	44	ETAPA
10	SC	Modesto	51	ETAPA
11	S	Incluyente	38	ETAPA
12	S	Incluyente	35	ETAPA
13	I	Energético	40	ETAPA
14	SC	Modesto	42	ETAPA
15	SI	Exhortador	49	ETAPA
16	IS	Exhortador	37	ETAPA
17	I	Energético	34	ETAPA
18	SI	Exhortador	43	ETAPA
19	IS	Exhortador	33	EMOV
20	S	Incluyente	36	EMOV
21	S	Incluyente	35	EMOV
22	SC	Modesto	48	EMOV
23	I	Energético	28	EMOV
24	S	Incluyente	41	EMOV
25	S	Incluyente	44	EMOV
26	SI	Exhortador	34	EMOV
27	S	Incluyente	37	EMOV
28	S	Incluyente	40	EMOV
29	SI	Exhortador	42	EMOV
30	SI	Exhortador	44	EMOV
31	SI	Exhortador	50	EMOV
32	I	Energético	42	EMAC
33	I	Energético	32	EMAC
34	SI	Exhortador	58	EMAC
35	IS	Exhortador	37	EMAC
36	S	Incluyente	50	EMAC
37	SC	Modesto	29	EMAC

38	S	Incluyente	40	EMAC
39	S	Incluyente	24	FARMASOL
40	S	Incluyente	41	FARMASOL
41	S	Incluyente	50	FARMASOL
42	IS	Exhortador	62	ESTATAL
43	IS	Exhortador	61	ESTATAL
44	C	Deliberado	57	ESTATAL
45	S	Incluyente	58	ESTATAL
46	S	Incluyente	53	ESTATAL
47	S	Incluyente	54	ESTATAL
48	SC	Modesto	57	ESTATAL
49	IS	Exhortador	46	ESTATAL
50	S	Incluyente	47	ESTATAL
51	I	Energético	37	ESTATAL
52	S	Incluyente	37	ESTATAL
53	IS	Exhortador	36	ESTATAL
54	IS	Exhortador	45	ESTATAL
55	SI	Exhortador	41	ESTATAL
56	I	Energético	33	ESTATAL
57	SC	Modesto	36	ESTATAL
58	I	Energético	35	ESTATAL
59	S	Incluyente	39	ESTATAL
60	SC	Modesto	44	ESTATAL
61	IS	Exhortador	62	ESTATAL
62	S	Incluyente	40	ESTATAL
63	I	Energético	51	ESTATAL
64	S	Incluyente	35	ESTATAL
65	C	Deliberado	38	ESTATAL
66	IS	Exhortador	36	ESTATAL
67	S	Incluyente	50	ESTATAL
68	CS	Modesto	57	ESTATAL
69	SI	Exhortador	41	SRI
70	S	Incluyente	43	SRI
71	S	Incluyente	41	SRI
72	SC	Modesto	43	SRI
73	S	Incluyente	40	SRI
74	SI	Exhortador	46	SRI
75	C	Deliberado	35	SRI
76	SI	Exhortador	36	IESS
77	IS	Exhortador	51	IESS
78	S	Incluyente	37	CENTROSUR
79	SC	Modesto	38	CENTROSUR

80	IS	Exhortador	55	CENTROSUR
81	I	Energético	39	CENTROSUR
82	IS	Exhortador	34	CENTROSUR
83	SI	Exhortador	40	CENTROSUR
84	SC	Modesto	34	MT
85	IS	Exhortador	39	MT
86	SC	Modesto	34	MT
87	IS	Exhortador	31	MT
88	S	Incluyente	30	MT

Anexo 3. Resultados auto aplicación DISC



ANGÉLICA MARÍA LEÓN CARPIO

14 diciembre 2017

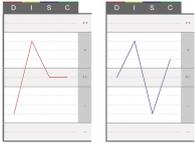


Management Tool
Human

2017 HMT, All Rights Reserved.

INSTRUCCIONES DE INTERPRETACIÓN

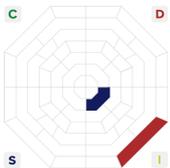
Gráfico 1. Perfil Natural e Inducido



En este gráfico se observa el resumen del perfil funcional comportamental. Este perfil indica el agregado de los rasgos comportamentales dentro de tres parámetros a observar:

1. El signo del estilo de comportamiento: Se debe observar el punto debajo de cada una de las siglas (DISC). Si el punto de coincidencia está sobre la zona neutral (+/-), esto indica que el conjunto de comportamientos observables podrían esperarse con frecuencia (+) o de forma muy recurrente (++). Si, por el contrario, el punto de coincidencia se encuentra por debajo de la zona neutral (+/-), esto indica que los comportamientos observables podrían esperarse de forma eventual (-) o de manera excepcional (- -). Si el punto de coincidencia está dentro de la zona neutral (+/-) esto significa que dichos rasgos no se han podido determinar con claridad.
2. El Valor Porcentual (el valor expresado bajo la letra que señala cada estilo comportamental), indica la fuerza del comportamiento indicado por el signo.
3. Función Natural vs Inducido: El perfil natural indica la forma en la que la persona se comporta bajo situaciones comunes. Por otro lado, el perfil inducido indica el comportamiento ajustado a sus circunstancias actuales, especialmente aquellas de orden laboral o profesional.

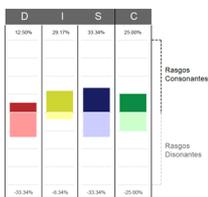
Gráfico 2. Octógono DISC



El gráfico indica su perfil natural (zona roja) y la posición de su perfil inducido (zona azul). A mayor cercanía a uno de los extremos, el perfil se identifica de forma más clara por uno de los rasgos (DISC). Mientras más cercano al centro del octógono, el perfil recoge más componentes de todos los rasgos DISC, volviéndose más complejo o indeterminado.

A mayor cercanía entre las dos áreas sombreadas, mayor será el nivel de sintonía y coherencia entre los perfiles natural e inducido (una sola zona indicaría que los perfiles son idénticos).

Gráfico 3. Gráfico de Piscina



El gráfico de piscina permite profundizar el análisis del perfil natural. Destaca los rasgos consonantes y los rasgos disonantes. Así, los valores porcentuales para un perfil determinado que se encuentran con signo positivo (consonantes) indica el porcentaje de comportamientos observados que “nos acerca” al rasgo DISC analizado. De la misma forma, los valores porcentuales negativos (disonantes) indica el porcentaje de comportamientos que “nos alejan” del rasgo DISC analizado.

Si la columna y el valor porcentual consonante son mayores al valor disonante, podría esperarse que el perfil correspondiente se presente con frecuencia. Si el caso es el contrario (y los rasgos disonantes son mayores), podría esperarse que el perfil analizado no forme parte de nuestros comportamientos más habituales.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Los SC son generalmente amables, prácticos, cálidos, leales y reflexivos. Centran su energía hacia adentro y recuperan la energía a través del tiempo el gasto por su cuenta.

