

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**INFLUENCIA DE LOS TIPOS DE PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN, MANDOS MEDIOS,
ADMINISTRATIVOS Y EMPLEADOS DE LOGÍSTICA PORTUARIA EN
IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ENSENADA, BAJA
CALIFORNIA, MÉXICO.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PRESENTA:

ISIDRO GONZÁLEZ BALLESTEROS

ENSENADA, B. C., JULIO DE 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

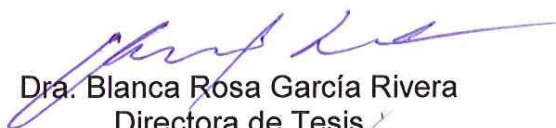
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Doctorado en Ciencias Administrativas

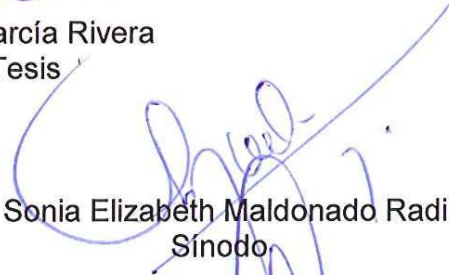
**“INFLUENCIA DE LOS TIPOS DE PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL DE ALTA DIRECCIÓN, MANDOS MEDIOS,
ADMINISTRATIVOS Y EMPLEADOS DE LOGÍSTICA PORTUARIA EN
IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DEL PUERTO DE ENSENADA BAJA
CALIFORNIA, MÉXICO.”**

Tesis que presenta para obtener el grado de
Doctor en Ciencias Administrativas

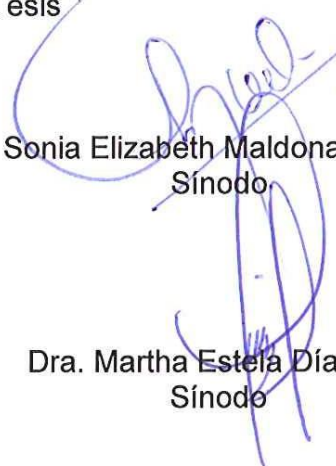
Isidro González Ballesteros


Dra. Blanca Rosa García Rivera
Directora de Tesis


Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez
Sínodo


Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo
Sínodo


Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez
Sínodo


Dra. Martha Estela Díaz Muro
Sínodo

Ensenada, B. C., a 19 de julio de 2017

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la experiencia más maravillosa de mi vida y que la ha ido marcando de manera íntegra, ser feliz y darme la oportunidad de facilitarme el don de la inteligencia para darle la utilidad académica para servicio de la humanidad.

Agradezco a mi esposa hermosa Blanca Joanna Navarro Rosales a quien amo con toda mi vida y que siempre me ha brindado su apoyo incondicional y ha creído en mí, y a mis padres suegros José Antonio Navarro y Ma. De la Luz Rosales.

Agradezco a cada uno de mis familiares, a mis padres, Daniel González Vargas, por ser un padre ejemplar, a mi madre Carmen Ballesteros Flores, que siempre la vi feliz con su maravilloso ejército de hijos, a mis hermanos que siempre me han acompañado, Rodolfo, Verónica, Daniel, Iván, y Luz María, a mis sobrino Alex porque siempre está al pendiente de mis estudios, amigos, colegas, pacientes y alumnos.

Agradezco y reconozco a mi hijo y ángel †Aarón González Navarro que desde el cielo me echa porras siempre, te recuerdo con mucho amor y cariño y estoy muy orgulloso de ti. Y también contigo está y desde el cielo a mi sobrino †Maximiliano Bernal González, pues desde niño lo vi nacer, conviví con él al crecer y en su plena juventud está con Dios, te recuerdo hijo porque siempre me decías, tío y cómo vas con tu PhD, pues cuando sea grande quiero ser como tú.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California por forjarme con valores cimarrones de alto nivel al brindarme este tercer escalón del Doctorado para brindar un mejor servicio educativo, académico y profesional al mundo.

Agradezco al pueblo de México que por medio de CONACYT me brindó el apoyo económico para llegar a este momento de manera satisfactoria y que sin él no hubiese sido posible.

Agradezco a la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales por darme la oportunidad de este grado académico y todo el apoyo brindado de principio a fin y

porque es mi Alma Mater en los tres grados, Licenciatura, Maestría y Doctorado y de la cual estoy muy orgulloso y llevaré siempre con la frente en alto.

Agradezco a cada uno de los docentes que me acompañaron en estos años recorridos y que con su aportación aprendí mucho de lo que ahora tengo, así como me lanzaron retos mayores para ir a las fuentes del conocimiento y tener la apertura de siempre aprender y aportar lo mejor de lo mejor.

Agradezco a la Dra. Blanca Rosa García Rivera por su apoyo siempre oportuno y motivarme durante todo el doctorado y por ser mi directora de tesis.

Agradezco a la Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo por compartir y transmitir sus conocimientos durante el doctorado y por todo su apoyo como sinodal.

Agradezco a la Dra. Ma. Cruz Lozano Ramírez por sus comentarios y observaciones para mi tesis doctoral y porque me ayudó a cimentar y conjugar pasión con conocimiento científico.

Agradezco a la Dra. Martha Estela Díaz Muro pues con sus palabras y apoyo desde un inicio favoreció con que mi tesis sí era una excelente aportación al conocimiento y hasta me concedió acompañarme y estar aquí al ser mi sinodal.

Agradezco al Dr. Ignacio Alejandro Mendoza Martínez por su gran apoyo y además por proponerme tomar en cuenta una teoría paralela para fundamentar mejor mi tesis.

Agradezco y reconozco a las empresas que me brindaron la confianza y me abrieron las puertas para acceder y trabajar con ellos, y a sus dignos gerentes Adán Díaz Güiltrón, Leopoldo Frago, Gerónimo Lara, Sergio Quiñones, Eugenio Flores, Jenny Rodríguez, Ismael Cruz Acosta, Gerardo Ramírez, Itzamara Mejía y Rogelio Valenzuela.

Agradezco de corazón a Philippe Halin de la Universidad de Lovaina, Bélgica, autor de los instrumentos del Eneagrama y de Holland que amablemente facilitó y apoyó de forma gratuita para esta investigación y a toda su comunidad científica.

Al que para mí y para muchos líderes es el Líder de líderes y que me enseña
Jesucristo: “El discípulo no es más que su maestro,
pero el discípulo bien formado será como su maestro”.

Biblia para jóvenes, (2006): San Lucas 10, 24.

FICHA METODOLÓGICA

Disciplina de estudio	Ciencias Administrativas
Área de conocimiento	Administración de dirección
Especialidad	Empresas en logística portuaria: agencias aduanales, sagarpa, Ensenada international terminal y transportes.
Objeto de estudio	La Personalidad y su influencia en el tipo de liderazgo que se ejerce.
Sujeto de estudio	Alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de empresas en logística portuaria de servicios de importación y exportación
Problema abordado	El tipo de liderazgo y su relación con la personalidad en el puesto.
Finalidad	Analizar la relación entre tipos de personalidad y el tipo de liderazgo que la alta dirección, los mandos medios y administrativos de una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, desde el modelo de Bass y Avolio, Halin-Prémont y Holland.
Tipo de investigación	Cuantitativa, Evaluativa, Correlacional, Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Transeccional o Transversal y Censal.
Modelo aplicado	Modelo González Ballesteros a partir de los modelos de Bass y Avolio, Halin-Prémont y Holland.
Herramientas aplicadas	Cuestionarios: (1) Multifactor Leadership Questionnaire, (2) Halin-Prémont Enneagram Indicator™ y (3) Halin-Prémont Holland Indicator™.
Pruebas estadísticas	Confiabilidad Alfa de Cronbach, coeficiente de correlación de Pearson, análisis factorial exploratorio y análisis de clusters, se utilizarán las

	herramientas estadísticas de SPSS 22
Aportación	La validación de los modelos teóricos de liderazgo transformacional y tipos de personalidad del eneagrama y la personalidad de Holland en el contexto mexicano
Autor	Isidro González Ballesteros
Directora	Dra. Blanca Rosa García Rivera

Cuadro 1. Ficha metodológica

Fuente: Elaboración Propia

RESUMEN

La presente investigación es de tipo Cuantitativa, Evaluativa, Correlacional, Exploratoria, Descriptiva, Explicativa, Transeccional o Transversal y Censal. El objetivo consistió en analizar la relación existente entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo que ejercen la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, desde los modelos de Bass y Avolio, Halin-Prémont y Holland. Para alcanzarlo se trabajó con cuatro giro de empresas como son: agencias aduanales, Ensenada International Terminal, SAGARPA y transportes de trailers, con un total de diez empresas y 101 sujetos de estudio encuestados. Para la recolección de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de tres cuestionarios, uno sobre el liderazgo transformacional y dos sobre teorías de personalidad. La confiabilidad del Alfa de Cronbach de los tres instrumentos fueron de: 0.971 en total de los tres, para el primer instrumento fue de 0.973, el segundo de 0.902 y el tercero de 0.942. Los resultados obtenidos muestran que existe correlación positiva significativa entre los tipos de personalidad con el liderazgo transformacional. Como son dos teorías, por un lado la teoría del Eneagrama muestra correlación con ocho tipos de personalidad, a excepción del tipo cuatro creativo y con la teoría de Holland con la totalidad de los seis tipos que conforman dicha teoría. Con el análisis exploratorio se confirmó junto con otros estudios que el liderazgo transformacional consta de cuatro factores, la teoría del Eneagrama de nueve como los nueve tipos de personalidad y la teoría de Holland con sus respectivos seis. Por lo tanto, confirman las tres teorías. Y con respecto al nivel de eficiencia de los servicios de logística portuaria, mediante el análisis de clusters para el Eneagrama es efectivo y para Holland es altamente efectivo.

PALABRAS CLAVE: *Liderazgo transformacional, Eneagrama, Holland, Alfa de Cronbach, Análisis Factorial Exploratorio, Análisis de Clusters, Correlación de Pearson*

ÍNDICE

FIRMAS VOTOS PROBATORIOS	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
FICHA METODOLÓGICA.....	v
RESUMEN.....	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
Introducción	1
1. Antecedentes.....	6
1.1. Enunciado del problema.....	6
1.2. Planteamiento del problema	9
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.2.1. Objetivo general.....	10
1.2.2. Objetivos específicos.....	10
1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.3.1 Hipótesis general.....	11
1.3.2 Hipótesis específicas	11
1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.4.1. Justificación práctica.....	13
1.4.2 Justificación teórica.....	13
1.4.3 Justificación social.....	13
1.4.4. Delimitación.....	13
2. MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1 MARCO CONTEXTUAL	15
2.1.1 Marco internacional.....	15
2.1.2 Contexto latinoamericano.....	16
2.1.4 Contexto estatal.....	17
2.1.5 Contexto local.....	18
2.2 MARCO TEÓRICO.....	22
2.2.1 Definiciones liderazgo de varios autores	22
2.2.2 Estilos de liderazgo	25
2.2.3 PARADIGMAS DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO.....	27
2.3 DEFINICIONES DE PERSONALIDAD.....	39
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	71

2.4.1 Características de liderazgo	71
2.4.2 Características de la personalidad.....	75
2.4.3 Eneagrama	77
3 METODOLOGÍA.....	86
3.1 Operacionalización de las variables en general	88
3.2 Operacionalización de las variables específicas	90
3.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	92
3.4. CONFIABILIDAD DEL ALFA DE CRONBACH.....	93
3.5 Muestra.....	94
3.6 VALIDEZ CON EL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO	94
4 RESULTADOS	102
4.1 CORRELACIONES DE PEARSON Y ANÁLISIS DE CLUSTERS	102
4.5 RELACIONES DE ANÁLISIS DE CLUSTERS	106
5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	111
5.1 Discusión.....	111
5.2 Conclusiones	138
5.3 Aportación	140
5.4 Recomendaciones.....	141
5.5 Limitantes.....	142
5.6 Investigaciones futuras	143
Referencias	144
ANEXO 1 Instrumento Completo	164
ANEXO 2 Comunalidades del MLQ	181
ANEXO 3 Varianza total explicada del MLQ	182
ANEXO 4 Matriz rotada de componentes del MLQ	183
ANEXO 5 Comunalidades del HPEI™	184
ANEXO 6 Varianza total explicada del HPEI™	185
ANEXO 7 Matriz rotada de componentes del HPEI™	186
ANEXO 8 Comunalidades del HPHI™	187
ANEXO 9 Varianza total explicada del HPHI™	188
ANEXO 10 Matriz rotada de componentes del HPHI™	189
ANEXO 11 MATRIZ DE CONGRUENCIA.....	190
ANEXO 12 CARTA PRESENTACIÓN A EMPRESAS	192
ANEXO 13 CARTA CONVENIO PARA EL USO DEL HPEI™	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de liderazgo	22
Tabla 2. Teorías sobre el liderazgo	28
Tabla 3. Definiciones sobre personalidad	39
Tabla 4. Estudios recientes sobre el liderazgo transformacional y sus variables ..	49
Tabla 5. Estudios recientes sobre los tipos de personalidad de Holland y sus variables	60
Tabla 6. Estudios recientes de Tipos de Personalidad del Eneagrama y sus variables	66
Tabla 7. Diversas perspectivas de liderazgo en diversos países	74
Tabla 8. La personalidad desde diversas perspectivas	76
Tabla 9. Operacionalización de variables	89
Tabla 10. Operacionalización del MLQ	90
Tabla 11. Operacionalización del HPEI™	91
Tabla 12. Operacionalización del HPHI™	91
Tabla 13. Estadísticas de Confiabilidad de Alfa de Cronbach	94
Tabla 14. Matrix transformada de componentes del MLQ	96
Tabla 15. Matrix transformada de componentes del HPEI™	99
Tabla 16. Matrix transformada de componentes HPHI™	101
Tabla 17. Correlaciones de Pearson entre HPEI™ y Liderazgo Transformacional	104
Tabla 18. Correlaciones de Pearson entre Holland y Liderazgo Transformacional	105
Tabla 19. Clusters del Eneagrama y Liderazgo Transformacional	107
Tabla 20. Clusters de número de casos del Eneagrama y LT	107
Tabla 21. Clusters de Holland y Liderazgo Transformacional	108
Tabla 22. Clusters de número de casos de Holland y LT	108
Tabla 23. Clusters de efectividad de Logística Portuaria y Eneagrama	109
Tabla 24. Clusters de número de casos la efectividad portuaria	109
Tabla 25. Clusters de efectividad en Logística Portuaria y Holland	110
Tabla 26. Clusters de número de casos de Efectividad y Holland	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Malla gerencial de Blake y Mouton según Rivas-Tovar (2011)	30
Figura 2. Modelo Ex-ante	71
Figura 3. Los líderes transformacionales en base a (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).	72
Figura 4. Origen y desarrollo del Eneagrama de acuerdo a Lapid-Bogda (2010) .	77
Figura 5. Símbolo del Eneagrama.....	78
Figura 6. Triadas del Eneagrama de Riso-Hudson (2003)	83
Figura 7. Grupos horneavianos en base a Riso-Hudson (1999)	84
Figura 8. Nueve niveles de cada tipo de personalidad de acuerdo a Riso-Hudson (1999).....	85
Figura 9. MLQ, HPEI™ y HPHI™.....	92
Figura 10. Gráfica de sedimentación del MLQ	96
Figura 11. Gráfica de sedimentación del HPEI™	98
Figura 12. Gráfica de sedimentación HPHI™.....	101

Introducción

En la organización del siglo XXI cada empleado se le anima a considerarse a sí mismo como líder y que viene con una designación de interminables desafíos más allá de sólo realizar su propio trabajo (Chestnut, 2017). El Liderazgo Transformacional (LT) (Anderson, & Sun, 2017; Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016) es una de las teorías más populares en el área del liderazgo. Incluso, el LT es una forma de liderazgo que tiene una relación positiva con la efectividad del liderazgo, pero sobre todo goza de la reputación como la forma más efectiva de liderazgo (Triana, Richard, & Yücel, 2017). Por lo tanto, este se ha venido considerando como uno de los temas cruciales en el liderazgo por más de 20 años. Este interés se debe al hecho de que el LT conduce a las relaciones positivas entre los superiores con sus mandos medios, motivación, compromiso de rendimiento y líderes eficaces. Además, se considera robusta bajo las condiciones aplicables en diferentes culturas, las cuales no aparecen del todo en otros estilos de liderazgo. Por otra parte, se reportó que el LT está estrechamente vinculado a varios resultados individuales de gran importancia para el funcionamiento de las organizaciones como son la creatividad, la satisfacción, el rendimiento, el compromiso organizacional, la realización del trabajo, la ejecución de tareas y el comportamiento de ciudadanía organizacional y el ausentismo laboral.

Existen tres tendencias del futuro para desarrollo del liderazgo acorde a (Carbery, & Cross, 2015): 1) desarrollo progresivo del líder. La responsabilidad del líder es consistente con la expectación que los empleados tienen de que sea más proactivo y se gestione a sí mismo; 2) énfasis creciente sobre el desarrollo vertical de líderes. Este proceso incluye que el líder obtenga nuevos aprendizajes y resuelva problemas más complejos. Estos niveles favorecen para entender el mundo en caminos diversos y las cosas de forma polifacética que demuestre nueva confianza y comportamiento como líder; y, 3) enfocado sobre el desarrollo del liderazgo colectivo, este liderazgo es activo a través de redes de trabajo, jerarquías flexibles, toma de decisiones distribuidas e información más fluida y abierta. Se requiere para su desarrollo que ocurra en caminos heterogéneos y

enfocados en los equipos de líderes. Se remarca la necesidad de mover fuera del contexto laboral y utilice el desarrollo de actividades de liderazgo formal.

Otras aportaciones (Hall, & Rowland, 2016) hacen ver que la humanidad vive en un mundo de VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, por su siglas en inglés; Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) el cual requiere de organizaciones ágiles, que puedan hacer cosas diversas rápidamente en formas diferentes y en respuesta al cambio, implicando una habilidad para aprender. Entonces se requieren de líderes ágiles que sean sensibles, innovadores y flexibles, pero sobre todo que puedan anticiparse a los cambios y sean capaces de iniciar acciones en situaciones laborales de rápido cambio y ambigüedad.

O como sucede con China, las organizaciones deben incluir programas de mentores para líderes y seguidores, incluso considerar para investigaciones futuras, y sobre todo que el líder preste más atención al desarrollo individual creativo de cada uno de sus subordinados (Huang, & Luthans, 2014).

La expresión de (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013) es notable una escasez en los estudios sobre las estrategias de entrenamiento para el liderazgo transformacional, así como de las técnicas utilizadas en intervenciones para facilitar el surgimiento de este estilo de liderazgo. Pues este estilo de liderazgo es para entornos turbulentos, intrincados y dinámicos –donde las organizaciones deben estar constantemente preparadas para adaptarse a diversas situaciones y contingencias, sean éstas de orden político, social, cultural y/o económico– el liderazgo transformacional pareciera ser el más idóneo, por su focalización en los procesos o etapas a través de los que el equipo de trabajo se desarrolla y evoluciona.

Por lo que se refiere a las dos teorías de personalidad, tanto de Holland como del Eneagrama, que se toman como teorías paralelas para la presente tesis, pues (Houston, Harris, Howansky, & Houston, 2015) indican que la competitividad está relacionada con los tipos Investigador y Realista del modelo vocacional de Holland

y que la competitividad de los individuos es atraída a trabajos que impliquen competición y presión competitiva que esté basada en las características del trabajo que incluya elevar estándares. Y en cuanto al Eneagrama (Chestnut, 2017) los nueve tipos de liderazgo pueden ayudar a los líderes a conocerse más profundamente y pueden ser más efectivos liderando a los demás y pueden ser modelos conscientes más poderosos en sus comportamientos y conductas. Por lo que (Tallon, 2016) alude que las conexiones del Eneagrama tienen una aportación importante para incrementar y desarrollar relaciones laborales productivas. Hebenstreit, (2016) incluye una estructura práctica organizacional para el desarrollo y conducción más efectiva, eficiente y sostenible en los resultados y relaciones de los negocios. Otros autores (Sutton, Allinson, & Williams, 2013) aseveran que los tipos del Eneagrama se distinguen utilizando un único patrón de rasgos, valores y motivos implícitos, demostrando que la tipología provee un camino para describir totalmente a la persona. Y su utilidad predictiva es más alta que las cinco grandes. También esta tipología podría proveer una herramienta poderosa para el desarrollo de los empleados y la gestión del talento humano.

Es por ello que la presente tesis doctoral va dirigida a personas que les interese sobre la personalidad en las organizaciones, el liderazgo transformacional, las organizaciones que tienen que ver con servicios de exportación e importación portuaria, la diversidad cultural entre países y organizaciones, la competitividad regional, así como retos globales.

La presente investigación decidió realizarse como continuación de la tesis de maestría en administración de (González-Ballesteros, 2013) en donde resultó que el personal sujeto de estudio mostró correlaciones significativas entre personalidad del Eneagrama y equipos de trabajo de alto rendimiento, y aunque resultaron varios tipos de personalidad Ocho que son los líderes por naturaleza, la variable liderazgo resultó entre los indicadores más bajos en comparación con otros que fueron analizados.

Entonces se pretende abordar las variables liderazgo transformacional de Bass y Avolio, desde los tipos de personalidad de Holland y del Eneagrama de Halin-

Prémont, abordado desde el contexto de diversas empresas que conforman la logística en importación y exportación portuaria: agencias aduanales, sagarpa, Ensenada international terminal y transportes, participando alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de dichas empresas.