El SC menudo es tímido y tranquilo y en general, sólo comparte sus pensamientos y sentimientos con amigos cercanos. La familia es importante para un SC y también valoran hechos, precisión y exactitud. Por lo general están en sintonía con sus sentimientos y son capaces de mantener la calma en situaciones difíciles.

El SC también es conocido por el cumplimiento de sus compromisos y tiene una opinión firme una vez que se tome una decisión. Los SC tienden a ser personas orientadas y dirigir su atención a las necesidades de los demás. Por lo general, buscan lo mejor de las personas y se centran en la elaboración de estas cualidades durante sus interacciones. Los valores SC se reflejan en sus decisiones y tienden a colocar una gran importancia en la armonía y la cooperación. Por lo general, no les gusta el conflicto y trabajarán para dar cabida a otros.

El SC quiere ayudar a las personas y, a menudo consideran sus propias necesidades sólo después de satisfacer las necesidades de los demás. Como tales, se utilizan típicamente acciones para expresar su preocupación por alguien y pondrán a prueba el comportamiento de los demás cuando sus acciones se perciben como perjudiciales o dañinas. Por lo general son personas generosas y rara vez aceptan el reconocimiento por todo lo que hacen.

El SC requiere retroalimentación de los demás y la ausencia de comentarios positivos puede llevarle al desaliento. Un SC suele enfocarse en cumplir con los plazos y completar todas las tareas necesarias. En su trabajo se adhieren a las tradiciones, disfrutan de las rutinas, y el desean que las instrucciones sean claras.

El SC tiene una tendencia a recopilar datos y detalles durante todo el día y almacena esta información en su memoria. Ellos por lo tanto, son capaces de recordar detalles y, a menudo recordar las cosas que se relacionan con las personas. El SC invierte tiempo y energía para completar las tareas que consideren necesarias. Establecen procedimientos para asegurar que las necesidades y los deseos de las personas se cumplan.

Un SC naturalmente se centrará en el presente y por lo general no están interesados en las posibilidades futuras. Son reacios a aceptar o implementar cambios a un proceso ya eficiente. El cambio puede ser visto como aceptable cuando hay evidencia que muestra el beneficio potencial para las personas o la posibilidad de mejorar un procedimiento.

RASGOS COMPORTAMENTALES RECURRENTES (Naturales)

Racional - Estudioso (a) , Cauteloso (a) , Intrépido (a) , Pacífico (a) , Analítico(a) , Colaborador(a) , Relajado (a) , Sosegado (a) - Compasivo (a) , Apacible - Cauteloso , Especialista , Elocuente , Considerado(a) - Premeditado (a) ,

FORTALEZAS

- Fuerte ética de trabajo; Responsable y trabajador
- Excelente con rutinas que requieren procedimientos o tareas secuenciales repetidas
- Precisión, exhaustividad y cuidado con los detalles
- Disfruta de estar al servicio de los demás; apoyando con compañeros de trabajo o subordinados
- Disfruta utilizando formas establecidas de hacer las cosas; tiene respeto por los títulos

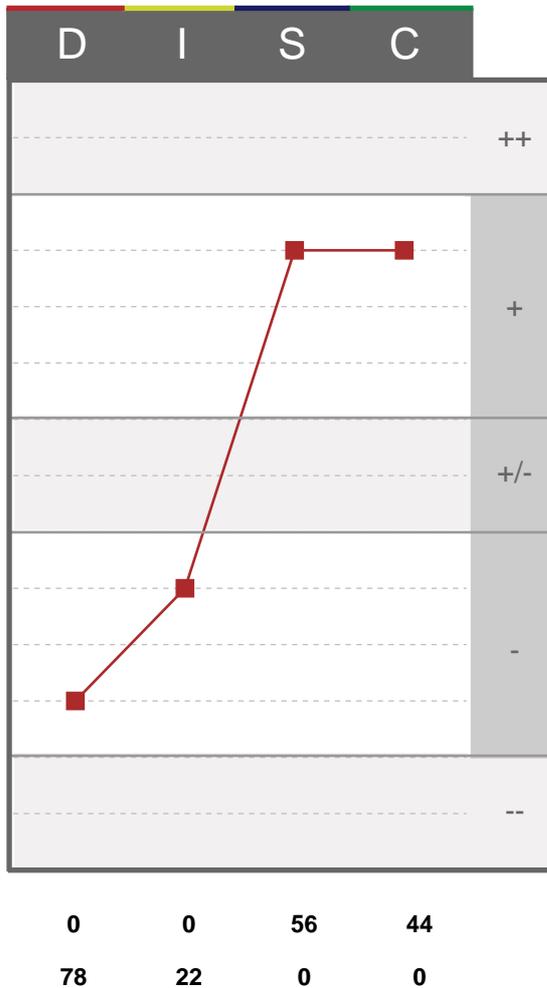
OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Puede subestimar el valor propio; Puede no ser asertivo sobre sus propias necesidades
- Con frecuencia sobrecargado de trabajo porque se toman demasiado
- No puede ver implicaciones de consecuencias futuras
- Puede no ajustarse bien al cambio constante
- Puede ser desalentado si ya no se sienten necesarios o apreciados

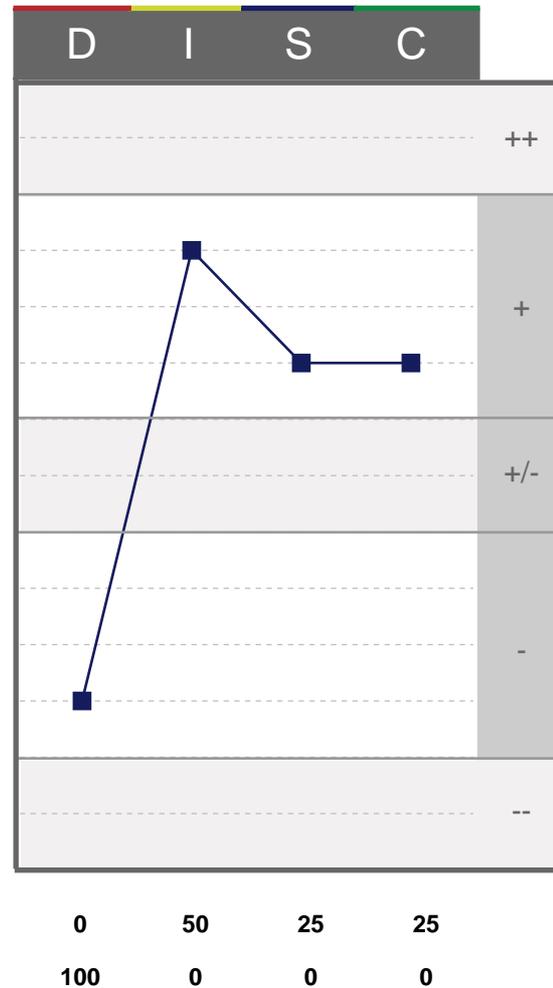
RASGOS COMPORTAMENTALES OCASIONALES (Naturales)

Franco (a) - Optimista , Impetuoso(a) , Gentil - Planificador (a) , Vehemente , Confiado (a) - Dinámico (a) , Resuelto(a) , Competitivo(a) , Temerario (a) , Enérgico(a) , Simpático , Precavido (a) , Audaz ,

PERFÍL NATURAL



PERFÍL INDUCIDO

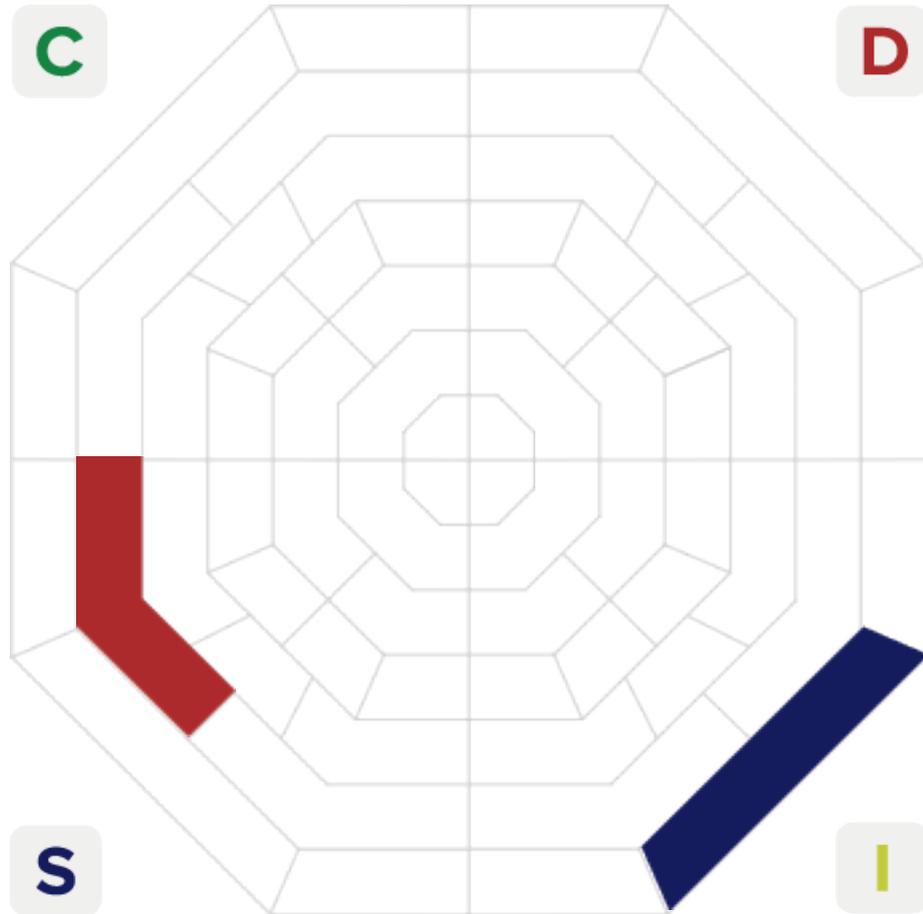


* Gráfico 1. Perfil Natural e Inducido

RASGOS COMPORTAMENTALES RECURRENTES (Inducidos)

Minucioso , Exacto , Sociable , Conciliador (a) , Considerado(a) - Humanitario (a) , Emprendedor (a) , Extrovertido(a) , Innovador (a) , Comprensivo (a) - Agradable , Amable - Cuidadoso (a) , Popular , Reflexivo (a) ,

OCTÓGONO DISC



■ PERFÍL NATURAL

■ PERFÍL INDUCIDO

* Gráfico 2. Octógono DISC

MI TRABAJO EN EQUIPO

En un equipo, el SC a menudo puede...

- Ser un miembro de equipo eficaz que sea consistente y fiable
- Trabajar en beneficio del equipo
- Registrar la información y tener excelentes notas
- Esperar las ideas de los miembros del equipo para contribuir al trabajo de grupo
- Sobresalir en cooperación con las personas y la creación de la armonía
- Influir en su equipo por ser respetuoso y proporcionando información detallada

En un equipo, el SC debe ser consciente de que puede...

- Frustrarse cuando los miembros del grupo no están preparados para las reuniones, se distraen con facilidad, o abandonan de los hechos
- Ser visto como demasiado serio
- Es necesario recordar para permitir que otros se divierten
- Es posible que necesite para defender sus propias ideas

MI LIDERAZGO

Un SC no busca posiciones de liderazgo, pero los aceptará cuando sea necesario.

Como líder, el SC a menudo...

- Sigue las políticas y procedimientos de la organización
- Se centra en los detalles y organización de la información
- Se asegura de que las tareas se completan a tiempo
- Alienta a sus miembros del equipo
- Evalúa las necesidades del grupo y promueve todos los niveles de desarrollo
- Es Excelente en la enseñanza de nuevas funciones a los demás

MI COMUNICACIÓN

La comunicación de un SC a menudo...

- Es conocido por sus buenas habilidades de escucha
- Prefiere la interacción uno-a-uno
- Limita la información personal que comparten a menos que vean la información como beneficiosa
- Quiere conocer los detalles, una explicación de lo que se espera, y si es necesario, sus funciones y responsabilidades
- Está interesado en escuchar comentarios positivos de los demás

El SC debe tener en cuenta que es posible que necesite...

- Trabajar en resumir la información y conectarla a los conceptos generales
- Aprender a comunicar sus logros
- Aprender a no tomar como algo personal retroalimentación

MI TOMA DE DECISIONES

Cuando se trata de la toma de decisiones, el SC a menudo puede...

- Comenzar por examinar la situación y recopilación de los hechos
- Evaluar la información sobre la base de sus valores y el impacto potencial sobre las personas
- Reflexionar sobre su decisión de garantizar que hicieron una elección justa
- Necesita asegurarse que objetivamente examinaron los aspectos prácticos de una decisión
- Tiene la necesidad de tomar su tiempo durante el proceso de toma de decisiones.

GESTIÓN DEL ESTRÉS

¿Como se genera?

Un SC a menudo experimenta estrés cuando...