La importancia teórica que se pretende es validar por primera vez en el contexto mexicano la teoría del Eneagrama de Halin-Prémont con la presente tesis doctoral, Holland pretenderá servir como punto de comparación a la anterior o teoría paralela y el liderazgo transformacional de Bass y Avolio, este último ya fue validado al contexto mexicano por una tesis doctoral de (Mendoza, 2005) en empresas farmacéuticas y se pretenderá validar desde las aportaciones del Eneagrama y aplicado a otro giro de empresas y servicios.

En cuanto a la aportación práctica ayudará a las organizaciones objeto de estudio alta dirección y mandos medios para que sean más efectivos, dentro de los cambios en los que se está encontrando el puerto, y como consecuencia se tomen acertadas decisiones en beneficio local, nacional, regional y mundial.

El alcance se limita al puerto de Ensenada considerando diversas empresas que participan en la logística de servicios importación y exportación de productos: agencias aduanales, sagarpa, Ensenada Internacional Terminal y transportistas, participando alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de dichas empresas. El tiempo contemplado para el trabajo de campo en las empresas consistió desde octubre de 2015 hasta noviembre de 2016.

Cabe aclarar que las empresas objetos de estudio tienen que ver con el intercambio comercial entre diversos países. Por ello algunos autores (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2013) a medida que continúa la globalización de los negocios, se deben analizar y administrar a las organizaciones de una manera nueva, será por medio de la aportación novedosa del Eneagrama para potenciar el Liderazgo Transformacional.

Para autores latinoamericanos (Hernández y Rodríguez, & Palafox, 2012) hasta la fecha en Latinoamérica no se cuenta con teóricos generadores de paradigmas administrativos originales, sobre todo que ya están dadas las condiciones para

que surjan estos talentos con capacidades tanto para la innovación como para la difusión; por lo tanto, las universidades y los institutos tecnológicos deben patrocinar y fomentar este espíritu teórico-práctico. Los autores continúan comentando que los japoneses aluden a que son tres los factores que ayudaron a su desarrollo; las famosos “íes”: investigación, imitación e innovación. Por ello los investigadores de las universidades y diversas facultades relacionadas con el ser humano en el trabajo requieren llevar a cabo investigaciones acerca de la causa de los problemas y su relación con las actitudes al trabajar en grupo, así como las soluciones prácticas que permitan el cambio conductual organizacional acorde al nivel de productividad y efectividad que requiere el desarrollo de los países latinos.

El presente trabajo de investigación se aborda en cinco capítulos. El primero alude a los antecedentes sobre el liderazgo transformacional, así como las teorías de personalidad de esta tesis, las preguntas de investigación que se pretenden responder al finalizar la tesis, los objetivos, las hipótesis y la justificación de la misma.

El segundo capítulo hace referencia al marco de referencia que implica el marco contextual en donde se lleva a cabo el presente estudio, el marco teórico de las tres variables: el liderazgo transformacional como variable dependiente y las teorías de personalidad del Eneagrama y la teoría de Holland, variables independientes, así como las definiciones y marco conceptual.

El tercer capítulo es sobre la metodología que implicó conseguir los instrumentos, pilotarlos, aplicarlos, llevar a cabo la confiabilidad del Alfa de Cronbach y su validez con el análisis factorial exploratorio.

El cuarto capítulo refiere a los resultados, las correlaciones y el análisis de clusters para comprobar el nivel de impacto de estas variables en la logística portuaria.

Y en el quinto capítulo se llevan a cabo las discusiones, las conclusiones, aportación de la presente investigación, recomendaciones, limitantes, así como investigaciones futuras. Se incluyen las referencias y los diversos anexos.

1. Antecedentes

1.1. Enunciado del problema

Las variables a abordar en la presente tesis doctoral son dos: el liderazgo y los tipos de personalidad desde dos teorías diferentes. A continuación se revisan diversas aportaciones que ayudan a vislumbrar toda la problemática que se pretende abordar.

En cuanto a los líderes los autores (Lussier, & Achua, 2013) el éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo.

Para el contexto de las empresas objeto de estudio (Torres, Chávez, & Valencia, 2015) el transporte marítimo representa el 80 por ciento del volumen del comercio mundial, por lo que actualmente se considera la columna vertebral del transporte internacional, por lo cual en años recientes, los servicios marítimos han experimentado una considerable expansión impulsada por la mundialización.

Siendo así, que la gran importancia de los puertos (Munguía, Becerril-Torres, & Quiroz, 2014) es para el transporte marítimo mundial por las características de los puertos y su conexión, pero principalmente la infraestructura que tienen los países para la distribución de estas cargas; el transporte a través de los puertos del mundo alcanza cerca de las 10 mil millones de toneladas y se ha estimado que para el año 2013 puede alcanzar casi 25 mil millones de toneladas, por lo que se tendrán que realizar modificaciones técnicas en muchos de los puertos actuales, para poder atender esta demanda.

Aunque existen variados estudios para (Inyang, 2013) el tema del Liderazgo se ha venido estudiando por más de 50 años, se han escrito más de 15,000 artículos, se han publicado libros sobre este tema y las organizaciones gastan un estimado de \$50 billones de dólares para desarrollar líderes. En varias décadas sobre el estudio del liderazgo han producido más de 50,000 libros que incluyen en sus

títulos este tema (Lussier, & Achua, 2013; Barsh, & Lavoie, 2014; Gustavson, & Liff, 2014; Murphy, 2014).

Otra aportación de (Inyang, 2013) es que las caídas corporativas, así como los escándalos y las crisis económicas del 2008 están conectadas con las caídas del liderazgo. Una consideración del lado oscuro del liderazgo está en incrementar el conocimiento y la habilidad hacia el desarrollo efectivo de los líderes como una necesidad para el siglo XXI.

Por lo que, (Alaminos, Bastida, & Sancho, 2013) un buen líder que entiende a su equipo como la unión de fuerzas individuales, garantizando con esto una mayor efectividad. Así también es necesaria la creación de la figura del líder con un estilo singular de dirigir y movilizar a su equipo para que lo sitúe dentro de las mejores competiciones.

En consecuencia, (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013) afirman que la adaptación de las organizaciones en el siglo XXI, requiere de más cambios en las políticas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional, porque este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera positiva.

Por otra parte, (Lussier & Achua, 2013) el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización. Y el liderazgo transaccional pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores.

Autores recientes (Kozlowski, Mak, & Chao, 2016) hacen tres recomendaciones para investigaciones futuras. Primera: la investigación centrada en el equipo del liderazgo transformacional debe asignar más a un marco completo de entrada-proceso-salida de un equipo en diversos niveles. Segunda: futuras investigaciones centradas en el equipo de liderazgo transformacional deben dibujar mecanismos

de mediación de proceso de equipo bien establecido. Tercera: la investigación centrada en el equipo del liderazgo transformacional debe utilizar el contexto del equipo para establecer las condiciones del contorno para guiar teóricamente por especificación de los moderadores de las relaciones de liderazgo transformacional.

Otros autores (Hiller, DeChurch, Murase, & Doty, 2011) mencionan que desde el momento actual hasta el 2035 se tienen que considerar varios aspectos para la investigación del liderazgo:

Perspectiva extensa: la investigación futura del liderazgo debería verse beneficiada grandemente desde la incorporación de gran variedad de perspectivas en donde se examine el liderazgo y sus resultados. Tomar en cuenta la perspectiva de los pares, superiores y observadores entrenados.

Criterio amplio: un entendimiento más completo de los efectos multifacéticos que el liderazgo requiere de las variantes en investigación, inexploradas, criterios conceptuales relevantes y lo más avanzado tanto en la teoría como en la práctica. Herramientas para la selección, entrenamiento y desarrollo de líderes y tomar en cuenta el significado de los resultados y la efectividad en la motivación, las emociones, actitudes, estructuras del conocimiento y el comportamiento.

Mayor asignación temporal de las relaciones: los líderes pueden ser afectados en algo motivacional, actitudinal, comportamiento y factores cognitivos en minutos u horas, en periodos cortos o largos de tiempo. Por eso en investigación valdría la pena incorporar varios periodos de tiempo y evaluarlos.

Integrar investigaciones micro y macro sobre el liderazgo: poner gran atención a las actitudes, comportamientos y conocimientos y así estar altamente informados sobre los mecanismos estratégicos tangibles de los resultados. Por ejemplo como hacer con los rasgos, características, decisiones, visiones, y comportamientos en la alta dirección y cómo afecta a nivel individual, el equipo, la unidad, y el nivel organizacional, en cuanto a la motivación, emoción, actitudes y niveles de rendimiento.

1.2. Planteamiento del problema

De lo anterior se desprenden las preguntas que se pretender responder al finalizar esta importante investigación.

¿Cuál es la relación existente entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo ejercido por la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, desde los modelos de Bass y Avolio, el Eneagrama de Halin-Prémont y Holland?

1. ¿La adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez?
2. ¿La adaptación del Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez?
3. ¿La adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez?
4. ¿Cuáles son las diferencias significativas entre los tipos de personalidad del Eneagrama, los de Holland y los de liderazgo de los encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Objetivo general

Analizar la relación existente entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo que ejercen la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, desde los modelos de Bass y Avolio, Halin-Prémont y Holland.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México.
2. Analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México.
3. Analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México.
4. Comparar las diferencias significativas de los tipos de personalidad del Eneagrama, los de Holland con los de liderazgo de los empleados encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Hipótesis general

Ho: “No existe relación entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo ejercido por la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de encuestados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada según los modelos de Bass y Avolio, el Eneagrama de Halin-Prémont y Holland”.

Ha: “Existe relación entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo ejercido por la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de encuestados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada según los modelos de Bass y Avolio, el Eneagrama de Halin-Prémont y Holland”.

1.3.2 Hipótesis específicas

Ho1: “La adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, no cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Ha1: “La adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Ho2. “La adaptación del Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, no cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Ha2. “La adaptación del Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y

exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Ho3. “La adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, no cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Ha3. “La adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Ho4. “No existen diferencias significativas entre los tipos de personalidad del Eneagrama, de Holland y los de liderazgo de los encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.”

Ha4. “Existen diferencias significativas entre los tipos de personalidad del Eneagrama, de Holland y los de liderazgo de los encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.”

1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Justificación práctica

La presente investigación ayudará a potenciar desde la personalidad del Eneagrama el Liderazgo Transformacional aplicado a la alta dirección y mandos medios de las empresas sujeto de estudio y esto les permitirá tomar decisiones asertivas con el personal, entrenar a sus equipos, mejorar sus servicios y como consecuencia ser empresas más eficientes y competitivas y forjar el Puerto de Ensenada como tal.

1.4.2 Justificación teórica

La presente investigación validará un modelo en el contexto mexicano, contrastando dos instrumentos que son el Liderazgo Transformacional y Los tipos de Personalidad, así como se hará el comparativo con los hallazgos de otros investigadores en otros contextos.

1.4.3 Justificación social

El conocer el tipo de personalidad que impacta en el liderazgo permitirá a las empresas formar equipos de trabajo más sólidos y eficientes y por consecuencia, las empresas resultarán ser más competitivas en su entorno, y brindarle al puerto el ser más competitivo.

1.4.4. Delimitación

La presente investigación se llevará a cabo con diversas empresas en logística portuaria: agencias aduanales, sagarpa, Ensenada International Terminal y transportes ubicados en la Ciudad de Ensenada, Baja California, México.

Se trató de una estudio censal. Donde la población de estudio a la que se aplicaron los instrumentos, incluyeron alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de las empresas participantes.

La investigación fue cuantitativa, evaluativa, correlacional, exploratoria, descriptiva, explicativa, transeccional o transversal y censal. Se realizó a partir de octubre de 2015 hasta noviembre de 2016.

Cabe mencionar que el estudio se llevó a cabo en cada empresa por cuestiones éticas y de confidencialidad profesional, así como se cuidó el anonimato de las mismas. La constatación de los resultados se hará en general para la tesis doctoral tomando en cuenta el censo de las empresas participantes y solo con fines académicos.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 Marco internacional

Estos autores (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2013) comentan que en el mundo de los negocios de principios del siglo XXI ha surgido una imagen clara de las interrelaciones y las interdependencias globales. Los productos, el capital y los recursos humanos se vuelven interdependientes a medida que las entidades de negocios consideran cada vez más que sus áreas de mercado son globales en lugar de simplemente nacionales. Por ello, la globalización se define como interdependencia del transporte, distribución, comunicación y redes económicas a través de las fronteras internacionales. La etapa global enfatiza que las empresas deben entender las necesidades de sus clientes, traducirlas con rapidez en productos y servicios a costos más bajos y comercializarlas eficazmente.

Por ello una de las áreas importantes a considerar son los puertos pues como comentan los autores (Munguía, Becerril-Torres, & Quiroz, 2014) que la importancia estratégica de los puertos a escala mundial, la cual se observa además por el potencial que representa la movilización y almacenaje de mercancías en una economía globalizada, actividad que ha permitido a naciones asiáticas como Singapur y Corea del Sur convertirse en potencias económicas en el sureste asiático.

Otra investigación realizada por (Torres, Chávez, & Valencia, 2015) para la cual seleccionaron 29 países, 25 países considerados por la Organización Mundial de Comercio (OMC) como los principales exportadores e importadores mundiales de mercancías (OMC, 2013) siendo estos: Alemania, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Francia, Hong Kong, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Panamá, Reino Unido, Rusia, Singapur, Suiza, Suecia, Tailandia y Turquía. Adicionalmente se incluyeron en la investigación otros 4 países de América Latina con mayor flujo en su comercio

exterior: Argentina, Chile, Costa Rica y Perú, con la finalidad de tener un mejor panorama de la situación de América Latina respecto del transporte aéreo y marítimo internacional como factor de competitividad del comercio exterior.

2.1.2 Contexto latinoamericano

De acuerdo al (Simposio Internacional, 2015) en la actualidad, el Trans-Pacific Partnership (TPP, siglas en inglés, en español, Acuerdo de Asociación Transpacífico) en el cual se encuentran Australia, Brunei, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam, junto con la negociación entre Estados Unidos y la Unión Europea, es la negociación más seria e importante que existe en el mundo, tanto porque Estados Unidos forma parte de ella, como porque se trata de un espacio en el Pacífico del que forman parte los países de América y de Asia. En el caso de Estados Unidos, el TPP tiene una trascendencia estratégica, porque le permitirá avanzar en un área de influencia de China y construir lo que sería el «ancla» del proceso de integración de la cuenca del Pacífico. La negociación del TPP reviste una importancia fundamental ante el estancamiento de la OMC, que necesita una revisión fundacional si quiere progresar. Eso incrementa la relevancia de la negociación del TPP a nivel mundial. Otro aspecto importante respecto a este acuerdo es que permitirá sustituir diversos tratados y acapararlos en uno solo. En efecto, si el TPP es exitoso, los acuerdos comerciales precedentes –por lo menos en cuanto a acceso a mercado, reglas de origen y procedimientos aduaneros, entre otros– serán sustituidos por uno solo. Esto implica mucho en términos de simplificación aduanera, reducción de costos de transacción e integración regional. Como se muestra en el anexo 6, la entrada en vigor del TPP podría implicar la sustitución, parcial o total, de veinte acuerdos comerciales. Entonces también lo que mueve el intercambio mundial son los acuerdos comerciales entre países y bloques económicos.

2.1.3 Contexto nacional

Los investigadores (Munguía, Becerril-Torres, & Quiroz, 2014) los puertos que mueven el mayor tonelaje de carga son: Nueva Orleans, Nueva York, Houston, Baltimore, San Francisco y Long Beach, en Estados Unidos, Seven Islands y Vancouver, en Canadá; Willemstand en Curazao; Ensenada, Manzanillo, Tampico y Veracruz, en México.

Sin embargo conforme al tercer informe de gobierno según (Martínez, 2015) la logística comercial en la economía mundial que elaboró el banco mundial, México ocupa el lugar 50 de un total de 160 países, en el informe se evalúa el servicio de las aduanas, la calidad de la infraestructura y la puntualidad de los envíos, y concluye que el desempeño de nuestro país para exportar e importar es del 68.2%. El autor continua diciendo que en cuanto a la valoración de los puertos mexicanos de acuerdo a la edición 2015, los Mejores puertos de América Latina, realizada por América Economía, en la que con base a la actividad portuaria, infraestructura, conectividad, marco social y político, contextos económico y calidad portuaria, el puerto mejor posicionado de México es Manzanillo, sin embargo descendió del lugar 3ro del año 2014 al 6to en el 2015, Lázaro Cárdenas del 13º al 18º y Veracruz del 12º al 20º. Entonces México se encuentra con retos que valen la pena retomar para repuntar tanto en competitividad como en credibilidad mundial.

2.1.4 Contexto estatal

El Plan Estatal de Desarrollo de Baja California (PED, 2014-2019) nuestro Estado por su posición geográfica dispone de importantes ventajas en los diferentes sectores: producción primaria, industria de la transformación, servicios, investigación, innovación y desarrollo, que favorecen el Desarrollo Económico Sustentable, a nivel estatal y de la región. Así también comenta que según el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en el 2012 Baja

California se encontraba en el noveno lugar en el índice de competitividad global a nivel nacional. Dicho estudio resalta las fortalezas del Estado en materia de empresas exportadoras, mercado laboral formal, baja marginación, igualdad en los ingresos, capital humano de la población ocupada, entre otras. También dicho estudio señala debilidades como bajo crecimiento per cápita, la inseguridad, el estancamiento en la productividad laboral, insatisfacción laboral, entre otras.

Continua el PDE (2014-2019) que existen necesidades de mayor envergadura refiriéndose a una de ellas que compete a la presente investigación es el desarrollo de políticas efectivas de transporte y logística, la gestión integral del territorio y la administración urbana y metropolitana mediante acciones de infraestructura vial y de equipamiento, etc. Siendo que el transporte y la vialidad son el binomio de infraestructura y servicio que debe garantizar la movilidad de personas, bienes y servicios, son una condición necesaria para el crecimiento económico.

El reto es entonces para posicionar a Baja California como centro de distribución de servicios logísticos de alcance regional se requiere de importantes inversiones en el Puerto del Sauzal, Santa Rosalia, Bahía de los Ángeles, así como de acceso.

2.1.5 Contexto local

El PED (2014-2019) en cuanto a la infraestructura marítima los principales puertos se encuentran en Ensenada, Sauzal, San Felipe, Playas de Rosarito e Isla de Cedros y una aduana marítima en el Puerto de Ensenada. Así también el Puerto de Ensenada ocupa el segundo lugar en recepción de turistas a nivel nacional y está siendo transformado para recibir creciente volumen de cruceros y embarcaciones de gran calado que buscan atracar en las costas de Baja California.

El Handbook del (Puerto de Ensenada, 2013-2017) éste representa un importante eslabón logístico para el desarrollo de las actividades de comercio exterior en el Noroeste de México y el Sur de los Estados Unidos, contribuyendo de manera favorable al desarrollo económico de Baja California. En los últimos años, ha sido notable el crecimiento del Puerto, con nueva infraestructura, áreas especializadas para el manejo de carga y el impulso hacia la generación de nuevos servicios de valor agregado, que hoy lo distinguen como un puerto sólido.

Por su cercanía, rapidez y competitividad, cada vez más empresas se benefician al utilizar al Puerto de Ensenada para realizar sus operaciones de comercio exterior, así como servicios orientados a la carga general, cruceros, yates, astilleros, pesca y actividades logísticas, que se traducen en mejores costos para los usuarios, a través del sistema portuario Ensenada – El Sauzal – Costa Azul.

El gran dinamismo de los mercados internacionales, han motivado a la modernización del Puerto de Ensenada, para ofrecer instalaciones portuarias eficientes y seguras con servicios altamente efectivos y tecnologías para el manejo adecuado de las cargas. Así como una apertura en rutas que nos conectan con 68 puertos en 28 países del mundo.

Desde hace 19 años, la Administración Portuaria Integral de Ensenada, S.A. de C.V. ha estado al frente del desarrollo portuario, con proyectos orientados a facilitar el movimiento de las mercancías, las inversiones, la generación de empleos y nuevos negocios. Hoy en día operan 32 cesionarios y más de 60 prestadores de servicios y conexos que trabajan en los puertos de Ensenada – El Sauzal – Costa Azul, con la clara visión de mantenerse como líderes en cada una de las actividades portuarias. De 2006 a 2012, se han movilizado 919 mil TEUs y 20 millones de toneladas, se ha invertido más de \$ 374.3 millones de pesos en obra pública, destacando obras de impacto positivo al puerto como ampliaciones y construcción de infraestructura portuaria, dragados para incrementar la capacidad de recepción de buques en muelles de carga, nuevas instalaciones para la aduana marítima, habilitación de una zona de actividades logísticas en el recinto fiscalizado de API, la puesta en marcha del centro regulador de transporte y del centro de control de tráfico marítimo, entre otras obras.

El nuevo Programa Maestro de Desarrollo Portuario 2012-2017, establece en su visión: “Ser un sistema portuario que opere con estándares similares a los principales puertos de la costa oeste de Estados Unidos, que constituya la mejor alternativa para las transacciones que realizan por vía marítima los agentes económicos de Baja California y Sonora; que facilite eficientemente el desarrollo de las actividades de transferencia de carga, transporte turístico de pasajeros, astilleros y pesca, funcionando como un conglomerado dinámico y competitivo de negocios portuarios, industriales y de servicio, abriendo más posibilidades para la construcción de un puerto más fuerte, bajo el esquema de líneas de negocio que incluyen: contenedores, carga general, granel agrícola, mineral, astilleros, marinas, cruceros, pesca y fluidos.”