- Trata de cumplir con su propio estándar alto de trabajo
- Otros trabajos inadecuados tienen un impacto negativo sobre su propio trabajo
- La gente no usa el sentido común o pasa por alto los hechos
- Dan una cantidad inadecuada de tiempo para preparar
- El conflicto existe en su entorno laboral o personal
- Se le solicita realizar cambios sin razón
- Debe completar las tareas a través de un proceso ineficiente
- Se siente confuso sobre posibles resultados futuros
- Niega sus propias necesidades personales

¿Como se reduce?

Un SC puede reducir el estrés...

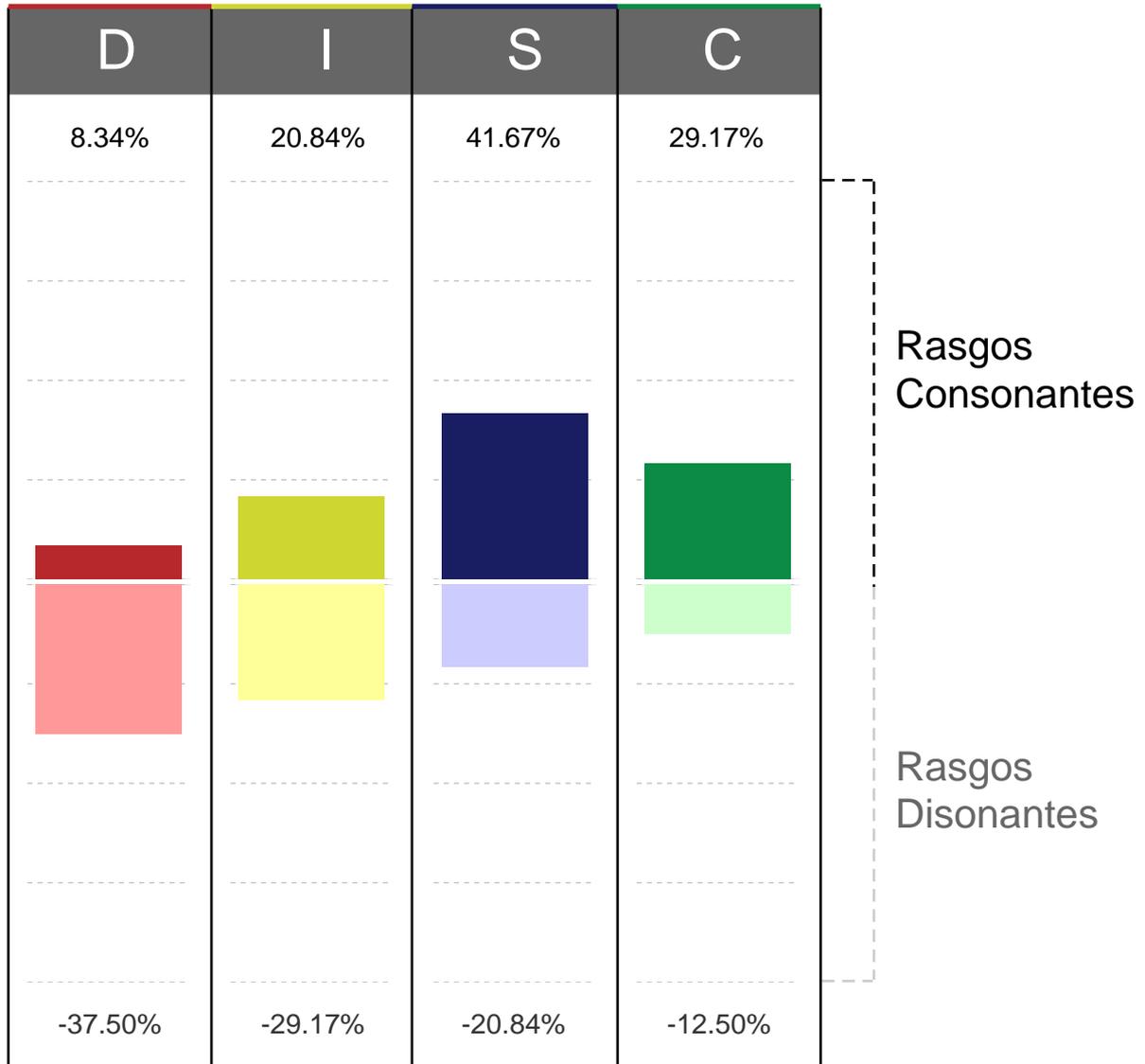
- Perseverar a través de la difícil situación
- Usando estrategias anteriores que han demostrado para disminuir su estrés
- Ver televisión, dormir o refugiarse en la religión
- Delegar algunas de sus responsabilidades
- Poniendo los hechos en perspectiva
- El uso de las actividades que requieren un marco de la mente creativa
- Trabajando para mejorar su confianza en sí mismo
- Aprender a ser más asertivo

¿Como me afecta?

Cuando se vean afectados por el estrés, una SC a menudo puede...

- Sentirse inadecuado e incapaz de completar cualquier tarea o ver una opción alternativa
- Tener tensión después de salir de la situación
- Tener dificultad para hacer frente al problema y evitar estas situaciones difíciles
- Ser susceptible a los pensamientos negativos que puedan conducir a una actitud deprimida y presentar resistencia adicional al cambio
- Con un estrés extremo o crónico, empezar a imaginar todos los posibles resultados negativos y el peor de los casos

GRÁFICO DE PISCINA



* Gráfico 3. Gráfico de Piscina

EN EL TRABAJO

En el trabajo, el SC menudo ...

- Es preciso, práctico, organizado, y trabajador
- Utiliza un enfoque paso a paso para completar su trabajo
- Completa todas las tareas asignadas con una cuidadosa atención a los detalles y con una eficiencia óptima
- Sigue los procedimientos y mantiene la estructura organizativa tradicional
- Es responsable, realista y digno de confianza
- Utiliza un enfoque amplio y organizado para cumplir con sus compromisos
- Disfruta de ayudar a sus compañeros de trabajo
- Logra resultados óptimos cuando centran su atención en un proyecto a la vez
- Prefiere un espacio de trabajo tranquilo con una interrupción limitada
- Funcionan mejor cuando son apreciados por sus contribuciones y logros

En el trabajo, el SC debe ser consciente de que puede...

- Hay que buscar intencionadamente para futuras posibilidades
- Requerir tiempo de preparación para proyectos y presentaciones
- No le gusta el cambio y tiene un tiempo difícil al alterar sus decisiones
- Sentirse obligado por la responsabilidad y es probable que opte por no asignar nuevas tareas
- Sentirse seguro al solicitar ayuda cuando se siente abrumado con tareas adicionales
- Desarrollar un mayor apoyo a los procedimientos y puede llegar a ser rígido, inflexible, o resentido cuando se siente poco apreciado
- Luchar para aprender nuevas habilidades o varias tareas debido a sus altos estándares de trabajo
- Tener la Necesidad de ser asertivo para que otros no se aprovechen de su deseo de ayudar a la gente
- aprender a aceptar el reconocimiento de los demás

GESTIÓN DEL TIEMPO

Por lo general, un SC finaliza completamente cada tarea, documento e informe. Sin embargo, puede ser difícil para un estudiante tener suficiente tiempo para completar cada tarea asignada en su nivel óptimo. Un SC puede demorar o dejar un proyecto incompleto si no son capaces de cumplir con sus propios altos estándares o cuando se sienten abrumados con la información y los datos que han compilado. Para superar esto, un SC debe tratar de dar un paso atrás y mirar el panorama general.

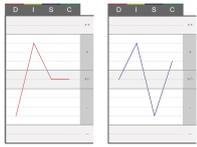


DOMÉNICA PEÑAHERRERA

11 diciembre 2017

INSTRUCCIONES DE INTERPRETACIÓN

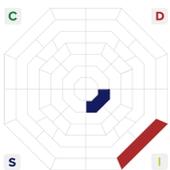
Gráfico 1. Perfil Natural e Inducido



En este gráfico se observa el resumen del perfil funcional comportamental. Este perfil indica el agregado de los rasgos comportamentales dentro de tres parámetros a observar:

1. El signo del estilo de comportamiento: Se debe observar el punto debajo de cada una de las siglas (DISC). Si el punto de coincidencia está sobre la zona neutral (+/-), esto indica que el conjunto de comportamientos observables podrían esperarse con frecuencia (+) o de forma muy recurrente (++). Si, por el contrario, el punto de coincidencia se encuentra por debajo de la zona neutral (+/-), esto indica que los comportamientos observables podrían esperarse de forma eventual (-) o de manera excepcional (- -). Si el punto de coincidencia está dentro de la zona neutral (+/-) esto significa que dichos rasgos no se han podido determinar con claridad.
2. El Valor Porcentual (el valor expresado bajo la letra que señala cada estilo comportamental), indica la fuerza del comportamiento indicado por el signo.
3. Función Natural vs Inducido: El perfil natural indica la forma en la que la persona se comporta bajo situaciones comunes. Por otro lado, el perfil inducido indica el comportamiento ajustado a sus circunstancias actuales, especialmente aquellas de orden laboral o profesional.

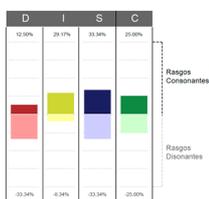
Gráfico 2. Octógono DISC



El gráfico indica su perfil natural (zona roja) y la posición de su perfil inducido (zona azul). A mayor cercanía a uno de los extremos, el perfil se identifica de forma más clara por uno de los rasgos (DISC). Mientras más cercano al centro del octógono, el perfil recoge más componentes de todos los rasgos DISC, volviéndose más complejo o indeterminado.

A mayor cercanía entre las dos áreas sombreadas, mayor será el nivel de sintonía y coherencia entre los perfiles natural e inducido (una sola zona indicaría que los perfiles son idénticos).

Gráfico 3. Gráfico de Piscina



El gráfico de piscina permite profundizar el análisis del perfil natural. Destaca los rasgos consonantes y los rasgos disonantes. Así, los valores porcentuales para un perfil determinado que se encuentran con signo positivo (consonantes) indica el porcentaje de comportamientos observados que “nos acerca” al rasgo DISC analizado. De la misma forma, los valores porcentuales negativos (disonantes) indica el porcentaje de comportamientos que “nos alejan” del rasgo DISC analizado.

Si la columna y el valor porcentual consonante son mayores al valor disonante, podría esperarse que el perfil correspondiente se presente con frecuencia. Si el caso es el contrario (y los rasgos disonantes son mayores), podría esperarse que el perfil analizado no forme parte de nuestros comportamientos más habituales.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Es generalmente cálido, entusiasta, creativa, espontánea, y compasivo. A menudo son salientes y son energizados por pasar tiempo con los demás. Ellos disfrutan de oportunidades de conocer gente nueva y por lo general tienen un deseo de crear relaciones profundas con una comunicación abierta. Su sensibilidad y pasión por la vida a menudo les hace atractivo a los demás y por lo general resulta que el Influyente tiene un gran grupo de amigos. Por lo general son personas de alta energía que son generalmente flexibles, adaptables y aventurero. También tienden a disfrutar de la variedad, la espontaneidad, y tomando riesgos. Prefieren un reto y con frecuencia utiliza un enfoque creativo y no convencional para resolver problemas.

El I también tiende a tener valores muy arraigadas que influyen directamente en la forma en que viven sus vidas. A menudo toman decisiones, considerando sus valores internos y determinar el impacto que sus decisiones tendrán sobre otros.

El I a menudo se siente energizado cuando se están identificando nuevas posibilidades e ideas. Ellos son apasionados de sus ideas y tienden a considerar las posibilidades que se relacionan con las personas. Ellos usan su creatividad y perspicacia para identificar las capacidades de las personas y proporcionar la actitud energética que anima a otros a alcanzar su potencial. Son perceptiva a su entorno y, a menudo consideran la visión o las implicaciones futuras. Es importante para que sean capaces de hablar a través de sus ideas con los demás, así como pasar tiempo a reflexionar sobre lo que ellos consideran que es importante o valioso.

El enfoque del I en nuevas ideas y posibilidades a menudo resulta en hacer muchos trabajos diferentes o tener una variedad de intereses. Su propensión a perseguir diversas oportunidades puede dar lugar a que se distrae con facilidad y que puede necesitar para centrarse en el cumplimiento de sus compromisos.

Un I a menudo conceptualizar con entusiasmo los proyectos en función de su capacidad de generar y conectar ideas. Por lo general, no están interesados en los hechos o detalles que no están conectados a sus posibilidades identificadas. A menudo son capaces de realizar múltiples tareas y lograr lo que otros no ve posible.

Algunos I podrían tener que concentrarse en terminar los proyectos y retrasar su deseo de avanzar a la siguiente idea emocionante. Pueden encontrar la programación para inhibir su libertad y a menudo terminan empujando para completar un proyecto en el plazo establecido.

El I es a menudo interesado en la vida de los demás y por lo general son capaces de interactuar y sacar lo mejor de las personas. Ellos tienden a funcionar bien con una variedad de personas y son capaces de persuadir, motivar y animar a otros. Que el deseo de crear y mantener un ambiente de trabajo armonioso y por lo general quieren la aprobación de los demás. En su vida cotidiana, el I debe tener cuidado de no comprometerse con proyectos o personas.