2.1.5.1 Ubicación estratégica

Continúa comentando El Handbook del (Puerto de Ensenada, 2013-2017) que al ubicarse el Puerto de Ensenada dentro de la cuenca del Pacífico, nuestra zona de influencia se concentra en atender principalmente a los mercados de Baja California, Baja California Sur, Sonora y Chihuahua. En Estados Unidos, el sur de California y Arizona. Siendo una alternativa atractiva y competitiva para cubrir las necesidades del comercio exterior en la región.

La conectividad del puerto hacia su zona de influencia se da de manera integral, atendiendo a los mercados regionales e internacionales. Entre sus ventajas competitivas destaca su cercanía con los principales cruces fronterizos hacia Estados Unidos, a través de las garitas de Tijuana, Tecate y Mexicali, situados a 110 km, 112km y 257 km al norte del Puerto de Ensenada respectivamente. Adicionalmente, el puerto ofrece menores tiempos y costos en tránsito terrestre, así como áreas disponibles para el resguardo de la carga, al ser un puerto no congestionado comparado a los puertos del sur de Estados Unidos, Long Beach y Los Ángeles.

Si lo anterior contextualiza el panorama sobre el que se pretende implementar las variables respecto a la presente investigación subsecuente se presenta el marco conceptual y teórico sobre las variables estudiadas.

2.2 MARCO TEÓRICO

La teoría que sustenta la presente tesis tiene que ver con las tres variables: la dependiente que es el Liderazgo Transformacional y las independientes que tienen que ver con dos teorías de personalidad, por un lado los tipos de personalidad de Holland y por otro lado la novedosa teoría del Eneagrama por su validación científica. Es por ello que se parte de diversas definiciones para cada variable que pudieran ayudar a precisar la magnitud, riqueza, limitaciones o perspectivas de los autores, investigadores que han profundizado e investigado en diversidad de estudios. El primer recuadro engloba varias definiciones sobre liderazgo. El recuadro subsecuente presenta las definiciones sobre personalidad.

2.2.1 Definiciones liderazgo de varios autores

La Tabla 1 aborda diversas definiciones sobre el liderazgo que permiten ver el abánico de aportaciones que muchas veces es difícil precisar en una sola pero sí con la diversidad se puede formar una muy robusta.

Tabla 1. Definiciones de liderazgo

Definición de Liderazgo	Autores	Año:Pág
1 “El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.	Lussier, & Achua	2013:6
2 “Liderazgo es el arte de influir sobre las personas para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un fin valioso”.	Hernández y Rodríguez, & Palafox	2012:124
3 “Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de los grupos”.	Koontz, & Weihrich	2013:302

4 “Liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”.	Robbins, & Judge	2013:368
5 “Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros”.	Hellriegel, & Slocum	2009:262
6 “Liderazgo es el intento de utilizar la influencia para motivar a los individuos a que alcancen una meta”.	Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske	2013:308
7 “Liderazgo es el proceso para guiar y dirigir el comportamiento de las personas en el entorno de trabajo”.	Nelson, & Quick	2013:193
8 “Liderazgo directivo es la capacidad directiva que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados”.	Hernández y Rodríguez, & Pulido	2011:217
9 “Liderazgo se define como proceso por el cual un individuo (el líder) influye en el comportamiento de otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes”.	Sánchez (Coord.)	2011:270
10 “Liderazgo consiste en que la persona que desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo que siguen o aceptan su influencia por algún motivo”.	Amaru	2009:313
11 “Liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten”.	Hellriegel, Jackson, & Slocum	2009:497

12 "Liderazgo es el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre los demás e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización".	Jones, & George	2010:497
13 "Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo".	Koontz, & Weihrich	2013
14 "Liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados".	Münch	2012:152
15 "Liderazgo es la habilidad para influir en las personas hacia el logro de las metas de la organización".	Daft, & Marcic	2010:411
16 "Liderazgo es el proceso de transformar las organizaciones desde lo que son hasta lo que el líder desea que sean".	Dess, Lumpkin, & Eisner	2011:377
17 "Liderazgo se refiere que el líder posee rasgos de personalidad universales que le permitirán ser exitoso en cualquier situación, posee rasgos específicos de personalidad que le permitirán ser exitoso en cualquier situación, posee rasgos personales específicos que le permitirán tener éxito en algunas situaciones pero no en otras y posee conductas específicas que le permitirán tener éxito en algunas situaciones pero no en otras".	Cox	2009:55
18 "El liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto-motivacionales que trasciendan incluso el interés	Godoy, & Bresó	2013

individual en aras del interés colectivo”.		
19 “El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales”.	Bracho, & García	2013:167
20 Liderazgo transformacional inspira a los subordinados a trabajar por el bien de la organización por medio de la motivación, la visión estratégica del líder, la comunicación de la visión y el compromiso hacia esa visión.	Triana, Richard, & Yücel	2017

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes consultadas

Se puede concluir que las características que englobarían el liderazgo tienen que ver con influencia, guía, motivar, entusiasmar, encaminar a los seguidores para lograr objetivos comunes, grupales y organizacionales.

2.2.2 Estilos de liderazgo

Se abordan a continuación diversos estilos de liderazgo que preparan el camino para los diversos paradigmas: liderazgo auténtico, de servicio y transformacional. Un estilo de liderazgo auténtico, (Baron, 2016) menciona que es auténtico líder como un proceso en el que se nutre de capacidades psicológicas positivas y desarrolladas altamente en el contexto de la organización, lo que se traduce en una mayor conciencia de sí mismo y autorregulado de sus comportamientos positivos por parte de los líderes y asociados fomentando positivamente el auto-desarrollo. También (Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014) es una forma de liderazgo positivo basado sobre un concepto de autenticidad, el cual ocurre cuando los individuos conocen sus fortalezas, debilidades, valores y que utiliza el

conocimiento para guiar sus interacciones con los demás. Este estilo de liderazgo según (Kinnunen, Feldt, & Mauno, 2016) comprende cuatro componentes: el procesamiento equilibrado, perspectiva moral interiorizada, transparencia relacional y autoconocimiento (Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014). Respalda lo anterior (Stoten, 2014) el liderazgo auténtico está basado en la integridad personal y la transparencia (Duignan, 2014). Otros (Kinnunen, Felt, & Mauno, 2016) generan un clima positivo en el equipo por ejemplo con la visión, participación, orientación a las tareas y apoyo para la innovación pueden fomentar el liderazgo auténtico a largo plazo.

Otro estilo (Gotsis, & Grimani, 2016) el liderazgo de servicio es un constructo multidimensional de líderes y seguidores, y más específicamente, lo relacional, ético, emocional y espiritual. El término fue planteado por primera vez en un ensayo de Greenleaf en 1977, se centra en el papel del líder como un servidor. El liderazgo de servicio está conectado a la ética, la moral y las virtudes. Es sobre la influencia, cuidado, escucha, creando un clima de amor, sencillez y la conciencia, además de contribuir a un mayor sentido de justicia interactiva, actitud optimista y compromiso con el cambio. Se originó (Stoten, 2014) como crítica al efecto deshumanizante que tiene la mecánica jerarquizada sobre la vida humana y una fe ferviente de que los humanos tienen una voluntad innata de ayuda a los demás. Incluso las preguntas que se plantean (Duignan, 2014) ¿Los que sirven crecen como personas? ¿Se vuelven saludables, sabios, libres, más autónomos, más ellos mismos al convertirse en líderes servidores? En Vietnam (Tuan, 2016) los líderes servidores, quienes con su rol trascienden sus acciones modelan e inspiran sus actos en empleados públicos elevan sus niveles de motivación para el servicio público. Jit, Sharma, & Kawatra (2016) el líder servidor se asocia al líder espiritual y tiene tres cualidades: visión, amor altruista y fe o esperanza.

Y un tercer prototipo (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016) el liderazgo transformacional se puede definir como un estilo de liderazgo motivacional que implica la presentación de una visión organizacional clara e inspirar a los empleados a trabajar hacia esta visión mediante el establecimiento de conexiones con los empleados, la comprensión de sus necesidades y ayudándolos a alcanzar su potencial, contribuye a la obtención de buenos resultados para una

organización. Bass (1995) define al líder transformacional como alguien a quien eleva sus expectativas sobre las problemáticas y sus consecuencias, incrementa a un nivel más alto sus necesidades, les influye para trascender sus propios intereses por los del grupo u organización y trabaja arduamente como lo que ellos esperaban originalmente alcanzar. Bracho Parra, & García Guiliany (2013) El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales.

2.2.3 PARADIGMAS DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO

A lo largo de la historia se han visto líderes, guías, caudillos, libertadores, pero para ser más precisos en términos de investigación y aplicados a las organizaciones se han dado en épocas recientes. Y por ello se abordan las teorías que la sustentan. Entonces retomando a (Rivas-Tovar, 2011) pero considerando una línea del tiempo se presentan las teorías del liderazgo Tabla 2.

Tabla 2. Teorías sobre el liderazgo

Rasgo de personalidad	Conducta	Aproximación humanista	Modelos contingentes	Modelo integracionista	Proceso de atribución	Transaccional, Transformacional o carismático
Sodgill (1948, 1974), Mann (1959, y Gibb (1969)	Michigan: Kahn y Katz (1960) Ohio: Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle y Pepinsky. Malla de Blake y Mouton	Mcgregor (1960)	Fielder (1965, 1967). Evans (1970) y House (1971). Vroom y Yetton (1973)	Osborn y Hunt (1975) Salanick (1975) Graen et al. 1977, Hollander (1978), Fodor (1976)	Campell y Pfeffer (1977)	House (1996) y Bass y Avolio (1989). Waldman, Bass & Yammarino (1990), Carismático (Westle & Mintzber, 1988)

Fuente: Elaboración propia en base a Rivas-Tovar 2011

2.2.3.1 Liderazgo como rasgo de personalidad

De acuerdo a (Rivas-Tovar, 2011; Koontz, & Weihrich 2013) la idea de esta teoría de rasgos de personalidad es que los líderes nacen. Y se trataba de distinguir los jefes de los seguidores y de los líderes efectivos de los no efectivos. También este modelo postula que los líderes poseen una serie de características o rasgos de personalidad como nivel de la inteligencia, empatía, resistencia al fracaso, serenidad en el éxito; rasgos físicos, psicológicos o cualidades, gran nivel de energía, apariencia, agresividad, confianza en sí mismo, persuasión y dominio como características de todos los líderes exitosos. La investigación empírica no está de acuerdo en esta postura (Lussier, & Achua, 2013).

2.2.3.2 Liderazgo como conducta

Continúan (Rivas-Tovar, 2011; Koontz, & Weihrich, 2013) diciendo que la mejor forma de entender el liderazgo es analizando la conducta en el trabajo de los líderes. Desde este modelo ciertas conductas específicas generan un tipo de liderazgo eficaz frente a aquellos no efectivos. Como consecuencia es posible entrenar a los líderes y se utilizan los 10 roles gerenciales de Mintzberg organizados desde tres tipos de roles: A) Roles interpersonales y aquí se enumeran los tres primeros: representante, líder y enlace; le siguen B) Roles informativos y se enumeran otros tres más: monitor, difusor y portavoz; y C) Roles decisionales con los cuatro finales: emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador (Lussier, & Achua 2013). De aquí los famosos estudios realizados en las universidades de Michigan y Ohio por los años cincuenta.

Estudios de la universidad de Michigan

Estos estudios (Rivas-Tovar, 2011) se llevaron a cabo después de la segunda guerra mundial. La universidad llevó a cabo tres estudios: una compañía de seguros, una fábrica de tractores y brigada de mantenimiento de un ferrocarril. Las conclusiones halladas fueron que los grupos de mayor productividad eran

atendidos por la gerencia y atención cercana a los empleados. Los trabajadores de menor productividad eran supervisores que se enfocaban a la tarea y no les prestaban importancia a las situaciones personales. Por lo que se llegó a concluir que existen líderes centrados en las personas y otros centrados en la producción. Y los hallazgos muestran que los líderes centrados en los empleados obtienen mejores resultados que los enfocados a la tarea.

Estudios de la universidad de Ohio

Rivas-Tovar, (2011) comenta que la teoría de los cuatro sistemas por Hemphill, Fleishman, Stodgil, Shartle y Pepinsky, se lleva a cabo mediante el factor de análisis e identificaron cuatro características conductuales de los líderes: consideración, iniciación a la estructura, énfasis en la producción y sensibilidad.

La malla gerencial de Blake y Mouton

Según estos autores existen dos tipos de líderes: unos orientados a las tareas y otros a las relaciones y según la malla gerencial se generan cinco estilos de liderazgo como lo muestra la Figura 1. El 1,1 dirección insuficiente, el 1,9 dirección club social, 5,5 dirección equilibrada, 9,1 dirección autoritaria y 9,9 dirección de equipo. En la práctica los líderes se mueven en los diversos liderazgos según las circunstancias demandadas (Koontz & Weihrich, 2013).

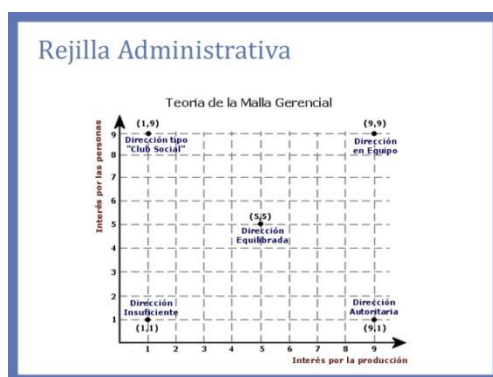


Figura 1. Malla gerencial de Blake y Mouton según Rivas-Tovar (2011)

2.2.3.3 La aproximación humanista

Para autores (Rivas-Tovar, 2011; Lussier, & Achua 2013; Koontz, & Weihrich, 2013) en ésta se ubica la escuela psicológica de la administración. Douglas McGregor en 1960 distingue a los líderes de dos tipos: el tipo X, caracterizado por su autoritarismo y su recompensa con base en estímulos económicos, el clásico ogro explotador, y el tipo Y más democrático, orientado hacia la meta de los individuos; este modelo es también muy conocido y popular.

2.2.3.4 Modelos contingentes del liderazgo

Investigadores (Rivas-Tovar, 2011; Lussier, & Achua, 2013; Koontz, & Weihrich, 2013) abordan tres modelos: Modelo de contingencia de Fielder (1965, 1967), Teorías de los caminos de meta por Evans (1970) y House (1971) y Modelo de liderazgo participativo de Vroom y Yetton (1973). El aporte de Fielder es que un líder no siempre es el mejor en todas las situaciones, sino que el grado de eficacia del liderazgo está en función de tres dimensiones: las relaciones entre el líder y sus colaboradores, el tipo de tarea y el grado de poder del puesto. El hallazgo es que los líderes motivados por la tarea son más efectivos en situación de alto y bajo control, mientras que los orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones de control intermedio. Para Evans y House su modelo considera al líder como responsable de las relaciones entre los miembros del equipo, con el propósito de conseguir una meta, reduciendo sus dificultades y aumentando la satisfacción del personal. Las dimensiones de esa teoría son: clarificación de caminos, satisfacción de necesidades y logro de objetivos. Para Vroom y Yetton este modelo postula la interacción de las variables situacionales y los atributos o las características del líder determinan el comportamiento de éste, lo cual influye en la eficacia de la empresa, relaciona la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones. En 1999 Hughes et al. replican el modelo y proponen que el liderazgo es en función de tres elementos: el líder, el seguidor y la situación y dependiendo del escenario puede ser analizado por separado (Baldegger, & Gast, 2016).

2.2.3.5 El modelo integracionista del liderazgo

Rivas-Tovar, (2011; Lussier, & Achua, 2013), de acuerdo a los autores Osborn, Hunt y Salanick en 1975, destaca la importancia que tienen las actitudes y las conductas de los subordinados para explicar la conducta del líder, busca analizar las causas y los efectos de la conducta del líder. Los líderes adaptan su conducta al entorno organizacional y reaccionan a las demandas de los subordinados. En conclusión tiene que ver con la interacción cotidiana entre ambos.

2.2.3.6 El liderazgo como proceso de atribución

Rivas-Tovar (2011) según los autores Campell y Pfeffer en 1977 el liderazgo es un proceso atributivo en el que los observadores atribuyen los resultados más a las personas que al contexto. Este modelo contradice los hallazgos y se vuelve controversial.

2.2.3.7 El liderazgo transaccional, transformacional o carismático

Continúan (Rivas-Tovar, 2011; Lussier, & Achua, 2013; Koontz, & Weihrich, 2013) el liderazgo transaccional fue propuesto por Burns en 1978, y consiste en dos formas básicas: 1) liderazgo transaccional, que ocurre cuando un líder y sus seguidores otorgan algo a cambio de cumplir necesidades. Estas recompensas que otorga el líder pueden ser económicas o psicológicas; 2) liderazgo transformacional, este tipo de líderes articulan problemas en el sistema actual y tienen una visión clara de lo que una nueva organización puede ser. Esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores. Según (Bass, & Yammarino, 1991) las características de un auténtico líder transformacional son cuatro: una influencia idealizada, una motivación que inspira, la estimulación intelectual y consideración individual hacia los subordinados.

Hallazgos sobresalientes sobre el liderazgo

A lo largo de la historia del liderazgo han emergido diversas teorías y modelos que convendría revisarlos para apreciar sus aportaciones. En este caso se retoma a (Marques, 2015) que de manera somera enlista: el transaccional, transformacional, equipos, sirvientes, y liderazgo situacional y con los estilos de liderazgo recientes como se discutirá auténtico, empática, despertando y liderazgo resonante.

Liderazgo transaccional

Marques, (2015) un líder transaccional está más preocupado con las actividades de mantenimiento de rutina de asignación de recursos, el seguimiento, dirigir seguidores para lograr tareas y objetivos de la organización.

Liderazgo de equipos

Marques, (2015) el equipo se compone por las personas con quien el líder trabaja para alcanzar los objetivos comunes. Uno de los pilares en la relación entre el líder y su equipo es reportarse directamente y además en la confianza. Un liderazgo de equipos se asegura que los procesos caminen bien, cuidando que todas las decisiones no las tome una sola persona y se le haga pesada. Un liderazgo de equipo es más que un facilitador, quien garantiza que los recursos se utilicen efectivamente, los miembros del equipo tienen voz, son inspirados, reciben entrenamiento y atención cuando necesitan luchar por algo que les ayude a crecer. El estilo de liderazgo en equipo es útil en el campo del liderazgo porque existe mucha competitividad, así como los retos tecnológicos con que se enfrentan las organizaciones hoy en día y tienen que manejarse en alianzas basadas en estructuras de equipo en orden a mantenerse productivos y competitivos. Por lo tanto, el liderazgo de equipo requiere entenderse desde sus diferencias personales y tener la habilidad para resolver temas que se opongan a las características del equipo, liderar equipos también requiere que entiendan los

diferentes tipos de equipos y sus diferentes estructuras con que están conformados.

Liderazgo que sirve

Marques, (2015) el liderazgo que sirve en primer lugar tiene que servir y sentirse de forma natural que quiere servir. Este liderazgo se enfoca primero en servir a sus seguidores y luego servir en orden a las necesidades que se presenten. Estos líderes muchas veces les demanda discreción por lo que implica que sea auténtico, moral y espiritual. Este estilo de liderazgo se ocupa hoy en día pues se requiere humildad en los líderes que lo practiquen.

Liderazgo auténtico

Marques, (2015) los líderes auténticos utilizan comportamientos de influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada en forma ética e influyente desde la percepción del seguidor. Este estilo de liderazgo se ocupa hoy en día porque se habla de imaginación y retos para la fuerza de trabajo de los empleados y crear altos estándares morales e íntegros. En Turquía se analizaron diez universidades tomando en cuenta el liderazgo auténtico y se encontró que este tipo de liderazgo se asocia con los valores organizacionales como son la baja evasión del lugar de trabajo, alto compromiso de los seguidores, satisfacción laboral y comportamiento ciudadano, esfuerzos organizacionales productivos, también enfocados esfuerzos para incrementar la relación entre líder y seguidor y crear un ambiente de trabajo basado en la confianza (Erkutlu, & Chafra, 2013). En Estados Unidos de América (Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014) las organizaciones se benefician de este estilo de liderazgo pues los empleados desarrollan habilidades como auto-conocimiento, transparencia, ética y perspectivas múltiples de procesos, las cuales pueden funcionar en la organización, inclusión de los empleados, autoestima y compromiso organizacional. Por eso los líderes también tienen que crear sistemas simultáneamente que den soporte al rendimiento de los objetivos

organizacionales, promover la colaboración, compartir los éxitos y reconocer el desarrollo de los talentos propios como de los demás compañeros. Este estilo se retoma por la diversidad cultural que se vive en estas industrias.

Liderazgo empático

Marques, (2015) este liderazgo se trabaja más en las escuelas de negocios y es actual y útil hoy en día pues los empleados prefieren tener relaciones estrechas y cercanas con sus líderes.

Liderazgo despierto

Marques, (2015) es un metaliderazgo que se compone de múltiples estilos y tratos y trabaja con ellos todo el tiempo. Ellos son el corporativo, la comunidad, los oficiales de mando y los que realizan todo, suelen ponerse varios sombreros cuando se requieren pues así es su personalidad. Este estilo de liderazgo es útil hoy en día por los múltiples estilos de liderazgos que trascienden los límites, las barreras y en especial los retos.

Liderazgo resonante

Marques, (2015) este estilo de liderazgo tiene semejanzas con el líder auténtico, el empático y el despierto pero es altamente intuitivo, manejando hábilmente su liderazgo en inteligencia emocional. Estos líderes hacen que sus trabajos sean inspiradores y les sirva a las personas en sus organizaciones. Ellos convierten los retos en oportunidades, son apasionados, con alto sentido propositivos y entienden los sacrificios como forma de ser del líder. Este estilo de líder es útil hoy en día pues incluye ser visionario, coaching, afinados y democráticos.

Liderazgo transformacional

Anderson, & Sun, (2017) pretenden analizar los diversos estilos de liderazgo, lo más estudiados como el transformacional y los emergentes. Así, Marques, (2015) un líder transformacional desarrolla relaciones cercanas con sus seguidores, con frecuencia establece niveles de confianza, lealtad y respeto mutuo. Porque las relaciones transformacionales son profundas y los seguidores son más dedicados a hacer sus tareas, porque los líderes comparten con ellos una visión, un paquete común de valores y sentido común. En una investigación llevada a cabo por (Jyoti, & Bhau, 2016) se trataba de la idea de conseguir un modelo más apropiado en relación con LT en el sector de la educación superior. Se observó que líderes transformacionales hacen que los subordinados trabajen de manera más eficiente, ya que crea un mejor entendimiento entre los seguidores y los líderes. Además, se aclara el papel de las relaciones entre el líder y seguidores, que en última instancia ayuda tanto para tener una buena relación de trabajo. Estos líderes son admirados por sus subordinados, debido a la preocupación de que los líderes tienen para los ellos. Bajo la supervisión de dicho tipo de líderes los subordinados se sienten felices y están motivados para trabajar duro. También se sienten satisfechos de su modo de supervisión, que en última instancia mejora el seguidor su rendimiento y su potencial.

Según (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016) los investigadores han estudiado el concepto de liderazgo en los últimos años y han prestado gran atención a sus diversos tipos, con un enfoque más limitado en dos tipos ampliamente extendidos: el liderazgo transformacional y el transaccional.

El LT (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016) se puede definir como un estilo de liderazgo motivacional que implica la presentación de una visión organizacional clara e inspirar a los empleados a trabajar hacia esta visión mediante el establecimiento de conexiones con los empleados, la comprensión de sus necesidades y ayudándolos a alcanzar su potencial, contribuye a la obtención de buenos resultados para una organización.

El LT (Masa'deh, Obeidat, & Tarhini, 2016) también puede ser visto como un proceso de desarrollo de las personas que logran sus metas y objetivos y que a su vez conducen al desarrollo de la organización. Aquí los métodos utilizados en el proceso son más importantes que la consecución de los objetivos mismos. Este énfasis sobre el significado es lo que diferencia el LT de otros tipos de liderazgos. Los líderes transformacionales se caracterizan por la habilidad para identificar y articular una visión, proveer un modelo apropiado, fomentar la aceptación de los objetivos del grupo, comunicar las expectativas de alto rendimiento, proporcionando apoyo personalizado y altos niveles de carisma. Por lo tanto, los líderes transformacionales utilizan estas características para incrementar las expectativas de rendimiento de los seguidores y transforma sus valores personales y su autoconcepto en un nivel más alto de sus necesidades y aspiraciones creando una dinámica organizacional mediante la creación de una visión dinámica de la organización que requiere una metamorfosis en los valores culturales para reflejar una mayor innovación, sugiere que tres son los factores que son fundamentales para la eficacia del LT. Estos tres factores son: la apertura de la organización para cambiar, el grado en que el proceso de transformación requerido por la posición de la organización coincide con el proceso de transformación de la realidad y las capacidades del líder transformacional para la realización del proceso apropiado (Godoy, & Bresó, 2013).

Chen, Zheng, Yang, & Bai, (2016) los líderes transformacionales deben explorar el entorno para descubrir y establecer extensas exposiciones internas y externas a múltiples puntos de vista. Los líderes transformacionales se convierten en prototipos para traspasar fronteras y proactivamente llegar a actores externos para intercambiar información, fomentar la colaboración entre organizaciones, forjar alianzas y aprovechar los recursos. Por lo tanto, el liderazgo transformacional puede impulsar a los seguidores a la forma externa de capital social que crea y sustenta ventajas competitivas.

Chen, Zheng, Yang, & Bai, (2016) abordan tres perspectivas: Primero, los líderes transformacionales construyen relaciones de confianza y cooperación entre los elementos de los equipos de alta dirección. Los líderes transformacionales sirven como modelos admirados, confiados y respetados quienes inspiran la conducta de

la influencia idealizada según los altos estándares de la ética y la moral. Además, los líderes transformacionales muestran consideración individualizada a los miembros del equipo, mejoran las percepciones de justicia entre el líder y la organización y cultiva relaciones horizontales de confianza entre los miembros del equipo.

Segundo, los líderes transformacionales generalmente inspiran a sus equipos de alta dirección al compartir una gran cantidad de información acumulada. Los líderes transformacionales son generalmente carismáticos y tienden a ocupar posiciones claves en el consejo interno e influir en las redes laborales para conectarse directamente con casi todos los miembros del equipo para transmitirles los objetivos, anticipar dificultades, solicitar consejos y gestionar el flujo de los recursos. Además, ellos aportan simulación intelectual para constituir normas corporativas al equipo de alta dirección y comunicación abierta, que a su vez conduce a más información por compartir.

Finalmente, los líderes transformacionales adiestran y consolidan las visiones entusiastas para el futuro entre los miembros de los equipos de la alta dirección respetando las direcciones e ideas estratégicas, energizándoles a abrazar completamente el significado, los desafíos y los objetivos colectivos más allá de sus propios intereses. Por lo tanto, se anima a los miembros a centrarse en lograr objetivos comunes y las visiones compartidas.

Chen, Zheng, Yang, & Bai, (2016) esta investigación tiene varias implicaciones para la práctica de la gestión. En primer lugar, para generar la innovación organizativa, deben colocarse líderes transformacionales en los puestos de gerentes y tienen que aprovechar el capital humano y social. Segundo, el capital social apropiado de forma adicional puede incrementar la eficacia de los gerentes transformacionales. Anteriormente solo se había centrado sobre los efectos del conocimiento y la motivación de los seguidores del liderazgo transformacional.

Por lo tanto, varias investigaciones coinciden en que el liderazgo transformacional es de suma importancia, incluyendo ésta, pues (Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016) el transformacional tiene mayor peso en cuanto resultados de la satisfacción del seguidor, satisfacción del seguir con el líder, rendimiento de la tarea, y efectividad del líder. Boer, Deinert, Homan, & Voelpel, (2016) sugieren que

el liderazgo transformacional y el intercambio líder-miembros contribuyen diferenciadamente en los resultados dependiendo en la proximidad en la relación entre líderes y seguidores. Stock, Zacharias, & Schnellbaecher, (2017) incluso se obtienen resultados benéficos con respecto al Liderazgo transformacional con respecto a la innovación y no así con el transaccional. Stock, & Schnarr, (2016) los resultados muestran que una cultura corporativa orientada a la innovación es más eficaz en la mejora que la frecuencia en presentaciones de nuevos productos por altos ejecutivos con liderazgo transformacional. Katou, (2015) los resultados sugieren que el comportamiento del liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el crecimiento organizacional. Además está mediado por el proceso de la justicia organizacional, la confianza e integridad y el compromiso organizacional. También porque (Zhang, Li, Ullrich, & van Dick, 2015) cuando un líder transformacional se enfoca en la alta dirección incrementa la efectividad de los equipos y el rendimiento de la empresa, considerando la diferencia de los individuos disminuye ambos resultados.

2.3 DEFINICIONES DE PERSONALIDAD

Autores como (Robbins, & Judge, 2013) sostienen que desde los albores del siglo XX y hasta mediados de la década de 1980, los investigadores buscaron encontrar algún vínculo entre la personalidad y el desempeño laboral, encontrando que no tenían ninguna relación significativa. Sin embargo, los últimos 20 años han sido más prometedores retomando esta variable.

A continuación la Tabla 3 muestra varias definiciones respecto a la personalidad.

Tabla 3. Definiciones sobre personalidad

Definición de Personalidad	Autores	Año
1 “La personalidad son las características perdurables que describen el comportamiento de un individuo”.	Robbins, & Judge	2013:133
2 “La personalidad representa el perfil general o la combinación de atributos psicológicos estables	Hellriegel, &	2009:37

que captan la naturaleza única de una persona”.	Slocum	
3 “La personalidad es el conjunto estable de características y tendencias que determina los elementos comunes y las diferencias en la conducta de la gente”.	Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske	2013:108
4 “La personalidad es el conjunto de características relativamente estable que influye en el comportamiento de un individuo”.	Nelson, & Quick	2013:38
5 “La personalidad es la forma característica de pensar, sentir y actuar de una persona”.	Myers	2011:553
6 “La personalidad es un patrón de características duraderas que producen consistencia e individualidad en una determinada persona”.	Feldman	2014:388
7 “La personalidad define cómo las personas influyen en los demás y cómo se entienden y se ven a sí mismas, así como su patrón de rasgos medibles internos y externos y la interacción entre persona y situación”.	Luthans	2008:126
8 “La personalidad es la combinación única de patrones emocionales, de pensamiento y conductuales, que afectan la manera en que una persona reacciona ante situaciones e interactúa con otros”.	Robbins, & Coulter	2010:291
9 “La personalidad es el conjunto de características que subyace de un individuo a un patrón relativamente estable de comportamiento en respuesta a ideas, objetos o personas del entorno”.	Daft, & Marcic	2010:282
10 “La personalidad incluye todas las características constantes o permanentes que hacen que la conducta de una persona difiera de la de las demás especialmente en situaciones sociales”.	Cox	2009:21

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes consultadas

Se puede concluir que la personalidad tiene que ver con características, cualidades constantes, permanentes y estables que sustentan el comportamiento de las personas en circunstancias y en referencia a otras personas o grupos e incluye, el pensamiento, sentimiento y forma de comportarse.

Vistas las definiciones que se creyeron convenientes y que ayudan a tener un amplio horizonte recorrido como el que falta por recorrer, le sigue la revisión del estado del arte de diversas investigaciones que vale la pena retomar para tener un mejor sustento teórico, metodológico, así como retos a futuras investigaciones, incluyendo la presente tesis.

Las investigaciones más recientes sobre liderazgo transformacional tienen que ver con estudios en diversas partes del mundo así como escenarios y que brindan aportaciones dignas de considerar Tabla 4. También este liderazgo está compuesto (Bass, Avolio, & Atwater, 1996) por liderazgo transformacional y transaccional que incluye: escala transformacional: liderazgo carismático (este lo divide en dos (Bass, 1997; Bass, & Steidlmeier, 1999; Lo, Ramayah, Min, & Songan, 2010): carisma atributo y carisma conducta, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada; tolerancia psicológica (Acosta-Prado, Zárate Torres, & Garzón Castrillon, 2015); escala transaccional: premio contingente, administración por excepción activa, 41ipótesis41ción por excepción pasiva; no liderazgo: laissez-faire; y escala de resultado: efectividad, esfuerzo extra y satisfacción.

Los elementos que componen el liderazgo transformacional se enumeran a continuación:

Carisma atributo: se refiere al carisma socializado del líder como atribuciones extraordinarias personales pues es altamente estimado, alto grado de moralidad, los seguidores sienten confianza, integridad, admiración, lealtad, orgullo, fe y respeto por el líder, incrementa el optimismo y entusiasmo (Bass, 1997; Castro, Perinan, & Bueno, 2008; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987; Bass, & Avolio, 1989; Bass, 1990; Bass, & Avolio, 1994; Bass, 1996; Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996;

Judge, & Bono, 2000; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012; Kim, & Kim, 2015; Anderson, & Sun, 2017; Blomme, Kodden, & Beasley-Suffolk, 2015; Clarke, 2013; Eisenbeiss, & Boerner, 2010; Eisenbeiss, & Boerner, 2013; Greaves, Zacher, McKenna, & Rooney, 2014; Gyensare, Anku-Tsedede, Sanda, & Okpoti, 2016; Hoyt, & Blascovich, 2003; Lam, & O'Higgins, 2012; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012; Durán Gamba, & Castañeda Zapata, 2015).

Carisma conducta: se refiere a las acciones carismáticas del líder, se identifican con él y su misión, por el que los individuos trascienden sus propios intereses por el bien y el cambio organizacional, desarrolla y transmite un sentido colectivo de la misión y visión atractiva a largo plazo efectivamente articulada, así como trasciende el significado de ser gerente, pues tiene poder e influencia, comparte los riesgos con sus seguidores y su conducta es consistente remarcado por la ética, principios y valores, tienen mucho poder de referencia, mantienen altos estándares y retan con objetivos trascendentales, realización de hazañas y acciones relevantes en los procesos, prácticas o estructuras, percibe lo realmente importante, son extraordinariamente capaces, persistentes y determinados, les son leales y apelan el lado emocional de los seguidores, tienen alto nivel de logro, sirven como modelos admirados a seguir, generan altas expectativas en grupos y empresas, funcionan como el símbolo para lo colectivo, inculcan orgullo y sentido de unidad, compromiso y voluntad de trabajar por los proyectos organizacionales, actúan como modelo para los seguidores por el carisma, la identificación y la verdad, atraen a los seguidores quien quiera ser como ellos (Bass, 1997; Bass, & Avolio, 1989; Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass, & Avolio, 1994; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Castro, Perinan, & Bueno, 2008; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Kozlowski, Mak, & Chao, 2016; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Blomme, Kodden, & Beasley-Suffolk, 2015; Bono, & Judge, 2004; Clarke, 2013; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Dust, Resick, & Mawritz, 2014; Greaves, Zacher, McKenna, & Rooney, 2014; Gyensare, Anku-Tsedede, Sanda, & Okpoti, 2016; Jin,

Seo, & Shapiro, 2016; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015; Judge, & Piccolo, 2004; Lim, & Ployhart, 2004; Lindebaum, & Cartwright, 2010; To, Tse, & Ashkanasy, 2015; Tyssen, Wald, & Spieth, 2014; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012; Verissimo, & Lacerda, 2015; Zhou, & Pan, 2015; Durán Gamba, & Castañeda Zapata, 2015; Godoy, & Bresó, 2013; Liborius, 2017; Jacobsen, 2017; Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017; Diebig, Bormann, & Rowold, 2017; Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

Motivación inspiracional: los dirigentes son vistos como fuente de inspiración, pues proporcionan significado, optimismo y entusiasmo por sus altas expectativas y estándares, proporcionan símbolos y apelaciones emocionales para aumentar la concientización del seguidor y la comprensión con respecto a los objetivos mutuamente deseados, tienden a enfocarse en lo mejor de la gente, surge un espíritu individual y de equipo para trabajar juntos, en la práctica se combina con el carisma y pueden crear una visión convincente y atractiva de futuro basados en valores e ideales, comunican altas expectativas a los seguidores, los reta a superarse en su trabajo, genera expectativas positivas y actúen con empoderamiento, los gerentes tienen la habilidad de motivar a sus subordinados apelando e inspirando a sus metas, los convencen sobre la necesidad y explican el por qué la transformación es un imperativo (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, 1999; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass, & Avolio, 1994; Judge, & Bono, 2000; Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Kim, & Kim, 2015; Kozlowski, Mak, & Chao, 2016; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Anderson, & Sun, 2017; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Blomme, Kodden, & Beasley-Suffolk, 2015; Bono, & Judge, 2004; Castro, Perinan, & Bueno, 2008; Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012; Clarke, 2013; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Dust, Resick, & Mawritz, 2014; Eisenbeiss, & Boerner, 2010; Eisenbeiss, & Boerner, 2013; Greaves, Zacher, McKenna, & Rooney, 2014; Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, & Okpoti, 2016; Hoyt, & Blascovich, 2003; Jin, Seo, & Shapiro, 2016; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015; Judge, & Piccolo, 2004; Lam, & O'Higgins, 2012; Lim, & Ployhart, 2004; Lindebaum, & Cartwright, 2010; To, Tse, & Ashkanasy, 2015; Vaccaro,

Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012; Verissimo, & Lacerda, 2015; Zhou, & Pan, 2015; Durán Gamba, & Castañeda Zapata, 2015; Liborius, 2017; Jacobsen, 2017; Horstmeier, Boer, Homan, & Voelpel, 2017; Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017; Diebig, Bormann, & Rowold, 2017; Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

Estimulación intelectual: ésta hace que los seguidores cuestionen las maneras probadas y verdaderas de resolver problemas organizacionales relevantes, más complejos y los anima a cuestionar métodos que utilizan para mejorarlos, encontrar la solución y retan el status quo. Estimulan a sus seguidores a ver el mundo con nuevas perspectivas y caminos para hacer las cosas. Promueven la inteligencia y la racionalidad, así como el proceso de reflexión crítica, el pensamiento lógico y también el divergente, antes del tomar acciones, pues su aliento favorito es ser creativos y cuidadosos en la solución de problemas de forma proactiva. Abren una arquitectura dinámica dentro de los procesos de evaluación de la situación, formulación de la visión e implementación de patrones, direccionan retos y los retroalimentan, consideran caminos creativos e innovadores de desarrollo de ellos mismos, expandan su potencial y habilidades, consideran diferentes ángulos para el rendimiento de sus trabajos y que tengan actitud positiva hacia él, plantean 44 hipótesis desafiantes (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1985; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987; Bass, & Avolio, 1989; Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, 1997; Bass, 1999; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bass, & Avolio, 1994; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Judge, & Bono, 2000; Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Kim, & Kim, 2015; Kozlowski, Mak, & Chao, 2016; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Anderson, & Sun, 2017; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Blomme, Kodden, & Beasley-Suffolk, 2015; Bono, & Judge, 2004; Castro, Perinan, & Bueno, 2008; Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012; Clarke, 2013; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Dust, Resick, & Mawritz, 2014; Eisenbeiss, & Boerner, 2010; Eisenbeiss, & Boerner, 2013; Greaves, Zacher, McKenna, & Rooney, 2014; Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, & Okpoti, 2016; Hoyt, & Blascovich, 2003; Jin, Seo, & Shapiro, 2016; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh,

& McCord, 2015; Judge, & Piccolo, 2004; Lam, & O'Higgins, 2012; Li, Mitchell, & Boyle, 2016; Lim, & Ployhart, 2004; Lindebaum, & Cartwright, 2010; Peus, Braun, & Frey, 2013; To, Tse, & Ashkanasy, 2015; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012; Verissimo, & Lacerda, 2015; Zhou, & Pan, 2015; Durán Gamba, & Castañeda Zapata, 2015; Liborius, 2017; Jacobsen, 2017; Horstmeier, Boer, Homan, & Voelpel, 2017; Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017; Diebig, Bormann, & Rowold, 2017; Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

Consideración individualizada: el líder crea una atmósfera de apoyo, enfocada en el seguidor por lo que el líder se centra en la comprensión de las necesidades, habilidades, competencias, ambiciones y aspiraciones de cada seguidor de manera única, diagnostica y trabaja continuamente para conseguir que desarrollen su total y máximo potencial en el presente y lo mantengan en el futuro desarrollando e incrementando a grandes responsabilidades, les escucha atentamente, retroalimenta, comunica y camina con determinación junto a ellos, cuida su desarrollo personal y profesional, advierte, enseña, tutoría, entrena, advierte y brinda oportunidades de crecimiento, delega proyectos que estimulan la experiencia de aprendizaje y están al tanto de sus esfuerzos, así como su desarrollo de fortalezas y estar actualizados con formación constante, por lo que los seguidores se sienten comprometidos a corresponder, tener logro, progreso, desarrollo y crecimiento del entorno, los líderes son mentores y les muestran el genuino bienestar de sus seguidores, despliegan convicciones y apelan a los seguidores sobre el nivel emocional, prestan atención a las necesidades y deferencias de sus seguidores, (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1985; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987; Bass, & Avolio, 1989; Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, 1997; Bass, 1999; Bass, & Avolio, 1994; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Judge, & Bono, 2000; Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2006; Kim, & Kim, 2015; Kozlowski, Mak, & Chao, 2016; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Anderson, & Sun, 2017; Banks, McCauley, Gardner, & Guler, 2016; Blomme, Kodden, & Beasley-Suffolk, 2015; Bono, & Judge, 2004; Castro, Perinan, & Bueno, 2008; Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012; Clarke, 2013; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Dust, Resick,

& Mawritz, 2014; Eisenbeiss, & Boerner, 2010; Eisenbeiss, & Boerner, 2013; Greaves, Zacher, McKenna, & Rooney, 2014; Gyensare, Anku-Tsedee, Sanda, & Okpoti, 2016; Hoyt, & Blascovich, 2003; Jin, Seo, & Shapiro, 2016; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015; Judge, & Piccolo, 2004; Lam, & O'Higgins, 2012; Liaw, Chi, & Chuang, 2010; Lim, & Ployhart, 2004; Lindebaum, & Cartwright, 2010; Song, Kolb, Lee, & Kim, 2012; To, Tse, & Ashkanasy, 2015; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012; Verissimo, & Lacerda, 2015; Zhou, & Pan, 2015; Liborius, 2017; Jacobsen, 2017; Horstmeier, Boer, Homan, & Voelpel, 2017; Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, 2017; Diebig, Bormann, & Rowold, 2017; Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

Tolerancia psicológica: hacer uso del sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver los conflictos, para manejar los momentos difíciles, para ventilar de forma abierta los conflictos y las críticas, resolver situaciones discrepantes en la relación humana y laboral, significa tolerar errores en los demás (Acosta-Prado, Zárate Torres, & Garzón Castrillon, 2015; Bracho Parra, & García Guiliany, 2013).