RASGOS COMPORTAMENTALES RECURRENTES (Naturales)

Franco (a) - Optimista , Desenvuelto(a) , Intrépido (a) , Pacífico (a) , Analítico(a) , Colaborador(a) , Expresivo(a) , Vivaz ,
Energético(a) , Atento - Sensible(a) , Elocuente , Considerado(a) - Premeditado (a) ,

FORTALEZAS

- Deseosos de "nueva perspectiva", "pensamiento creativo", "pensamiento innovador" y considerar nuevas posibilidades
- Coraje para correr riesgos, probar cosas nuevas y superar obstáculos
- Una amplia gama de intereses y la capacidad de aprender rápidamente las cosas que le interesan
- Curiosidad natural y habilidad para obtener la información que necesita
- Capacidad para ver el panorama general y las implicaciones de acciones e ideas
- Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para despertar el entusiasmo de otros
- Adaptabilidad; Puede cambiar de marcha y cambiar de dirección rápidamente
- Percepción sobre las personas; Entender las necesidades y motivaciones de los demás

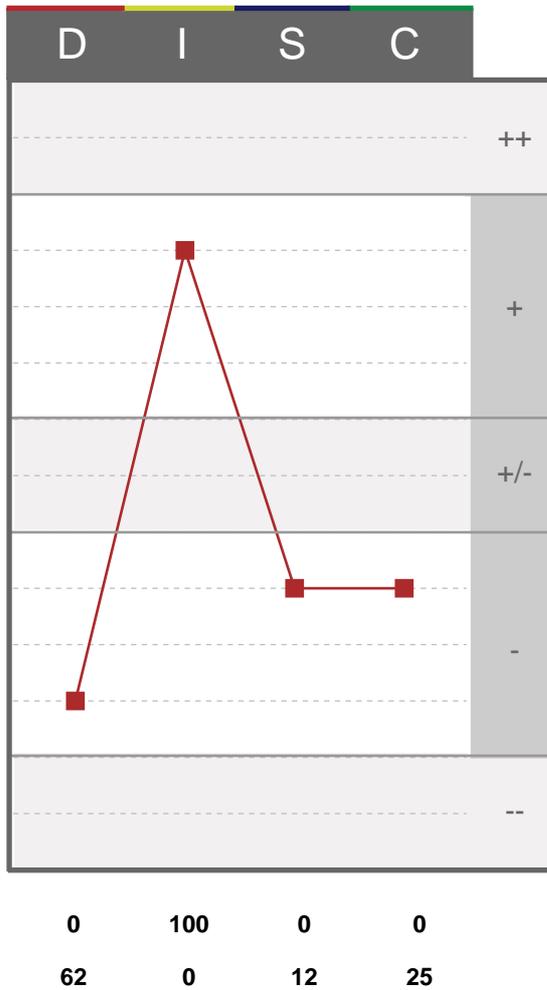
OPORTUNIDADES DE MEJORA

- Solidez mental que puede resultar en inflexibilidad
- Sentido poco realista de cuánto tiempo toman las cosas
- Dificultad para trabajar en proyectos que estén en conflicto con sus valores
- Tendencia a no ser práctico sobre la viabilidad y / o factibilidad de algunas ideas
- Dificultad para trabajar en ambientes competitivos o llenos de tensión
- Maneja ser productivo y alcanzar tus metas
- La renuencia a revisar o revertir decisiones una vez que se han hecho
- Dificultad para lidiar con conflictos y tendencia a ignorar desagradables
- Problemas para disciplinar a los subordinados con objetividad y franqueza
- Dificultad para cambiar planes o direcciones rápidamente
- Dificultad para comunicar ideas complejas simplemente
- Tendencia a ser crítico

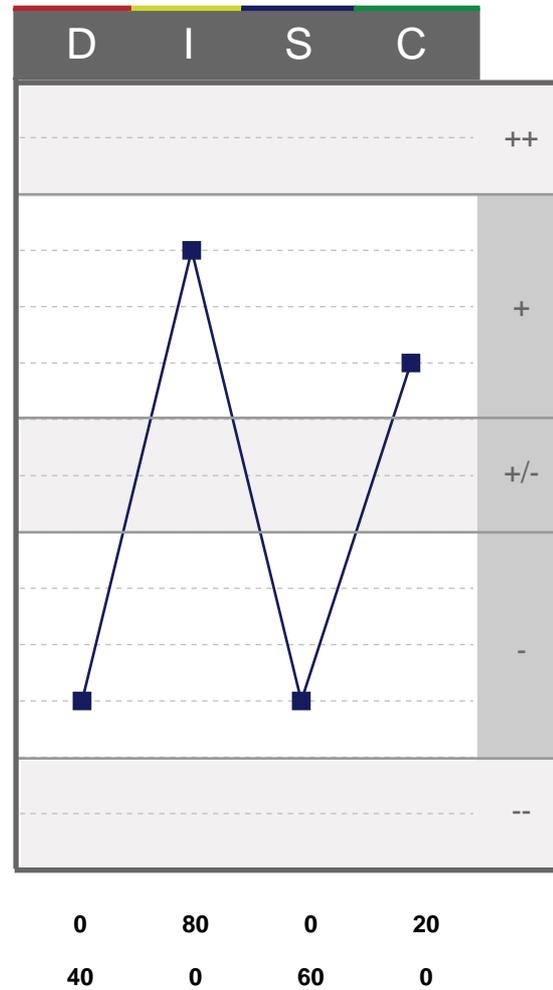
RASGOS COMPORTAMENTALES OCASIONALES (Naturales)

Racional - Estudioso (a) , Cauteloso (a) , Gentil - Planificador (a) , Vehemente , Confiado (a) - Dinámico (a) , Resuelto(a) , Reflexivo (a) , Escéptico (a) , Sensible , Egocéntrico (a) , Precavido (a) , Audaz ,