En cuanto a las dimensiones del liderazgo transaccional se enumeran a continuación:

Premio contingente: el líder enfatiza y empuja a los seguidores el intercambio y negocia las recompensas cuando se trata de cumplir con los objetivos de rendimiento acordados y evaluados y por los cuales les son reconocidos e incluso el pago que implica ya sea material, físico, o psicológico, tangibles o intangibles por los servicios realizados, implementación de pago por un plan de rendimiento, premian por excelentes comportamientos, alto rendimiento que implica empleados altamente premiados, los trabajadores son motivados con promesas, premios y alabanzas (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987; Bass, & Avolio, 1989; Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, 1997; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Judge, & Bono, 2000; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Bono, & Judge, 2004; Clarke, 2013; Deichmann, 2015; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler,

2004; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015; Judge, & Piccolo, 2004; Lo, Ramayah, Min, & Songan, 2010; Uusi-Kakkuri, Brandt, & Kultalahti, 2016).

Administración por excepción activa: el líder se centra en la supervisión de las tareas ejecutadas para cualquier problema serio que pudiera surgir y tomar acciones correctivas para mantener los niveles y estándares de rendimiento actuales; así también implementa reglas para eliminar errores antes de crear serias dificultades en el comportamiento de los empleados (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, 1997; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Judge, & Bono, 2000; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Bono, & Judge, 2004; Clarke, 2013; Eisenbeiss, & Boerner, 2010; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015; Judge, & Piccolo, 2004).

Administración por excepción pasiva: El líder pasivo tiende a reaccionar sólo después de que los problemas han ocurrido y se han vuelto serios para tomar medidas correctivas, e interviene solo si no se alcanzan los estándares o espera hasta que los errores le atraigan su atención (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 1990; Bass, 1996; Bass, 1997; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Bono, & Judge, 2004; Clarke, 2013; Deichmann, 2015; Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004; Eisenbeiss, & Boerner, 2010; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015; Judge, & Piccolo, 2004).

Laissez-Faire o No liderazgo: este factor representa la ausencia de liderazgo, mínima supervisión y bajo grado de involucramiento con los empleados, o evade la intervención del mismo. Elude responsabilidades, la toma de decisiones, tampoco utiliza su autoridad, evita también derechos y obligaciones, está ausente cuando se le necesita, este liderazgo es el fracaso pues es inefectivo de ambos liderazgos: transaccional y transformacional (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Bass, 1990; Judge, & Bono, 2000; Alimo-Metcalfe, & Alban-Metcalfe, 2001; Bedi, Alpaslan, & Green, 2016; Bono & Judge, 2004; Clarke, 2013; Dionne, Yammarino,

Atwater, & Spangler, 2004; Judge, & Piccolo, 2004; Durán Gamba, & Castañeda Zapata, 2015).

Y por último tres indicadores de resultado.

Efectividad: evalúa el rendimiento de los líderes en cuanto a motivación y manejo de la organización, en su rol de líder por sí mismo y por los seguidores y refleja su eficacia con respecto a satisfacer las necesidades relacionadas con el trabajo de todos, de seguidores a nivel superior de la dirección, y contribuye la efectividad de la unidad del trabajo y la organización con la utilización correcta con los recursos disponibles y el alcance de metas y objetivos (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Carless, Wearing, & Mann, 2000; Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, 2015; Bracho Parra, & García Guilianny, 2013).

Esfuerzo Extra: refleja la motivación de los subordinados atribuida a su líder, la medida en que los seguidores ejercen más allá del nivel ordinario o establecido lo esperado y puede lograrse un esfuerzo personal adicional, provocan mayor participación de los seguidores, mayor aportación laboral, implica motivar para lograr el más alto esfuerzo en favor de las metas (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Carless, Wearing, & Mann, 2000; Verissimo, & Lacerda, 2015; Bracho Parra, & García Guilianny, 2013).

Satisfacción: mide la satisfacción de los seguidores con el estilo y los métodos del líder y provocan gratificación en el grupo de trabajo, las acciones del liderazgo generan un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades, agrado por las condiciones laborales, el líder debe esforzarse por obtener los mejores resultados (Bass, Avolio, & Atwater, 1996; Bracho Parra, & García Guilianny, 2013).

Tabla 4. Estudios recientes sobre el liderazgo transformacional y sus variables

Autores	Variables	Hallazgos	Muestra
Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, (2017)	Millennials, diferencias generacionales, liderazgo transformacional, liderazgo auténtico, liderazgo ético	El número de la fuerza de trabajo de los Millennials crece cada año, y la división entre ellos y sus contrapartes viejos vienen a ser más salientes, poseen retos únicos para los líderes organizacionales.	Artículo de exploración sobre las implicaciones importantes para líderes organizacionales
Diebig, Bormann, & Rowold, (2017)	Liderazgo transformacional, estrés, comunicación	Los resultados muestran que la conducta del líder transformacional es significativamente relacionada con el nivel de estrés de los seguidores sobre la base del día a día. Esta relación es mediada por la cooperación del equipo, pero no por el conflicto del rol. El tipo de comunicación modera esta estructura de mediación.	205 participantes
Ding, Li, Zhang, Sheng, & Wang, (2017).	Liderazgo transformacional, resultados laborales, identificación social	El liderazgo transformacional se encontró positivamente relacionado con el compromiso laboral de los subordinados y negativamente con el volumen de proyecto de negocios de los subordinados.	Muestra de 162 empleados
Horstmeier, Boer, Homan, & Voelpel, (2017)	Liderazgo transformacional, identificaciones múltiples laborales	El resultado del meta análisis encontró que el liderazgo transformacional está asociado más fuertemente a la identificación del líder que a la identificación organizacional o de equipo.	Meta análisis de 53 muestras independientes.
Jacobsen, (2017)	Burocratización, género, profesionalización, motivación prosocial, liderazgo transformacional	El hallazgo principal es que lo público no tiene efecto directo sobre el liderazgo transformacional cuando es controlado por tareas principales, tamaño de la organización y el género del líder.	2488 líderes

Liborius, (2017)	Carácter, perdón, humildad, integridad, estrés, liderazgo transformacional, dignidad de ser seguido	Los resultados tienen implicaciones concernientes para los recursos humanos como la selección y desarrollo del personal.	Dos estudios: uno de 175 encuestados y otro de 172.
Anderson, & Sun, (2017)	Liderazgo transaccional, transformacional, liderazgo ideológico, pragmático, auténtico, ético, espiritual, distributivo, público integrativo y servicial	Se pretenden analizar los diversos estilos de liderazgo, los más estudiados como el transformacional y los emergentes.	Teórico y en busca de un Modelo de Full-Range que incluya a todos los estilos de liderazgo.
Stock, Zacharias, & Schnellbaecher, (2017)	Liderazgo transformacional, transaccional, rendimiento e innovación	Resultados benéficos con respecto al liderazgo transformacional con respeto a la innovación y no así con el transaccional.	Datos de 135 gerentes y 415 subordinados.
Banks, McCauley, Gardner, & Guler, (2016)	Liderazgo auténtico, liderazgo transformacional	Relación y redundancia en ambos liderazgos, el transformacional tiene mayor peso en cuanto resultados de la satisfacción del seguidor, satisfacción del seguir con el líder, rendimiento de la tarea, y efectividad del líder. El liderazgo auténtico tiene mayor dominio en cuanto a grupos predictivos, rendimiento de la organización y comportamiento organizacional.	Meta análisis
Bedi, Alpaslan, & Green, (2016)	Liderazgo ético, resultados laborales del seguidor, intercambio social, aprendizaje social, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional	El liderazgo ético se relaciona positivamente con numerosos resultados de los seguidores como la percepción de equidad en interacción entre líder y seguidor y comportamiento ético del seguidor. También el liderazgo ético es asociado con el liderazgo transformacional y el premio contingente al liderazgo transaccional.	Meta análisis
Boer, Deinert,	Liderazgo transformacional,	Los resultados sugieren que el liderazgo	132 casos

Homan, & Voelpel, (2016)	intercambio líder-miembros, efectividad del líder	transformacional y el intercambio líder-miembros contribuyen diferenciadamente en los resultados dependiendo en la proximidad en la relación entre líderes y seguidores.	
Gyensare, Anku-Tsede, Sanda, & Okpoti, (2016)	Liderazgo transformacional, compromiso afectivo, rotación de personal	El compromiso afectivo media completamente la relación entre el liderazgo transformacional y la rotación del personal.	435 participantes
Jin, Seo, & Shapiro, (2016)	Experiencia afectiva, liderazgo transformacional y actitud laboral	Se encontró que los líderes quienes tienen mayor experiencia y simpatía en el trabajo fueron evaluados por sus subordinados como más transformacionales y la relación parcialmente mediada por el compromiso organizacional afectivo de los líderes.	357 gerentes
Li, Mitchell, & Boyle, (2016)	Liderazgo transformacional y innovación de equipo e individual	Se predijo un nuevo contraste grupal con un impacto positivo en el comportamiento del líder transformacional en la innovación de equipo y un impacto negativo en la innovación individual.	195 miembros
Lin, Dang, & Liu, (2016)	Liderazgo transformacional, clima de confianza, clima de equipo, dinamismo ambiental	Los resultados muestran que el clima de confianza puede convertir un líder transformacional a obtener mejores resultados.	304 empleados
Stock, & Schnarr, (2016)	Cultura corporativa orientada a la innovación, liderazgo transformacional	Los resultados muestran que una cultura corporativa orientada a la innovación es más eficaz en la mejora que la frecuencia en presentaciones de nuevos productos por altos ejecutivos con liderazgo transformacional.	136 altos ejecutivos y 414 subordinados
Uusi-Kakkuri, Brandt, & Kultalahti, (2016)	Liderazgo transformacional, innovación joven	Cuanto una persona joven es más innovador, más la persona desea recibir estimulación intelectual de su líder.	297 líderes jóvenes
Kozlowski, Mak, & Chao, (2016)	Liderazgo transformacional, intercambio líder-miembros,	Se trata de una revisión sobre el liderazgo en un contexto de grupos y equipos de trabajo:	77 estudios empíricos

	liderazgo compartido, liderazgo funcional, proceso de equipo, equipo de trabajo, equipo efectivo	centrado en el liderazgo de equipos.	
Deichmann, & Stam, (2015)	Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, identificación líder organizacional,	Los resultados revelan que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional son efectivos para motivar a los seguidores para alcanzar las metas programadas y generar mayor compromiso.	121 encuestados
Joseph, Dhanani, Shen, McHugh, & McCord, (2015)	Liderazgo transformacional, afecto positivo, afecto negativo, liderazgo	Los análisis revelan que afectan la relacion entre el rasgo del líder y opera la eficacia del liderazgo a través del liderazgo transformacional.	Meta análisis
Katou, (2015)	Actitudes de los empleados, comportamiento de los empleados, relación entre empleados, liderazgo transformacional, justicia organizacional, confianza organizacional, rendimiento organizacional	Los resultados sugieren que el comportamiento del liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el crecimiento organizacional. Además está mediado por el proceso de la justicia organizacional, la confianza e integridad y el compromiso organizacional.	1250 empleados
Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold, & Kauffeld, (2015)	Liderazgo transformacional, comunicación líder y seguidor, proceso de interacción de equipo	Los resultados en diferentes niveles muestran que el liderazgo transformacional vincula positivamente para la resolución de problemas mediante la comunicación funcional por los miembros del equipo.	30 video cintas de equipos para la resolución de problemas
To, Tse, & Ashkanasy, (2015)	Creatividad, liderazgo transformacional	El liderazgo transformacional influye en el proceso de comportamiento creativo de los equipos: a nivel personal, interpersonal y grupal.	Modelo de desarrollo multinivel
Veríssimo, & Lacerda, (2015)	Liderazgo transformacional, responsabilidad social corporativa	Los resultados indican que la integridad es un predictor del comportamiento del liderazgo transformacional y que este liderazgo está	170 entrevistados

		vinculado a las prácticas de la responsabilidad social corporativa.	
Zhou, & Pan, (2015)	Liderazgo transformacional, seguridad psicológica, compromiso creativo individual	Los resultados de análisis de modelos lineales jerárquicos revelan la influencia del proceso de compromiso creativo del liderazgo transformacional mediante el clima de seguridad psicológica.	Muestra de 358 empleados
Belschak, Den Hartog, & Kalshoven, (2015)	Maquiavelismo, liderazgo transformacional, autonomía, motivación intrínseca	Se encontró que el liderazgo transformacional modera la relación entre el maquiavelismo y el comportamiento organizacional de los empleados.	Dos muestras: una de 115 y la otra de 141 empleados
Kang, Solomon, & Choi, (2015)	Innovación, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional	Los resultados muestran que ambos liderazgos transformacional y transaccional se relacionan positivamente con el comportamiento innovador de los gerentes.	Muestra de 144 entrevistados
Menges, Kilduff, Kern, & Bruch, (2015)	Liderazgo transformacional, carisma, consideración individual, emociones reguladas o suprimidas	Este estudio examina cómo los seguidores regulan la expresión de sus emociones al tratarse del liderazgo transformacional o carismático.	129 participantes
Zhang, Li, Ullrich, & van Dick, (2015)	Liderazgo transformacional, potencia de equipo, rendimiento	Este estudio revela que un líder transformacional cuando se enfoca en la alta dirección incrementa la efectividad de los equipos y el rendimiento de la empresa, considerando la diferencia de los individuos disminuye ambos resultados.	101 encuestados
Gillet, & Vandenberghe, (2014)	Liderazgo transformacional, compromiso organizacional	Se encontró que existe relación entre el liderazgo transformacional y cuatro componentes del compromiso organizacional como afectivo, normativo, sacrificio y algunas alternativas y que pueden ser mediadas por las percepciones de los seguidores según las características de las tareas desempeñadas.	Muestra de 488 empleados

Chiaburu, Smith, Wang, & Zimmerman, (2014)	Comportamiento proactivo, premio contingente, intercambio líder-miembros, liderazgo transformacional	Para todos los resultados sólo existen diferencias mínimas entre el premio contingente, intercambio líder-miembros y los predictores del liderazgo transformacional.	Meta análisis
Dust, Resick, & Mawritz, (2014)	Liderazgo transformacional, empoderamiento psicológico	Los resultados muestran que el empoderamiento psicológico media las relaciones entre el liderazgo transformacional y el rendimiento de las tareas de los empleados y los comportamientos organizacionales.	306 individuos encuestados
Greaves, Zacher, McKenna, & Rooney, (2014)	Liderazgo transformacional, inteligencia emocional, sabiduría, habilidad mental, narcisismo	Se encontró relación negativa del liderazgo transformacional con habilidad mental, narcisismo y la sabiduría. Y se encontró relación positiva entre el liderazgo transformacional y el reconocimiento de la dimensión de la sabiduría y el manejo de la incertidumbre.	Estudio de 77 empleados
Li, Shang, Liu, & Xi, (2014)	Liderazgo transformacional, conocimiento, clima grupal, intercambio líder-miembros,	El grupo enfocado al liderazgo transformacional facilita compartir el conocimiento mientras el clima grupal y el intercambio líder-miembros son mediadores.	Muestra de 275 empleados
Tyssen, Wald, & Heidenreich, (2014)	Liderazgo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, complejidad	Empíricamente los resultados manifiestan los efectos de los liderazgos transaccional y transformacional e influyen positivamente en comportamiento y compromiso como seguidores. Sin embargo, se confirma que el liderazgo transformacional es más efectivo que el transaccional.	163 encuestados
Zacher, Pearce, Rooney, Bernard, & McKenna, (2014)	Sabiduría personal, liderazgo transformacional, intercambio líder-miembros	Los resultados mostraron que la sabiduría personal de los líderes tenía un efecto indirecto positivo en cuanto a la calidad de los seguidores a través de la consideración individualizada, incluso después de controlar los rasgos de	178 encuestados

		personalidad de los 5 Grandes como la inteligencia emocional y el narcisismo	
Hannah, Sumanth, Lester, & Cavarretta (2014)	Liderazgo, transformacional, ético, auténtico, servidor, espiritual, moral	Se mencionan cinco de esas críticas y se argumenta para la validez y práctica efectiva del nuevo género de la teoría.	Crítica y nuevos géneros
Contreras, & Andrade, (2014)	Liderazgo carismático, transformacional	Entre los hallazgos más sustantivos, es posible destacar lo que ocurre con el liderazgo transformacional y el carismático, mientras el primero influye preponderantemente en el ámbito de cultura o el desarrollo organizacional; el segundo coloca su foco en el líder auténtico, el cual se visualiza como una figura espiritual; sin embargo, las ópticas se complementan y no es factible afirmar que uno es mejor que otro, debido a que muchos piensan que el carisma es consustancial e intrínseco del liderazgo transformacional.	Panorama general sobre ambos liderazgos.
Barsh, & Lavoie, (2014)	Liderazgo, claridad, impacto	Personas con talento para llegar a la cima y crear impacto sostenido.	10 años de investigación y probada en campo a 100 empresas de Fortune.
Gustavson, & Liff, (2014)	Empoderamiento, iniciativa, resultados	Diseñar procesos integrados que apoyen el crecimiento del liderazgo, de las capacidades de incorporación a la gestión de retirada.	Libro manual

Fuente: Elaboración propia en base de diversidad de fuentes consultadas

Autores como (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012) afirman que algunas empresas tienen culturas llamadas de alto rendimiento, en las que las características son un espíritu de realización, orgullo por hacer las cosas de forma correcta, responsabilidad sin excusas y un clima de trabajo general orientado a mejores resultados, en el que los empleados ponen un esfuerzo adicional por alcanzar o superar objetivos grandes. Entonces, el reto de crear una cultura de alto rendimiento es inspirar una gran lealtad y dedicación a los empleados, de modo que se llenen de energía y se preocupen de poner sus mayores esfuerzos en hacer lo correcto y ser extraordinariamente productivos.

De lo anterior se debe principalmente a que se considera que se tomó en cuenta su perfil vocacional e incluso su potencial, así como habilidades, aptitudes, e intereses. Es por ello que a continuación se presentan investigaciones sobre la teoría de los tipos de personalidad de Holland que en un principio la presentó así: ambiente motor, ambiente intelectual, ambiente de apoyo, ambiente conformista, ambiente persuasivo y ambiente estético (Holland, 1959), luego él mismo presentó su teoría en la siguiente secuencia: Realista, Intelectual, Social, Convencional, Emprendedor y Artístico (Holland, 1963), en lo más actual se presentan los seis tipos: realista, investigador, artístico, social, emprendedor y convencional, para hacerla más universal y ser más fácil de indentificar con las siglas (RIASEC) y así se toma para el presente estudio, Tabla 5.

Tipo realista: el tipo modelo es masculino, fuerte físicamente, huraño, agresivo; tiene buena coordinación y habilidad motora; carece de habilidades verbales e interpersonales; prefiere los problemas concretos a los abstractos; se concibe a sí mismo como agresivo y masculino, tiene políticas convencionales y valores económicos. Prefiere actividades que requieren la manipulación de objetos, herramientas, máquinas y animales. Tiende a ser más observable, concreto y práctico y llegando a través de la prueba de varias posibilidades. Se asemejan a este tipo: trabajadores, operadores de máquinas, aviadores, granjeros, choferes de camiones, y carpinteros (Holland, 1959; Holland, 1963; Martínez Vicente, & Valls Fernández, 2008; Díaz Saavedra, & Guzmán Quezada, 2016; Meireles, &

Primi, 2015; Azpilicueta, 2016; Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, 2016).

Tipo investigador: el tipo modelo es orientado a la tarea, introvertido, asocial; prefiere pensar que actuar ante los problemas; necesita entender; disfruta las tareas laborales ambiguas; tiene valores y actitudes no convencionales; es analítico como opuesto a oral. Prefiere actividades que conducen a la observación y a la investigación, se enfocan a la exploración intelectual de fenómenos físicos, biológicos y culturales para comprenderlos y controlarlos. Disfrutan las actividades que tienen que ver con los estudios y pruebas necesarias para desarrollar ideas. Se asemejan a este tipo: físicos, antropólogos, químicos, matemáticos y biólogos (Holland, 1959; Holland, 1963; Martínez Vicente, & Valls Fernández, 2008; Díaz Saavedra, & Guzmán Quezada, 2016; Meireles, & Primi, 2015; Azpilicueta, 2016; Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, 2016).

Tipo artístico: el tipo modelo es asocial; evita problemas que están altamente estructurados o que requieren brutas habilidades físicas; se asemejan al Tipo intelectual en ser introvertido y asocial, pero difiere en que este tipo necesita la expresión individual, tiene menos fuerza de ego y es más femenino; sufre frecuentemente más que los otros tipos de disturbios emocionales; prefiere tratar con los problemas ambientales mediante la autoexpresión de medios artísticos. También le son familiares actividades que implican una manipulación de materiales físicos, verbales y humanos para crear formas y productos. Tiende a expresar sentimientos, emociones, intuición, imaginación y creatividad para tratar situaciones diarias. Son personas que se hayan a gusto expresando ideas y sentimientos a través de poemas, la pintura, fotografía, escultura, escritura creativa y movimientos físicos. Disfrutan de la música, arte, drama y actividades literarias. Se asemejan a este tipo: músicos, artistas, poetas, escultores y escritores (Holland, 1959; Holland, 1963; Martínez Vicente, & Valls Fernández, 2008; Díaz Saavedra, & Guzmán Quezada, 2016; Meireles, & Primi, 2015; Azpilicueta, 2016; Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, 2016).

Tipo social: el tipo modelo es sociable, responsable, femenino, humanístico, religioso; necesita atención; tiene habilidades verbales e interpersonales; evita la resolución de problemas intelectuales, actividad física, y actividades altamente ordenadas; prefiere resolver los problemas mediante los sentimientos y la manipulación interpersonal de los demás; es oralmente dependiente. También le son familiares actividades relacionadas con la ayuda, informar, cuidar, formar, educar, desarrollar, instruir, servir de guía y orientación de otros. Son extrovertidos, sensibles y solidarios. Disfrutan de la compañía de otros. Se asemejan a este tipo: trabajadores sociales, enfermeras, maestros, entrevistadores, consejeros vocacionales y terapeutas (Holland, 1959; Holland, 1963; Martínez Vicente, & Valls Fernández, 2008; Díaz Saavedra, & Guzmán Quezada, 2016; Meireles, & Primi, 2015; Azpilicueta, 2016; Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, 2016).

Tipo emprendedor: el tipo modelo tiene habilidades verbales para vender, para dominar y liderar a otras personas; se concibe a sí mismo como fuerte, masculino, líder; evita el lenguaje bien definido o situaciones de trabajo que requieren largos periodos de esfuerzo intelectual; es extrovertido, difiere del Tipo convencional en que el Tipo emprendedor realiza tareas sociales ambiguas y tiene una gran preocupación por el poder, prestigio, status y liderazgo; es oralmente agresivo. Prefiere actividades que suponen la manipulación de otros para conseguir influir en objetivos organizativos y ganancias económicas. Es muy entusiasta, impulsivo e interactivo con las personas. Les gusta persuadir, supervisar y guiar a otras personas hacia metas comunes. Se asemejan a este tipo: vendedores, políticos, gerentes, promotores, y ejecutivos de negocios (Holland, 1959; Holland, 1963; Martínez Vicente, & Valls Fernández, 2008; Díaz Saavedra, & Guzmán Quezada, 2016; Meireles, & Primi, 2015; Azpilicueta, 2016; Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, 2016).

Tipo convencional: el tipo modelo prefiere actividades verbales y numéricas estructuradas y roles subordinados; es conformista, extrovertido; evita situaciones ambiguas, e involucrar relaciones interpersonales a los problemas y habilidades físicas; es efectivo en tareas bien estructuradas; identifica el estado y el poder

desde lo externo. Prefiere actividades que impliquen manipulación de datos de registro y archivos, organización de datos numéricos, trabajar con máquinas de oficina, tomar notas y de procesamiento de textos, conseguir objetivos económicos y organizativos. Elige actividades que implican obediencia en lugar de dar órdenes e imponer reglas. Cuidan detalles y prueban resultados para verificar su exactitud. Se asemejan a este tipo: banqueros, secretarias, bibliotecarios y archiveros (Holland, 1959; Holland, 1963; Martínez Vicente, & Valls Fernández, 2008; Díaz Saavedra, & Guzmán Quezada, 2016; Meireles, & Primi, 2015; Azpilicueta, 2016; Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, 2016).

Tabla 5. Estudios recientes sobre los Tipos de Personalidad de Holland y sus variables

Estudio	Variables	Hallazgos	Muestra
Černja, Babarović, & Šverko, (2017).	Madurez en la carrera, RIASEC, intereses, diferenciación, consistencia	Ambos estudios muestran resultados coherentes. Incrementa de forma sistemática con la edad la madurez de la carrera y las mujeres demuestran alto nivel de madurez al respecto. La diferenciación y consistencia de intereses no incrementaron con la edad, mientras las mujeres expresaron un alto nivel de diferenciación y consistencia que los hombres. La madurez de la carrera se correlacionó débil y positivamente con diferenciación de intereses, pero no con su consistencia.	Dos estudios: Estudio 1: 522 encuestados y Estudio 2: 497 participantes.
Dickinson, Abrams, & Tokar, (2017).	RIASEC, Teoría de Holland	Los resultados ofertan apoyo preliminar para los estudiantes y la aplicación de este instrumento ayuda al interés y desarrollo de sus carreras profesionales y sus metas.	208 Estudiantes universitarios africo-americanos
Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, (2016)	Modelo de Holland RIASEC, ambientes de aprendizaje	Existe una mutua importancia en rendimientos de las actividades y el ambiente donde se desarrolla la actividad y confirma el modelo. Contrastando diversos subgrupos revelaron optar por ejemplo, las mujeres mostraron interés en actividades artísticas y sociales dentro del dominio de las ciencias. Y estudiantes sobresalientes demostraron mayor interés en actividades relacionadas con las ciencias en todas sus dimensiones.	247 encuestados
Ferreira, Rodrigues, & da Costa Ferreira, (2016)	Interés en carrera, guía vocacional, modelo de Holland	Se encontraron importantes correlaciones positivas entre la psicología clínica y educativa con la dimensión social y se correlacionó significativamente con el de psicología organizacional con la dimensión emprendedora del modelo de Holland.	Primera muestra de 573 participantes y una segunda muestra de 304 encuestados.
Greene, Kovacs,	Teoría RIASEC, seis	Es un estudio de validación y los participantes en general	Muestra de 103

& Messer, (2016)	tipos de personalidad	se clasificaron con su código correspondiente a sus actividades así como con el de sus intereses.	participantes
Hedrih, Stošić, Simić, & Ilieva, (2016)	Intereses vocacionales, intercultural, modelo esférico, inventario personal global	Los niveles de ambos modelos tanto hexagonal y el esférico tuvieron el mismo rango como el obtenido en estudios previos en otros países. También los resultados remarcaban la similitud en los intereses de la estructura vocacional en ambas muestras tanto de Bulgaria como de Serbia.	1250 participantes: 560 de Serbia y 690 de Bulgaria
Imbellone, & Laghi, (2016)	Teoría social cognitiva sobre carreras, intereses vocacionales, autoeficacia	Los resultados muestran, además de una confirmación sustancial entre la teoría social sobre carreras enfocadas más a investigativa y social.	435 encuestados
Morris, (2016)	Intereses vocacionales, intereses RIASEC	Los resultados muestran que los hombres tienen altos puntajes en Realista, Investigador, Emprendedor y Convencional. Mientras que las mujeres tuvieron altos puntajes en Artístico y Social.	Estudio logitudinal entre los años de 2004 al 2014 con un total de participantes de 1,283, 110.
Orkibi, (2016)	Compromiso de carrera, RIASEC	Los resultados mostraron que las diferentes especializaciones como música, arte, drama y baile, tuvieron altos puntajes en lo artístico y social desde los tipos de personalidad vocacional desde el cuestionario RIASEC de Holland.	505 encuestados
Woods, Patterson, Wille, & Koczwara, (2016)	Personalidad, Desarrollo de carrera	Los resultados dan soporte que los afables con lo social y los neuróticos con realistas, artistas y emprendedores desde los perfiles predictores de selección del RIASEC.	199 participantes
Azpilicueta, (2016)	Orientación vocacional, intereses vocacionales, autoeficacia vocacional,	A partir de los estudios realizados se obtuvo una versión adaptada del SCI, la cual cuenta con niveles aceptables de confiabilidad y validez, por lo que el instrumento goza	387 encuestados

	Skills Confidence Inventory	de suficiente garantía científica y técnica para aplicarlo a la población argentina.	
Díaz Saavedra, & Guzmán Quezada, (2016)	Intereses vocacionales, teoría de John Holland, tipos de personalidad	Los resultados obtenidos señalan que casi el 50% de encuestados, aunque eligen su carrera profesional influenciados por sus familias, pese a ello poseen un perfil social profesional.	35 participantes
Noronha, (2016)	Psicología positiva, evaluación psicológica, tests psicológicos	Los resultados revelaron que los afectos positivos se correlacionaron con los tipos Social, Investigativo, Emprendedor y Realista, con magnitudes bajas. En cuanto a las diferencias de promedio entre los cursos, hubo en relación al tipo Social, siendo que los participantes de Psicología obtuvieron promedios superiores.	76 encuestados
Boerchi, & Magnano, (2015)	Desarrollo de intereses vocacionales, evaluación de intereses vocacionales, modelo de Holland	Por un lado los resultados muestran que la mayoría de las áreas vocacionales se pueden agrupar en cuatro de segundo nivel: las cosas, las personas, el ocio y la cultura. Por otra parte, se prueba el modelo RIASEC de Holland y revela que funciona bien con 24 puestos de trabajo específicos. La investigación concluye que el inventario tiene buenas cualidades psicométricas y puede crecer más a medida que se incrementen el número de trabajos.	143 encuestados
Houston, Harris, Howansky, & Houston, (2015)	Competitividad, personalidad, modelo RIASEC de Holland, interés ocupacional	Los resultados indican que la competitividad está relacionada con los tipos Investigador y Realista del modelo vocacional de Holland y que la competitividad de los individuos es atraída a trabajos que impliquen competición y presión competitiva que esté basada en las características del trabajo que incluya elevar estándares.	149 participantes
Kronholz, (2015)	Teoría RIASEC, profesiones de servicio	El reporte ofrece un ejemplo de que la adecuada preparación de la identificación con el cliente a participar en el asesoramiento de carrera mediante el modelo de	Estudio de caso

		tres niveles para la prestación de servicios: directo, breve y autoayuda. También demuestra un método efectivo para traducir la teoría a la práctica tan fundamental en el campo de desarrollo profesional.	
McLarnon, Carswell, & Schneider, (2015)	Intereses vocacionales, intereses RIASEC, modelo de los cinco factores de personalidad	Se encontraron evidencias de ocho subgrupos cuantitativos y cualitativos o tipos de individuos diferenciados sobre los intereses basados en las variables de RIASEC.	Muestra de 300 participantes
Morgan, de Bruin, & de Bruin, (2015)	Holland, RIASEC, validez	Los resultados sugieren que la validez estructural del modelo de Holland es sostenible.	985 participantes
Morgan, de Bruin, & de Bruin, (2015)	Género, Holland	Los resultados sostienen que el modelo circular de Holland es un modelo intercultural además en el género.	1000 participantes: 500 hombres y 500 mujeres
Almeida, Ahmetoglu, & Chamorro-Premuzic, (2014)	RIASEC, Holland, emprendedor, diferencias individuales, intereses vocacionales	Los resultados revelan la asociación predecible entre los intereses vocacionales de la taxonomía de Holland y los resultados de emprendedor.	Muestra de 565 encuestados
Beinicke, Pässler, & Hell, (2014)	Intereses vocacionales	Los resultados sugieren que la eliminación de ítems que muestran un funcionamiento diferencial de ítems específico por género no tiene una influencia considerable en la estructura psicométrica de los instrumentos.	736 encuestados
Leung, Zhou, Ho, Li, Ho, & Tracey, (2014)	Intereses y competencias para carreras, Inventario personal global, intercultural	Los resultados sugieren que los índices de los intereses y competencias del inventario personal global basado en el modelo de RIASEC de Holland tipifica cuatro tipos: personas, cosas, datos e ideas y se clasificaron en tres grupos de orientación vocacional: artes y humanidades, negocios y ciencias.	108 encuestados

Lorenz, & Heinitz, (2014)	Fortalezas ocupacionales, intereses laborales con síndrome de asperger	Individuos con asperger manifiestan bajo nivel de autoeficacia, tanto general como ocupacional. Además, una alta concentración en áreas como investigador y convencional del modelo de RIASEC de Holland.	136 personas con síndrome de Asperger y 155 individuos neurotípicos
Tenenbaum, Byrne, & Dahling, (2014)	Teoría social cognitiva de carreras, teoría RIASEC, autoeficiencia vocacional, experiencias de aprendizaje vocacional	La discapacidad severa tiene un impacto fuerte y negativo sobre la autoeficacia para personas que adquieren la discapacidad física tardía en su vida adulta. En contraste, no es significativo cuando la discapacidad aparece temprana en la niñez. Estos hallazgos sostienen que el modelo de Holland dominan cuando pueden controlarse por la variedad de otras personas que intervienen y dominan aprendizajes específicos con experiencias.	153 individuos
Cupani, & Pérez, (2014)	Intereses, RIASEC	Los resultados obtenidos revelan que las formas A y B tienen una adecuada estructura y que puede ser utilizada con precisión para evaluar los seis tipos básicos de personalidad propuestos por Holland.	365 encuestados
Mudarra, & Martínez, (2014)	Modelo RIASEC de Holland, orientación vocacional, intereses profesionales	Los resultados muestran que los índices de discriminación y consistencia interna demuestran la elevada fiabilidad de la clave profesional. Paralelamente se verifica su adecuada validez. Además, se demuestra la existencia de relaciones significativas entre los constructos de intereses, estilos vitales-valores y personalidad.	517 participantes

Fuente: Elaboración propia en base a diversas fuentes consultadas

En cuanto a la teoría de los tipos de personalidad del Eneagrama propone (Lapid-Bogda, 2004) afirmando que el liderazgo excelente viene en muchas formas, y ningún estilo del Eneagrama tiene el monopolio sobre su grandeza. Como sea, cada estilo del Eneagrama muestra ambos lados: las fortalezas como líder y las áreas que más causan detrimento. Sin embargo su objetivo primordial es la integridad de la personalidad y sacar el mejor potencial de cada individuo forjando equipos de trabajo de alto rendimiento. La Tabla 6 muestra diversos estudios al respecto.

Tabla 6. Estudios recientes de Tipos de Personalidad del Eneagrama y sus variables

Estudio	Variables	Hallazgos	Muestra
Chestnut, (2017)	Tipos de liderazgo, Eneagrama	Los nueve tipos de liderazgo pueden ayudar a los líderes a conocerse más profundamente y pueden ser más efectivos liderando a los demás y pueden ser modelos conscientes más poderosos en sus comportamientos y conductas.	El Eneagrama ayuda a orientar a uno mismo cuando se da cuenta de los problemas de las personas y le sirve como GPS para la interacción social.
Oosthuizen, (2016)	Modelo de personalidad	El modelo llamado el Trilema Mental define el comportamiento humano en términos entre acción, consideración y aprendizaje.	Mapa de un modelo de la psique humana, un modelo científico de personalidad.
Tallon, (2016)	Utilización del Eneagrama, inteligencia emocional, relaciones interpersonales	Las conexiones del Eneagrama tienen una aportación importante para incrementar y desarrollar relaciones productivas laborales.	Manual del Eneagrama
Hebenstreit, (2016)	Eneagrama	Una estructura práctica organizacional para el desarrollo y conducción más efectiva, eficiente y sostenible en los resultados y relaciones de los negocios.	El cómo y el por qué: cuidado de los negocios con el Eneagrama.
Vargas, (2015)	Eneagrama	El Eneagrama es una poderosa herramienta de crecimiento personal que ayuda a entender la propia personalidad y la de quienes están alrededor.	Descubre la propia personalidad y los secretos para relacionarse exitosamente con los demás.
Tome, &	Eneagrama,	El Eneagrama trabaja con nueve tipos de	El Eneagrama es un sistema

Mladkova, (2015)	motivación	personalidad, tres subtipos y nueve niveles de desarrollo personal. Él también reconoce interrelaciones especiales entre los tipos base sobre su particular situación vital.	dinámico complejo para evaluar la personalidad humana, los motivos humanos y el camino de cómo las personas piensan y se comportan.
Duffey, & Haberstroh, (2014)	Teoría relacional cultural, personalidad del Eneagrama	La teoría relacional cultural y su influencia por la tipología de personalidad del Eneagrama.	Expandir las aspiraciones personales y promover el mutuo entendimiento en las relaciones
Mattone, (2013)	Liderazgo, toma de decisiones, liderazgo emocional, comunicación, eneagrama	Todo lo que se necesita saber para desbloquear el máximo potencial. El liderazgo inteligente es la guía para aprovechar las oportunidades de liderazgo masivo que se presentan en la industria y empresas en todos los continentes.	Guía manual.
Sutton, Allinson, & Williams, (2013)	Tipos de personalidad, Eneagrama	Los tipos del Eneagrama se distinguen utilizando un único patrón de rasgos, valores y motivos implícitos, demostrando que la tipología provee un camino para describir totalmente a la persona. Y su utilidad predictiva es más alta que los 5 grandes. También esta tipología podría proveer una herramienta poderosa para el desarrollo de los empleados y la gestión del talento humano.	416 participantes
Appel, (2012)	Jornada de los nueve tipos, Eneagrama, tipos e interacciones en	El libro provee una estructura con profunda atención a los detalles para que los líderes y sus equipos aprendan a utilizar las herramientas precisas para	Guía para líderes

	equipo	lograr los resultados deseados.	
Asdornnithee, (2010)	Eneagrama, Tipo Cinco, cambio interno, autoetnografía	El título “cuando un cinco quiere crecer” documenta la trayectoria del trabajo interno del autor, dando como resultado una conciencia de sus motivaciones internas y su efecto sobre otros tipos de personas.	Autoetnografía del Tipo Cinco desde el Eneagrama
Bartlett, (2010)	Tipos de personalidad del Eneagrama, crisis familiar	Se presenta el esbozo de una familia en crisis y el autor interviene de forma espontánea. Se desarrolla la intervención con los lentes del sistema de los tipos de personalidad del Eneagrama. La intervención es efectiva desde la ventaja de este sistema con la transferencia y contratransferencia de las relaciones entre los miembros familiares. Y se aborda una semblanza de la teoría de cada uno de los nueve tipos de personalidad y la terapia concluye.	Sesión terapéutica familiar apoyados en el Eneagrama
Bland, (2010)	Eneagrama, desarrollo de los tipos de personalidad	El Eneagrama es un antiguo sistema de desarrollo de la personalidad representado por un símbolo que significa nueve orientaciones de carácter compuesta de patrones habituales de percepción, emoción y comportamiento.	Una revisión de la literatura empírica y transformacional del Eneagrama
Tapp, & Engebretson, (2010)	Eneagrama, tipología de la personalidad, resolución de conflicto, creatividad	Practicantes de la salud mental pueden utilizar el Eneagrama para ayudar el desarrollo de sus clientes al entendimiento profundo de sus estilos de personalidad y de aquellos otros para avanzar en sus necesidades cognitivas y cambios de comportamiento e incluso efectuando un cambio relacional productivo.	Eneagrama al servicio de la salud

Lapid-Bogda, (2010)	Eneagrama, couching	El Eneagrama, un sistema psicológico comprobado que ayuda a las personas a alcanzar la autoconciencia y desarrollar enfoques estratégicos para las interacciones interpersonales y llevar paso a paso en el proceso de determinar el estilo de personalidad específica de cada empleado.	Manual del Eneagrama
Wagner, (2010)	Eneagrama, nueve perspectivas para ver el mundo	Puede ser flexible y se adapta a las nuevas circunstancias de los propios esquemas o bien puede permanecer con las viejas prescripciones de la lente o se puede actualizar el software mental.	Descripción del espectro de los estilos de personalidad del Eneagrama que son nueve lentes apropiados y cómo pueden distorsionarse.
Newgent, Parr, Newman, & Higgins, (2004)	Indicador de los tipos del Eneagrama de Riso-Hudson, validez y confiabilidad	El Alfa de Cronbach sugiere grado adecuado de consistencia interna.	287 encuestados
Lapid-Bogda, (2004)	Efectividad laboral, efectividad de los equipos, relaciones interpersonales laborales	Manifestar el máximo potencial de cada persona en el trabajo.	La utilización exitosa del Eneagrama.
Kale, & Shrivastava, (2003)	Personalidad, armonía	Uso del Eneagrama como herramienta para mejorar la espiritualidad en el lugar de trabajo.	Estudio de caso
Riso, & Hudson,	Tipo de	El indicador del tipo del Eneagrama de Riso-Hudson (RHETI) como el mejor revelador y camino para	Introducción al Eneagrama

(2003)	personalidad	diagnosticar la personalidad, científicamente validado.	
Riso, & Hudson, (2000)	Eneagrama	Una guía práctica para aplicar el Eneagrama a la vida diaria, desde los más importantes expertos del Eneagrama alrededor del mundo.	Guía práctica de los tipos de personalidad del Eneagrama
Riso, & Hudson, (1999)	Eneagrama	Dos de las autoridades principales del mundo del Eneagrama que introducen una nueva y poderosa forma de utilizar el Eneagrama como una herramienta para el desarrollo y transformación personal.	Guía psicológica completa y crecimiento espiritual para los nueve tipos de personalidad.

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes diversas consultadas

La teoría de los tipos de personalidad del Enegrama habla de nueve tipos de personalidad, nueve tipos de comunicación, nueve tipos de ver el mundo, nueve tipos de desarrollo personal, liderazgo e interacción con las personas, así como máximo desarrollo del potencial del individuo, equipos y organizaciones.

Por lo tanto, la propuesta se presenta a continuación con el diagrama ex-ante que servirá de guía hacia dónde se quiere llegar, tomando en cuenta las dos teorías de personalidad para potenciar el liderazgo transformacional.