PERFÍL NATURAL



PERFÍL INDUCIDO

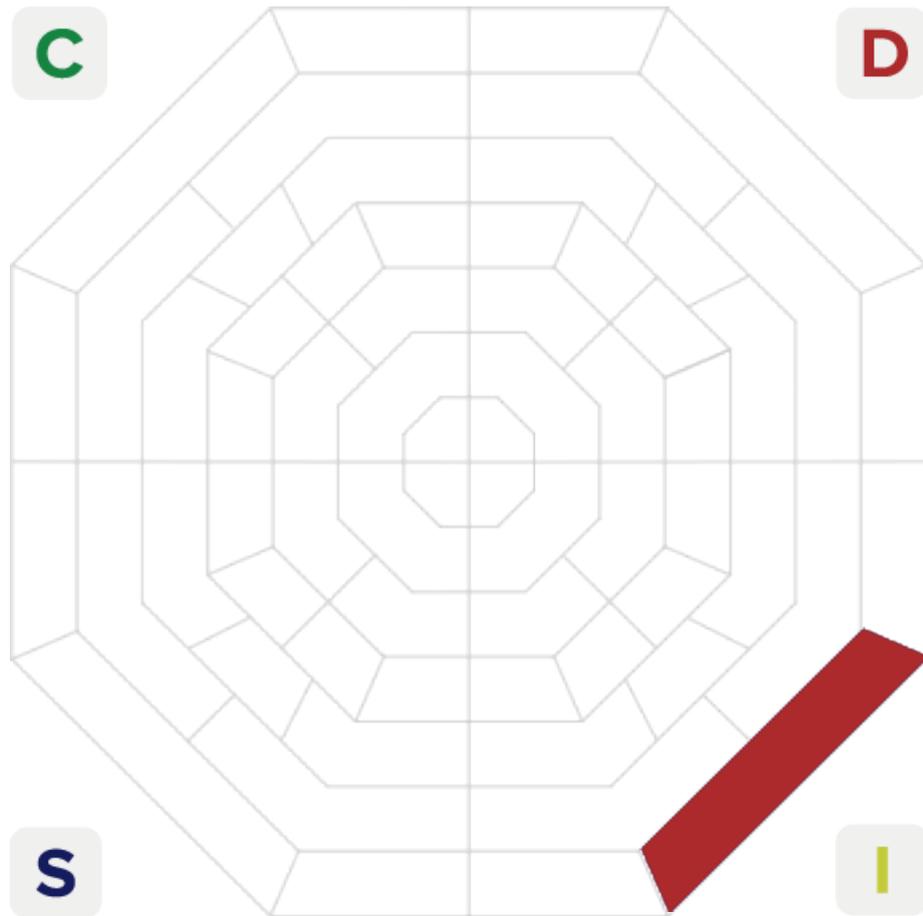


* Gráfico 1. Perfil Natural e Inducido

RASGOS COMPORTAMENTALES RECURRENTES (Inducidos)

Decidido(a) , Exacto , Sociable , Prudente , Exigente , Emprendedor (a) , Extrovertido(a) , Innovador (a) , Carismático (a) , Espontáneo(a) , Popular , Reflexivo (a) ,

OCTÓGONO DISC



■ PERFÍL NATURAL

■ PERFÍL INDUCIDO

* Gráfico 2. Octógono DISC

MI TRABAJO EN EQUIPO

En un equipo, el I a menudo...

- Contribuir numerosas ideas y diversas opciones a considerar
- Animar a la gente a aportar sus ideas
- Crear un sentimiento de inclusión entre todos los miembros del equipo
- Proporcionar una actitud entusiasta
- Fácilmente ofrecer estímulo y retroalimentación positiva

En un equipo, el I debe ser consciente de que puede...

- Sé distrae con facilidad y la necesidad de centrarse en la tarea
- Causar frustración cuando no completar las tareas, no están organizados, o varias veces cambiar sus planes y cambiar su enfoque
- Necesidad de hacer una pausa y escuchar a los demás y mantener una idea realista de lo que puede lograrse
- Necesidad de ser paciente con el tiempo necesario para llevar una idea a la realidad
- Se sienten frustrados con los individuos que son cínicos o argumentativos, se centran sólo en los detalles, carecen de originalidad, y prevenir a otros de participar

MI LIDERAZGO

Como líder, el I a menudo...

- Con entusiasmo generar ideas y crear una visión
- Centrarse en las etapas iniciales de un proyecto
- Limitar los datos que proporcionan a fomentar la exploración individual
- Validar las ideas individuales mediante el fomento de la incorporación de las discusiones y opiniones de la gente
- el trabajo en grupo equilibrio con la libertad individual para completar las tareas
- Fomentar el desarrollo personal de los miembros individuales
- Tomar decisiones lentamente sólo después de considerar varias opiniones

MI COMUNICACIÓN

La comunicación de un I a menudo...

- Participar en debates y establecer una conexión con los demás
- Explicar sus grandes ideas, cuadro general con detalles mínimos
- Reconocer las contribuciones individuales y dar aliento
- El deseo de escuchar los pensamientos de la gente, descripciones generales, la aplicación de las teorías, y la promoción del trabajo en equipo
- Abordar el conflicto con el fin de resolver los problemas
- Ideas de interrogación que no están alineados con sus valores
- El deseo de retroalimentación positiva y orientación de apoyo

El I debe tener en cuenta que es posible que necesiten...

- Incluir suficientes detalles al explicar sus ideas y delegar tareas
- proporcionar intencionalmente retroalimentación constructiva
- Tenga cuidado con la cantidad que se basan en otros comentarios y aprobación
- Adaptar su estilo de comunicación de alta energía a la tranquilidad o al público retirado

MI TOMA DE DECISIONES

Cuando se trata de la toma de decisiones, el I a menudo...

- Examinar el cuadro grande o amplio contexto
- Necesidad de incluir intencionadamente los detalles y hechos
- Evaluar sus opciones en función de sus valores personales
- Tenga en cuenta el impacto que sus decisiones tienen sobre los demás
- El deseo de considerar las posibilidades adicionales y la lucha con tomar una decisión final

GESTIÓN DEL ESTRÉS

¿Como se genera?

Un I a menudo experimenta estrés cuando...

- Requerido para centrarse en demasiados detalles
- Forzado a tomar una decisión rápida
- Experimentando una disminución de amistades relaciones
- No puede identificar posibilidades adicionales
- Sentirse solo durante la preocupación de salud o pérdida personal
- Trabajando dentro de un entorno poco entusiasta o sin energía
- Refrenado por demasiadas reglas, regulaciones o políticas
- Obligados a trabajar bajo una estrecha supervisión y perciben que otros dudan de sus capacidades

¿Como se reduce?

Un I puede reducir el estrés...