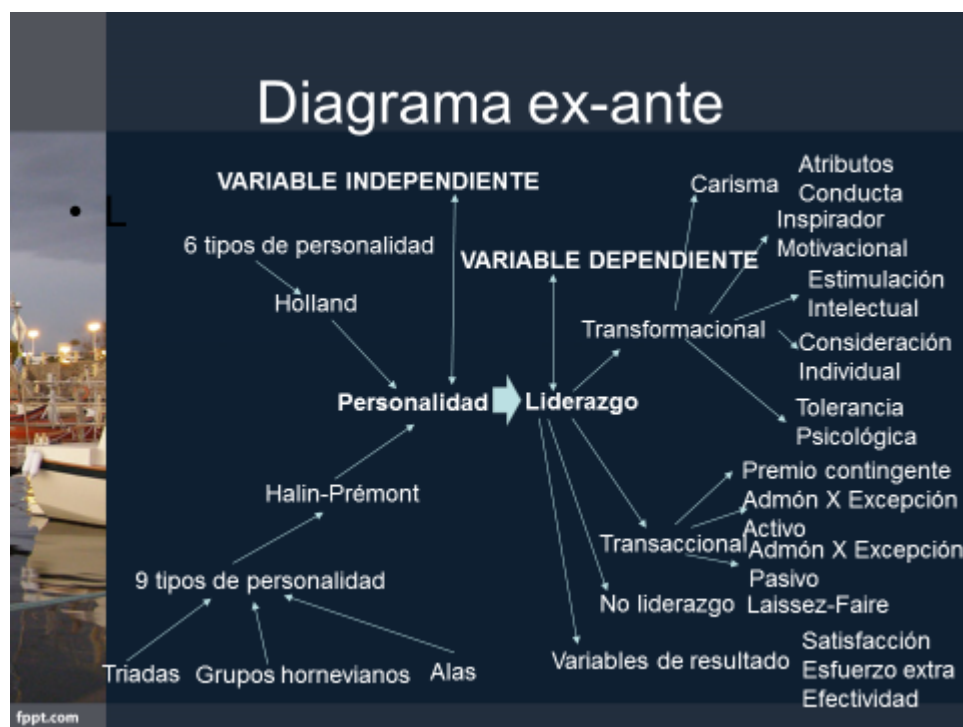


Figura 2. Modelo Ex-ante

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Características de liderazgo

Aproximaciones sobre el líder alude (Rivas-Tovar, 2011) que debe reunir algunos requisitos fundamentales: conocimientos del sector industrial y la organización,

conocimiento del sector industrial (mercado, competencia, productos, tecnología), conocimiento de la empresa (personas importantes y por qué lo son, cultura; historia, sistemas), relaciones en la empresa y el sector industrial, sólidas relaciones en la empresa y el sector, reputación e historial, excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades, potencial y habilidades, agudeza mental, capacidad económica estable, buen criterio, capacidad para pensar en forma estratégica y multidimensional, sólida capacidad de relacionarse con otras personas (desarrollar rápidamente relaciones de trabajo; compatibilidad; capacidad de venta, sensibilidad, naturaleza humana), valores personales, alto grado de honestidad (valora a todo tipo de personas y grupos), motivación, alto nivel de energía.

Con respecto al liderazgo transformacional investigadores aluden (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009) que cada líder transformacional es un mosaico único de características y conductas interrelacionadas y que todas ellas están presentes como lo muestra la Figura 3.



Figura 3. Los líderes transformacionales en base a (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009).

Autores como (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) hacen una comparación del liderazgo y en diversos países alrededor del mundo como lo muestra la Tabla 7.

Tabla 7. Diversas perspectivas de liderazgo en diversos países

Japón	Estados Unidos	China	México	Colombia
1 El líder funge como facilitador social y miembro del grupo.	1 El líder funge como responsable de las decisiones y dirigente del grupo.	1 El líder funge como dirigente del grupo (comité).	1 El dirigente actúa como la persona encargada de decidir y coordinar al grupo directivo.	1 El dirigente actúa como la cabeza del grupo.
2 Estilo paternalista.	2 Estilo directivo (enérgico, firme, resuelto).	2 Estilo directivo (relaciones padres-hijos, en términos del análisis transaccional).	2 Estilo directivo enérgico, conciliador en el proceso de toma de decisiones.	2 Estilo directivo despótico.
3 La comunidad de valores facilita la cooperación.	3 Es frecuente la divergencia de valores, el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación.	3 Valores comunes, énfasis en la armonía.	3 Existen valores comunes, pero también una gran dosis de individualismo, por lo que en ocasiones la cooperación requiere de mayor esfuerzo.	3 Ausencia de valores comunes.
4 Evita las confrontaciones, lo que a veces genera ambigüedades; énfasis en la armonía.	4 Es común la confrontación directa y el énfasis en la claridad.	4 Evita la confrontación.	4 Evita la confrontación: insiste en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo.	4 Evita las confrontaciones.
5 La comunicación importante es descendente y ascendente, y la no importante casi siempre ascendente.	5 Comunicación principalmente descendente.	5 Comunicación descendente.	5 La comunicación es multidireccional.	5 La comunicación es fundamentalmente de arriba hacia abajo.

Fuente: Elaboración propia en base a (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Se puede considerar la comparación pues figura nominalmente los estilos de liderazgo como: Japón ejerce un estilo paternalista, Estados Unidos ejecuta un estilo directivo firme, China mantiene un estilo directivo transaccional, México ejecuta un estilo directivo enérgico y Colombia un estilo directivo despótico. Y esto da pie que hay mucho trabajo por desarrollar con respecto a esta variable.

2.4.2 Características de la personalidad

Para las concepciones sobre personalidad (Feldman, 2014) resume las diversas posturas que existen sobre la personalidad Tabla 8. Aborda los enfoques psicodinámico, de los rasgos, del aprendizaje, biológica-evolutiva y humanista; así como sus respectivos apartados el enfoque teórico y sus representantes, determinantes conscientes vs inconscientes, herencia vs ambiente, libre albedrío vs determinismo y estabilidad vs inestabilidad de la personalidad.

Tabla 8. La personalidad desde diversas perspectivas

Enfoque teórico y principales teóricos	Determinantes conscientes frente a determinantes inconscientes de la personalidad	Herencia (factores hereditarios) frente a medio (factores ambientales)	Libre albedrío frente a determinismo	Estabilidad frente a inestabilidad
Psicodinámica (Freud, Jung, Horney, Adler)	Se concentra en el inconsciente	Se concentra en la estructura innata y hereditaria de la personalidad y, al mismo tiempo, en la importancia de la experiencia adulta	Destaca el determinismo, la idea de que factores ajenos a nuestro control dirigen y generan el comportamiento	Destaca la estabilidad de las características durante la vida de la persona
De los rasgos (Allport, Cattell, Eysenck)	Desestima tanto el consciente como el inconsciente	Los enfoques varían	Destaca el determinismo, la idea de que factores ajenos a nuestro control dirigen y generan el comportamiento	Destaca la estabilidad de las características durante la vida de la persona
Del aprendizaje (Skinner, Bandura)	Desestima tanto el consciente como el inconsciente	Se centra en el ambiente	Destaca el determinismo, la idea de que factores ajenos a nuestro control dirigen y generan el comportamiento	Destaca que la personalidad se mantiene flexible y resistente durante toda la vida
Biológica y evolutiva (Tellegen)	Desestima tanto el consciente como el inconsciente	Destaca los determinantes innatos y hereditarios de la personalidad	Destaca el determinismo, la idea de que factores ajenos a nuestro control dirigen y generan el comportamiento	Destaca la estabilidad de las características durante la vida de la persona
Humanistas (Rogers, Maslow)	Destaca la conciencia más que el inconsciente	Subraya la interacción entre la herencia y el ambiente	Destaca la libertad de los individuos de elegir por sí mismos	Destaca que la personalidad se mantiene flexible y resistente durante toda la vida

Fuente: Elaboración propia en base a (Feldman, 2014: 411)

El panorama del cuadro anterior permite vislumbrar las posibilidades así como las limitaciones de cada una de las teorías de personalidad. E invita a buscar aportaciones que ayuden a llenar las lagunas en esta ciencia tan importante porque sus aportaciones cada vez más se requieren ser más precisas.

Aunque se toman en cuenta dos teorías de personalidad en este estudio se profundiza más sobre el Eneagrama pues es la que sustentará la presente tesis.

2.4.3 Eneagrama

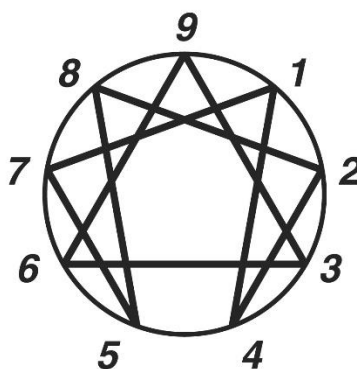
Los autores (Riso, & Hudson 2003; Chestnut, 2017) mencionan la definición etimológica de “eneagrama” la cual es de origen griego y se compone de dos partes: “enea”, que significa nueve, y “grama”, que significa puntos. El término “eneagrama” alude al símbolo caracterizado por una circunferencia con nueve puntos de referencia: 1 El Perfeccionista, 2 El Ayudador, 3 El Triunfador, 4 El Creativo, 5 El Investigador, 6 El Leal, 7 El Optimista, 8 El Líder y 9 El Mediador (Halin Prémont Enneagram Institute, 2016; Bland, 2010).

Según (Lapid-Bogda, 2010) realiza una visión importante sobre el origen y desarrollo del Eneagrama como lo muestra la Figura 4, desde sus inicios hasta la actualidad.



Figura 4. Origen y desarrollo del Eneagrama de acuerdo a (Lapid-Bogda, 2010)

El Eneagrama (Riso, & Hudson, 2000; Lapid-Bogda, 2010) es una figura geométrica que representa los nueve tipos de personalidad fundamentales de la naturaleza humana y sus complejas interrelaciones como lo muestra la Figura 5. Entonces el Eneagrama trabaja con nueve tipos de personalidad, tres subtipos y nueve niveles de desarrollo personal. Él también reconoce interrelaciones especiales entre los tipos base sobre su particular situación vital (Tome, & Mladkova, 2015; Appel, 2012; Oosthuizen, 2016).



Courtesy of The Enneagram Institute

Figura 5. Símbolo del Eneagrama

Copyright 2005, The Enneagram Institute. All Rights Reserved. Used with Permission.

2.4.3.1 Presentación de cada tipo del Eneagrama

Diversos autores (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015) así definieron cada tipo de personalidad como se presentan a continuación.

Tipo Uno: El perfeccionista. Es el tipo idealista de sólidos principios. Las personas tipo Uno son éticas y concienzudas, poseen un fuerte sentido del bien y el mal. Son bien organizados, ordenados y meticulosos, tratan de mantener valores elevados, pero pueden resultar críticos y perfeccionistas estratégicos para ellos mismos como su entorno. Normalmente tienen problemas de rabia e impaciencia reprimidas. En *su mejor estado*, el Uno sano es sabio, perceptivo, realista, noble y moralmente heroico. Estas personas valiosas brindan un fuerte sentido de misión.

Desde el liderazgo estos tipos son reformadores idealistas de gran integridad quienes se enfocan en la ética y alcanzan altos estándares de calidad (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Dos: El ayudador. Es el tipo preocupado, orientado a los demás de forma estratégica. Los Dos son comprensivos, sinceros, bondadosos, amistosos, generosos y abnegados, pero también pueden ser sentimentales, aduladores y obsequiosos. Desean intimar con los demás y suelen hacer cosas por ellos para sentirse necesitados. Por lo general tienen problemas para cuidar de sí mismos y reconocer sus propias necesidades. En *su mejor estado*, el Dos sano es generoso, altruista y siente un amor incondicional por sí mismo y por los demás. Desde el liderazgo estos tipos se enfocan en cómo ayudar a la gente y hacerlo genuinamente de lo mejor y de cómo crear conexiones creativas y productivas alrededor de ellas (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Tres: El triunfador. Es el tipo adaptable y orientado al éxito. Las personas tipo Tres son seguras de sí mismas, atractivas y encantadoras. También son ambiciosas, competentes y enérgicas, pueden ser muy conscientes de su posición y estar muy motivadas por el progreso personal. Suelen preocuparse por su imagen y por lo que los demás piensan de ellas. Normalmente tienen problemas de adicción al trabajo y de competitividad. En *su mejor estado*, el Tres sano se acepta a sí mismo, es auténtico, en todo lo que aparenta ser, un modelo que inspira a otras personas. Son considerados ser las estrellas de la naturaleza humana. Desde el liderazgo estos tipos se enfocan a los resultados, trabajan duro y gestionan percepciones de que ellos pueden generar resultados para sus equipos y para su organización (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Cuatro: El creativo. Es el tipo romántico e introspectivo. Los tipos Cuatro son conscientes de sí mismos, sensibles, reservados y callados. Son demostrativos, sinceros y personales emocionalmente, pero también pueden ser caprichosos y tímidos. Se ocultan de los demás porque se sienten vulnerables o defectuosos, pero también pueden sentirse únicos y ajenos a las formas normales de vivir. Ellos se creen diferentes y quieren serlo. Normalmente tienen problemas de autocomplacencia y autocompasión. En *su mejor estado*, los tipos Cuatro sanos son inspirados y muy creativos, capaces de renovarse y transformar sus experiencias. Desde el liderazgo estos tipos promueven el valor de la expresión auténtica, la comunicación, apoyan la creatividad y el entendimiento mutuo (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Cinco: El investigador. Es el tipo vehemente y cerebral. Los Cinco son despabilados, perspicaces y curiosos. Son capaces de concentrarse y enfocar la atención en desarrollar ideas y habilidades complejas. Son independientes e innovadores, es posible que se obsesionen con sus pensamientos y elaboraciones imaginarias. Se desligan de las cosas, pero son muy nerviosos y vehementes. Por lo general tienen problemas de aislamiento, excentricidad y nihilismo. En *su mejor estado*, el Cinco sano es pionero visionario, suele estar en la vanguardia y es capaz de ver el mundo de un modo totalmente nuevo. Ellos son por naturaleza productores del conocimiento y del más novedoso, pues tienen una fascinación formidable por lo desconocido. Desde el liderazgo estos tipos se enfocan en la importancia de adquirir conocimiento, generar, y relacionar la mejor información alcanzable y ellos ser valuados como altos expertos técnicos (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Seis: El leal. Es el tipo comprometido, orientado a la seguridad. Las personas tipo Seis son dignas de confianza y se manejan por ella, trabajadoras y responsables, pero también pueden adoptar una actitud defensiva, ser evasivas y muy nerviosas; trabajan hasta estresarse y al mismo tiempo que se quejan de ello. Suelen ser cautelosas e indecisas, aunque también reactivas, desafiantes y

rebeldes. Normalmente tienen problemas de inseguridad y desconfianza. En *su mejor estado*, los Seis sanos son estables interiormente, seguros de sí mismos, independientes, y apoyan con valentía a los débiles e incapaces. Desde el liderazgo estos tipos son sensibles a la dinámica de poder y con los tópicos de seguros y seguridad. Se enfocan en la preparación y evaluación al riesgo y apoyan a sus trabajadores en cada nivel de una organización (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Siete: El optimista. Es el tipo productivo y ajetreado. Los Siete son versátiles, optimistas y espontáneos; juguetones, animosos y prácticos, también podrían abarcar demasiado, ser desorganizados e indisciplinados. Constantemente buscan experiencias nuevas y estimulantes, pero la actividad continuada los aturde y agota. Por lo general tienen problemas de superficialidad e impulsividad. En *su mejor estado*, los Siete sanos centran sus dotes en objetivos dignos, son alegres, muy capacitados y muy agradecidos. Desde el liderazgo estos tipos son visionarios optimistas quienes les gusta jugar con ideas e innovar como un camino que mueve las cosas hacia adelante. Son los más creativos de los líderes pues siempre luchan porque todo sea posible (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Ocho: El líder. Es el tipo poderoso, dominante y orientado a la acción. Las personas tipo Ocho son seguras de sí mismas, fuertes y capaces de imponerse. También son protectoras, ingeniosas y decididas, resultan ser orgullosas y dominantes; piensan que deben estar al mando de su entorno y suelen volverse retadoras e intimidadoras. Normalmente tienen problemas para intimar con los demás. En *su mejor estado*, los Ocho sanos se controlan, usan su fuerza para mejorar la vida de otras personas, volviéndose heroicos, magnánimos y algunas veces grandiosos. Desde el liderazgo estos tipos disfrutan ejercer el poder, establecer orden y mover el trabajo hacia adelante en caminos directos. Son gente que está de soporte con enorme capacidad y vitalidad que otros no pueden realizar (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, &

Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

Tipo Nueve: El mediador. Es el tipo acomodadizo, humilde. Los tipos Nueve son conformistas, confiados, estables, afables, bondadosos, se acomodan con facilidad y ofrecen su apoyo, pero también pueden estar demasiado dispuestos a transigir con los demás para mantener la paz. Desean que todo vaya sobre ruedas, sin conflictos, pero tienden a ser complacientes y a minimizar cualquier cosa inquietante. Normalmente tienen problemas de pasividad y tozudez. En su mejor estado, los Nueve sanos son indómitos y abarcadores; son capaces de unir a las personas y solucionar conflictos. Desde el liderazgo estos tipos valoran la inclusión, usualmente no tienen grandes egos, son fáciles de trato, accesibles y lideran creando consenso (Riso-Hudson, 1999; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Tallon, 2016; Hebenstreit, 2016; Lapid-Bogda, 2010; Appel, 2012).

2.4.3.2 Las triadas del Eneagrama

Las tríadas (Riso-Hudson, 2000; Riso-Hudson, 2003; Chestnut, 2017; Lapid-Bogda, 2010; Tome, & Mladkova, 2015; Hebenstreit, 2016; Oosthuizen, 2016) son importantes para el trabajo de transformación porque especifican dónde está el principal desequilibrio; representan los tres principales grupos de problemas y defensas del ego, y revelan las principales maneras en que se tiene la propia percepción y las limitaciones.

También indica tres tríadas: instintiva, sentimental y mental, a las que pertenecen tres tipos de personalidad como lo indica la Figura 6. Para la triada instintiva pertenecen los tipos 8, 9, 1; para la sentimental lo conforman los tipos 2, 3, 4; y la mental la componen los tipos 5, 6 y 7.



Figura 6. Triadas del Eneagrama <http://www.micoach.es/coach/TRIADAS.html>

2.4.3.3 Los grupos hornevianos del Eneagrama

Otra aportación importante que hace el Eneagrama tiene que ver con los grupos hornevianos que hacen que los tipos de personalidad sean asertivos, complacientes y reservados, pero también (Riso-Hudson, 2000; Riso-Hudson, 2003) indican el estilo social de cada tipo y también cómo cada tipo trata de satisfacer sus necesidades primarias (como lo indica su centro triádico). Conocer cómo se tratan inconscientemente de satisfacer los propios deseos puede servir para desprenderse de potentes identificaciones y despertar. Así aparece en la Figura 7.

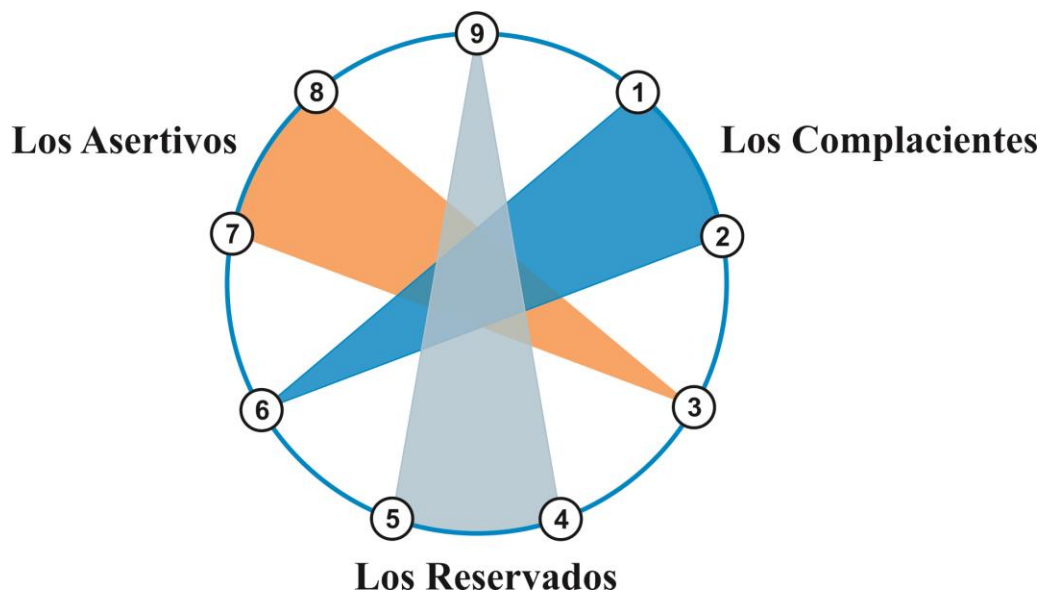


Figura 7. Grupos horneavianos en base a Riso-Hudson (1999)

2.4.3.4 Nueve niveles de desarrollo de cada tipo del Eneagrama

Otra aportación más que realiza el Eneagrama y es por la razón fundamental que se aborda en esta tesis es por dimensionar cada tipo de personalidad en nueve niveles, yendo desde lo sano, pasando por lo intermedio y llegando hasta lo insano. Riso-Hudson, 2000; Riso-Hudson, 2003; Appel, 2012; Tome, & Mladkova, (2015) los nueve niveles de desarrollo tienen muchas y profundas implicaciones prácticas y terapéuticas. Son un marco que esclarece el movimiento, crecimiento y deterioro dentro de cada tipo; sirven para pronosticar el comportamiento y, en su aspecto más sencillo, son un criterio para medir la salud mental y emocional de una persona, Figura 8.