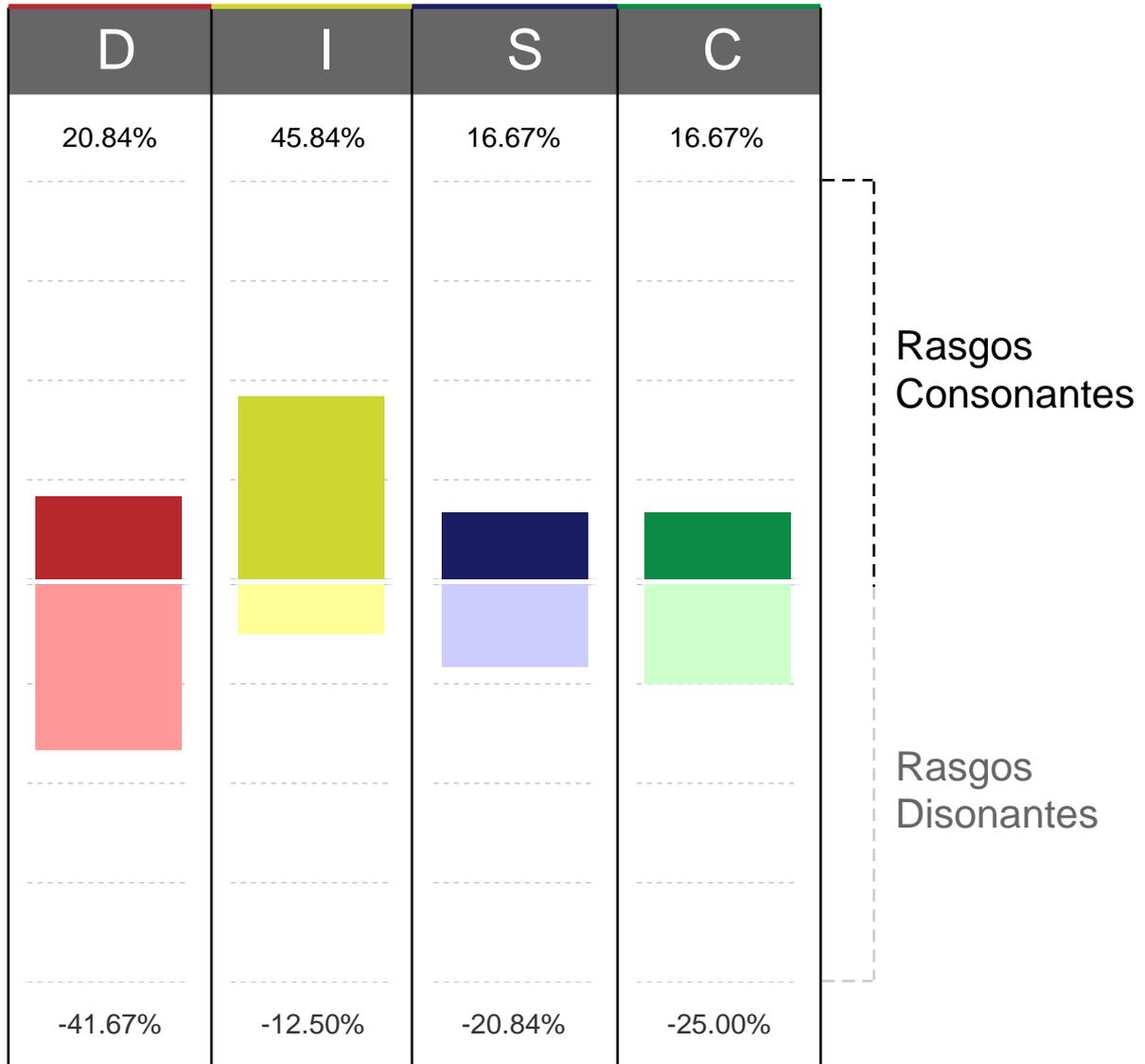
- Limitando su compromiso con las tareas innecesarias
- Pasar tiempo por su cuenta para reflexionar sobre la realidad de una situación
- Asegurando sus necesidades personales se están cumpliendo
- La delegación de tareas y establecer una lista de prioridades
- Participar en actividades físicas
- El aumento de su organización para reducir los posibles incógnitas

¿Como me afecta?

Cuando se vean afectados por el estrés, una I a menudo...

- Se consumen en los detalles o centrarse únicamente en un detalle irrelevante
- Reflexionar sobre los aspectos negativos de sí mismos y perder su capacidad de pensar de manera positiva
- Aumentar su intensidad de trabajo, pero reducir su eficacia
- Experiencia sentimientos permanentes de ansiedad y preocupación
- Retirarse de situaciones y evitar que otros
- Excesivamente generar ideas sin ningún plan de implementación

GRÁFICO DE PISCINA



* Gráfico 3. Gráfico de Piscina

EN EL TRABAJO

En el trabajo, el I menudo se...

- Utilizar su visión para identificar las ideas creativas y nuevas posibilidades
- Centrarse en el cuadro grande y considerar las implicaciones futuras
- Tomar riesgos y perseverar para superar situaciones difíciles
- Fomentar el desarrollo de nuevas ideas y tareas desafiantes
- Aprender nuevas tareas y recoger eficazmente la información necesaria
- Interactuar con una variedad de personas para compartir sus ideas y desarrollar relaciones
- Identificar áreas para el cambio y adaptarse fácilmente a los ajustes o alteraciones
- Entender a la gente y generar entusiasmo por sus ideas
- Resolver conflictos y promover un lugar de trabajo armonioso y alegre
- Animar a los compañeros de trabajo y promover el desarrollo personal
- Reconocer y responder a las necesidades de los demás
- Deseo de trabajar con otras personas imaginativas

En el trabajo, el I debe ser consciente de que puede...

- Perder la motivación para una tarea después de la lluvia de ideas inicial o etapas creativas
- Que tenga que pasar un tiempo adecuado se prepara para un proyecto o reunión
- Beneficiarse del desarrollo de su gestión del tiempo y habilidades de organización
- El descuido de considerar hechos específicos o llevar a cabo en los detalles
- Requieren la interacción con la gente para evitar el aburrimiento
- Abstenerse de seguir las políticas o procedimientos que inhiben su libertad, prevenir el desarrollo del empleado, o contradecir su intuición
- Centrarse en ayudar a otros con sus problemas y sin querer descuidar sus propias tareas
- La lucha con la toma de decisiones y la siguiente rutina repetitiva
- Necesidad de evaluar sus tareas para determinar lo que son capaces de completar de manera realista
- Se benefician de la incorporación de algún tipo de estructura en sus actividades diarias
- Se sienten frustrados y se resisten a las normas o procedimientos, plazos falta, carecen de seguir adelante, o fácilmente perder el enfoque cuando se sienten poco apreciados

GESTIÓN DEL TIEMPO

La búsqueda de numerosas ideas y proyectos por parte de I, puede resultar en no completar tareas o producir un trabajo inadecuado. A menudo es difícil para ellos crear un cierre porque son atraídos en muchas direcciones y cautivados por una variedad de intereses. Estos factores se combinan para dificultar que el I mantenga su atención en cualquier área. A menudo no prestan atención a la cantidad de trabajo que se acumula y se sienten abrumados cuando se dan cuenta de la cantidad de trabajo que se requieren para completar. Es posible que los Is no cuiden adecuadamente de sus cuerpos y se agoten y se sientan incapaces de completar físicamente sus tareas. En general, los I seguirán dilatando el mayor tiempo posible y, a menudo, funcionarán hasta el final del plazo. A menudo no identifican la necesidad de cambiar su procrastinación cuando son capaces de completar su trabajo y recibir un resultado aceptable. Reconocen la necesidad de cambiar solamente cuando su dilación resulta en afectar perceptiblemente sus vidas del heredero. Es importante que el I aprenda a evaluar las posibilidades que identifican y establecer una lista de lo que es importante. También puede ser beneficioso para ellos identificar y examinar el impacto a largo plazo de sus opciones.