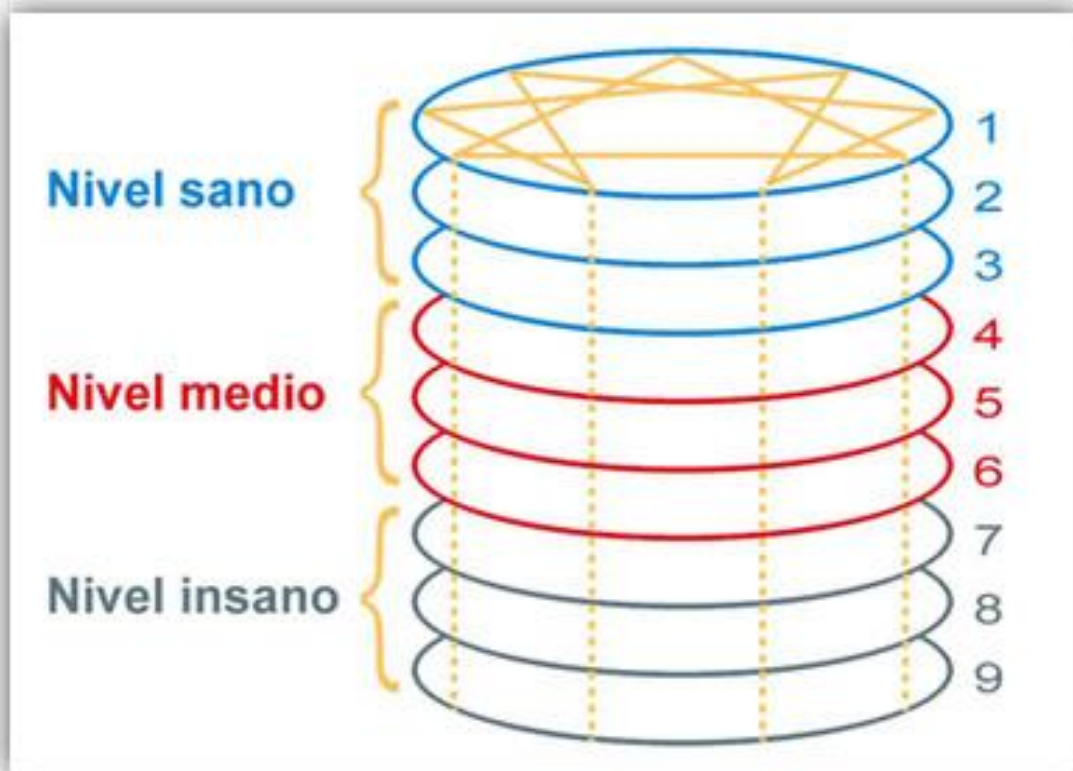


Figura 8. Nueve niveles de cada tipo de personalidad de acuerdo a Riso-Hudson (1999)

Y se puede seguir con otros temas que son importantes en el Eneagrama pero serían para abordar más en una tesis de psicología.

Es por ello que se pasa al siguiente capítulo que tiene que ver con la metodología.

3 METODOLOGÍA

Cuantitativa

La metodología cuantitativa tiene que ver con la cantidad, su medio principal es la medición y el cálculo (Rojas, 2011). Hace referencia al conjunto de técnicas que se utilizan para estudiar las variables de interés de una determinada población. Se suelen utilizar técnicas de recolección cuantitativas como las encuestas, los cuestionarios y técnicas de análisis cuantitativo como estadística descriptiva e inferencial (Hueso González, & Cascant i Sempere, 2012). También cuando se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Evaluativa

Es el proceso que consiste en dar un juicio sobre una intervención empleando métodos científicos. Mediante ella se evalúan los recursos, los servicios y los objetivos de la intervención dirigidos a la solución de una situación problemática y las interrelaciones entre estos elementos, con el propósito de ayudar a la toma de decisiones (González, 2009).

Correlacional

Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). También mide el grado en qué están asociadas dos o más variables, en el sentido positivo, negativo o mixto (Rivas-Tovar, 2006).

Exploratoria

Se emplean en estudios cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Descriptiva

Hacen uso de la estadística descriptiva (promedios, moda, desviación estándar, gráficas de barras de tendencias. Desde el punto de vista metodológico, sirven para investigaciones más complicadas, como las correlacionales y las explicativas (Rivas-Tovar, 2006; Rojas, 2011).

Explicativa

Requiere un planteamiento conceptual y estadístico. Es posible que inicie como investigación exploratoria y se torne descriptiva, estudie correlaciones y haga explicaciones sobre el fenómeno (Rivas-Tovar, 2006; Rojas, 2011).

Transeccional o transversal

Investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Censal

La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y cuyos elementos se le estudiarán sus características y sus relaciones (González, 2009). Esto sucede cuando se incluyen todos los casos del universo o población de los sujetos estudiados, los cuales concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Implicó, para este estudio, accesar a los instrumentos, adecuarlos, llevar a cabo la operacionalización de las variables, pilotearlo y aplicarlos con las empresas de logística portuaria, confirmar su confiabilidad y validez así como realizar el análisis factorial exploratorio, analizar la correlación entre las variables de liderazgo y personalidad, así como el análisis de clusters. El trabajo de campo se llevó a cabo desde el mes de octubre de 2015 hasta noviembre de 2016. A continuación se describen la operacionalización de las variables y se analizan los resultados de la recopilación del trabajo de campo.

3.1 Operacionalización de las variables en general

En la Tabla 9 se presenta indicando las variables tanto la dependiente (Liderazgo Transformacional) como las independientes (Tipos de personalidad del Eneagrama y los Tipos de personalidad de Holland) de la presente tesis, la definición conceptual así como la definición operacional.

Tabla 9. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Dependiente Liderazgo	“Liderazgo se refiere que el líder posee rasgos de personalidad universales que le permitirán ser exitoso en cualquier situación, posee rasgos específicos de personalidad que le permitirán ser exitoso en cualquier situación, posee rasgos personales específicos que le permitirán tener éxito en algunas situaciones pero no en otras y posee conductas específicas que le permitirán tener éxito en algunas situaciones pero no en otras” (Cox, 2009:55).	“El liderazgo transformacional se refiere al proceso mediante el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a apoyar los objetivos de la organización produciendo grandes cambios y alto rendimiento” (Moreira, 2010: 33). Se realizará el diagnóstico de 360 grados. Se aplicarán dos instrumentos: 1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Versión visto por uno mismo y 2 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Versión visto por otros.
Independiente Personalidad	“La personalidad es la combinación única de patrones emocionales, de pensamiento y conductuales, que afectan la manera en que una persona reacciona ante situaciones e interactúa con otros” (Robbins, & Coutier, 2010: 291).	Los tipos de personalidad de Holland indican 6 tipos de personalidad 1 Realista, 2 Investigador, 3 Artístico, 4 Social, 5 Emprendedor y 6 Convencional y se grafica con un exágono. Se precisa para la orientación vocacional y laboral. Los tipos de personalidad del Eneagrama son 9: 1 El Perfeccionista, 2 El Ayudador, 3 El Triunfador, 4 El Creativo, 5 El Investigador, 6 El Leal, 7 El Optimista, 8 El Líder y 9 El Mediador. Se grafican con una circunferencia. Indican además 3 tríadas: instintiva, sentimental y mental, así como 3 grupos hornebianos en relación con los demás: asertivo, complaciente y reservado.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Operacionalización de las variables específicas

La Tabla 10 presenta la operacionalización del MLQ, variable dependiente, la Tabla 11 la operacionalización del HPEI™ y la Tabla 12 la operacionalización del HPHI™ variables independientes, sus dimensiones, indicadores y sus respectivos ítems que le conforman.

Tabla 10. Operacionalización del MLQ

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo	Transformacional	Carisma Atributo	1, 2, 3, 4
		Carisma Conducta	5, 6, 7, 8
		Inspiración motivacional	9, 10, 11, 12
		Estimulación intelectual	13, 14, 15, 16
		Consideración individualizada	17, 18, 19, 20
		Tolerancia Psicológica	21, 22, 23, 24
	Transaccional	Premio contingente	25, 26, 27, 28
		Administración por excepción activo	29, 30, 31, 32
		Administración por excepción pasivo	33, 34, 35, 36
		Laissez-Faire	37, 38, 39, 40
	No liderazgo	Satisfacción	41, 42, 43, 44
		Esfuerzo extra	45, 46, 47, 48
	Variables de resultado	Eficacia y efectividad	49, 50, 51, 52

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Operacionalización del HPEI™

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	9 Tipos de personalidad Halin-Premont	Uno: Perfeccionista Dos: Ayudador Tres: Triunfador Cuatro: Creativo Cinco: Investigador Seis: Leal Siete: Optimista Ocho: Líder Nueve: Mediador	19, 47, 17, 36, 8, 52 20, 24, 37, 39, 1 7, 31, 4, 3, 45, 18 6, 30, 34, 51, 38 23, 14, 49, 41, 29, 40, 44, 28 27, 48, 9, 32, 22 10, 21, 33, 16, 25, 2 35, 15, 11, 46, 42 43, 5, 12, 50, 13, 26

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Operacionalización del HPHI™

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Personalidad	6 Tipos de personalidad Holland	Realista Investigador Artístico Social Emprendedor Convencional	16, 39, 30, 20, 22, 36, 19, 27 23, 33, 62, 57, 42, 18, 37, 56, 7, 53, 55 8, 5, 40, 28, 6, 21, 46, 48, 29, 26, 54 17, 58, 45, 11, 1, 61, 3, 31, 60, 59, 52 49, 10, 32, 63, 43, 13, 2, 47, 15, 41, 50, 34 4, 12, 51, 35, 38, 24, 9, 25, 14, 44

Fuente: Elaboración propia

La Figura 9 engloba las variables que implica la variable dependiente que es el liderazgo transformacional y las otras dos representan por un lado la teoría del Eneagrama y la hexagonal de Holland.

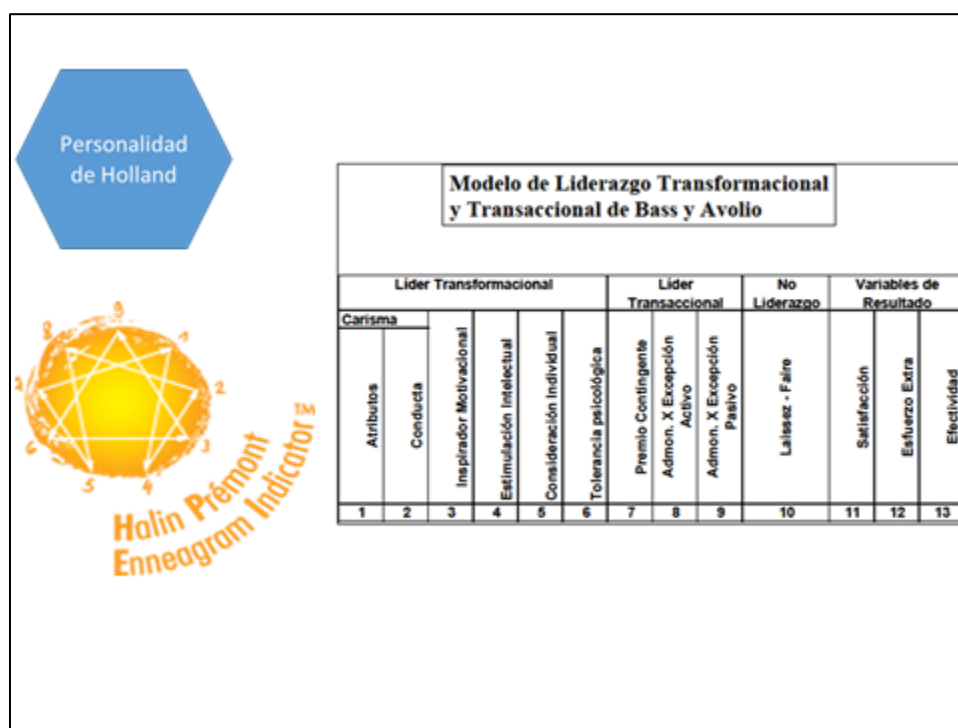


Figura 9. MLQ, HPEI™ y HPHI™

3.3 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La metodología utilizada para esta investigación se llevó a cabo de la siguiente manera: Se aplicaron los instrumentos Multifactor Leadership Questionnaire, diseñado por Bass, & Avolio 1990, validado por (Mendoza, 2005) en Mexico; Halin-Prémont Enneagram Indicator™ (HPEI™ existen diversas versiones: Francés 2008, Danés 2009, Inglés 2011, Portugués 2011, Español 2012, Suizo 2014, Ruso 2014, Noruego 2015, Hebreo 2015) y Halin-Prémont Holland Indicator™ (HPHI™ versiones: Francés 2013, Español, Inglés y Portugués 2014), (Halin Prémont Enneagram Institute, 2016). La versión en español se obtuvo de uno de los autores quien facilitó, ambos instrumentos HPEI™ y HPHI™, la autorización para utilizarlos teniendo marcas registradas como se indica en los cuestionarios, así como los permisos para su adaptación al contexto mexicano en el 2015 (Anexo 1) (Anexo 13, carta convenio). Los cuestionarios dan un total de 167 reactivos los cuales se presentan en forma de cuadernillo de opción múltiple con escala Likert que va desde 1 a 5 y las opciones de respuesta se identifican en

el cuestionario MLQ como: 1) Nunca, 2) Ocasionalmente, 3) Normalmente, 4) Frecuentemente, 5) Siempre. Y para los otros dos sobre las teorías de personalidad, tanto el HPEI™ como el HPHI™ como sigue: 1) Muy poco, 2) Bastante poco, 3) Medianamente, 4) Bastante, 5) Mucho. Los cuestionarios fueron entregados impresos de forma personal y al contestarlos se devolvieron respondidos posteriormente. Cabe mencionar que esta es la segunda etapa, la aplicación real de los instrumentos y se administraron 101 cuestionarios a alta dirección de distintas empresas de servicios en logística portuaria, así como a mandos medios, administrativos y empleados de dichas empresas. Además incluye 28 variables sociodemográficas que ayudaron a analizar los sujetos estudiados. Algunos tests se contestaron de manera impresa, la mayoría de ellos y algunos por vía correo electrónico. Una vez devueltos los cuestionarios los resultados se capturaron en el programa estadístico SPSS versión 22 para su análisis.

3.4. CONFIABILIDAD DEL ALFA DE CRONBACH

Según los autores (Campo-Arias, & Oviedo, 2008) los instrumentos de medición como las escalas se utilizan para cuantificar atributos, cualidades o propiedades, constructos o conceptos, completamente teóricos. El Alfa de Cronbach se utiliza para escalas policotómicas. Este mide la consistencia interna del instrumento y los valores son aceptables si son superiores a .70 o iguales a .90. Este coeficiente debe calcularse siempre que se aplique un instrumento en una población. La consistencia interna varía según las características de los participantes.

Se obtuvo un Alfa de Cronbach aceptable como lo muestra la Tabla 13, pues el resultado mínimo es de .902 y el mayor de .973. Cabe mencionar que se tomaron los reactivos totales sumando los tres instrumentos así como cada instrumento por separado. Cabe aclarar que aunque para el MLQ ya se validó en contexto mexicano con una tesis doctoral (Mendoza, 2005), se hará el análisis factorial exploratorio pues se trata de una población distinta a la ya validada, para los otros

dos instrumentos análisis factorial exploratorio, correlaciones y análisis de conglomerados o clusters.

Tabla 13. Estadísticas de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

Instrumento	# Ítems	Alfa de Cronbach
Completo	167	0.971
MLQ	52	0.973
HPEI™	52	0.902
HPHI™	63	0.942

Fuente: Elaboración propia en base a datos de campo

3.5 Muestra

La muestra consistió en 101 encuestados. Participaron 10 empresas diversas en cuatro giros diferentes pero que tienen que ver con su participación en la logística portuaria: agencias aduanales, transportistas, SAGARPA y Ensenada International Terminal. Se trató de un estudio censal pues fueron encuestados todos los empleados de las empresas participantes.

3.6 VALIDEZ CON EL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Se realizó el análisis factorial exploratorio del Multifactor Leadership Questionnaire para saber cuántas serían las dimensiones que componían este cuestionario aplicado. Se ejecutó un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax con normalización Kaiser para reducir el sesgo de algunos ítems. El instrumento del MLQ está compuesto por 52 ítems, se observa que este cuestionario mantuvo todos sus reactivos pues las comunalidades variaron desde el .493 a .820 (Anexo 2). Se observa que el modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por los cuatro factores que coinciden con los que propone (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador. La teoría sugiere que solo se eliminan aquellos ítems que tengan valores menores de .300 (Vallejo, 2013).

Para saber de cuántos factores estaba compuesto el instrumento se tomó en cuenta la gráfica de sedimentación Gráfica 10. El mismo autor (Vallejo, 2013) menciona que el P Valor consiste en tomar en cuenta los ítems que se encuentran mayores a la unidad. Se llevó a cabo el análisis factorial, se hicieron varios ajustes pues en un primer momento el MLQ iniciaba con ocho factores hasta que quedó con cuatro, esto fue porque en un primer momento el último factor solo lo componía un ítem y al ir haciendo los ajustes pertinentes quedó el instrumento con cuatro factores. El análisis factorial de componentes principales Tabla 14 y rotación varimax realizado con las respuestas de los sujetos encuestados agrupó los 52 ítems en cuatro factores que explican el 66.849% de la varianza total explicada (Anexo 3), pues según (García-García, Jiménez-Ponce, Ramírez-Tapia, Lino-Pérez, & Reding-Bernal, 2014) tiene que estar compuesto con un mínimo de tres ítems por variable, también lo confirma (Vallejo, 2013) y los investigadores (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014). Por lo que al final quedó con cuatro factores como lo muestra el (Anexo 4), estos hacen referencia a los resultados de (Alonso, Saboya & Guirado, 2010): liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo correctivo y liderazgo pasivo/evitador.

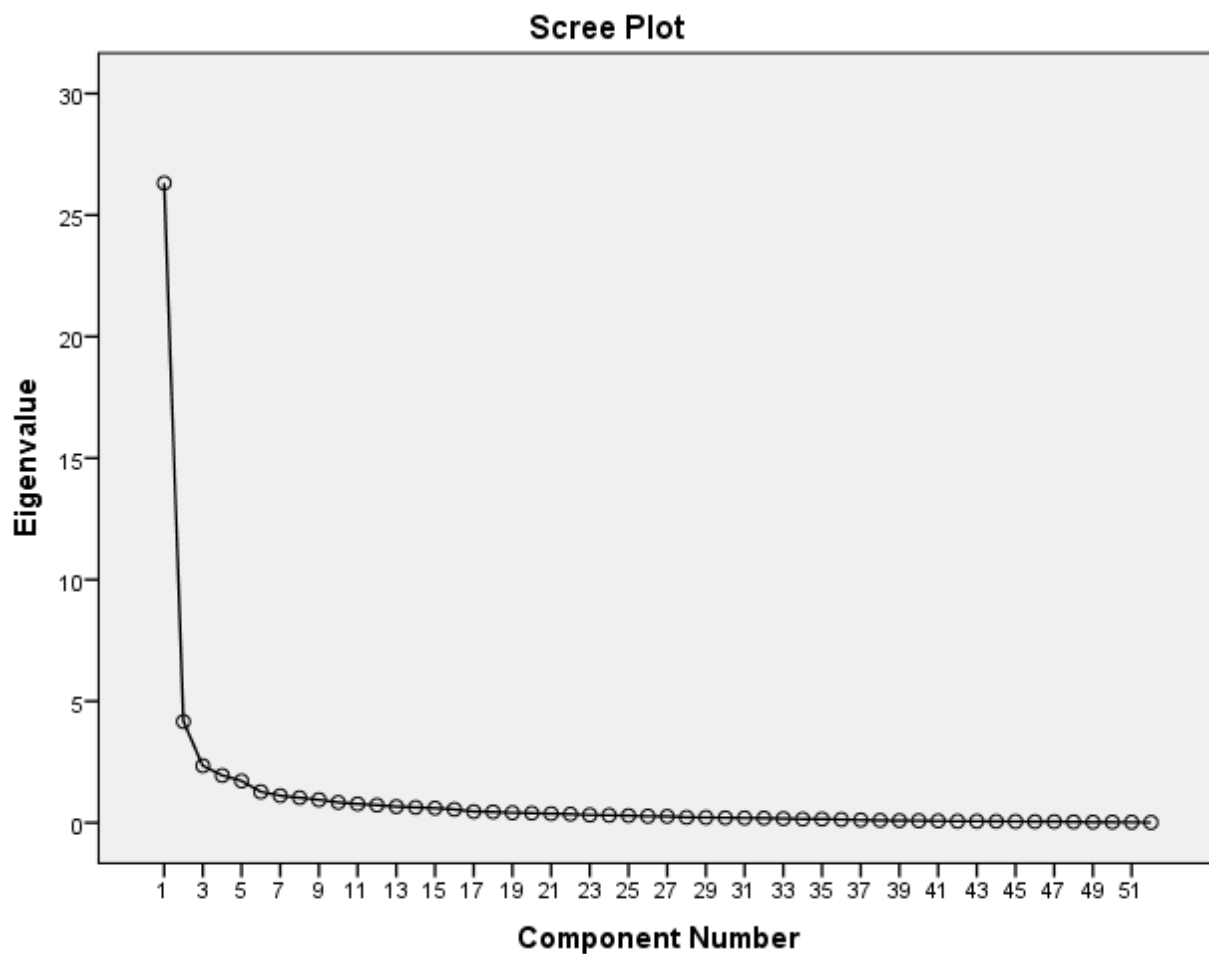


Figura 10. Gráfica de sedimentación del MLQ

Tabla 14. Matriz transformada de componentes del MLQ

Componente	1	2	3	4
1	.773	.626	-.098	-.030
2	.008	.142	.781	.608
3	.627	-.747	.199	-.090
4	-.095	.171	.583	-.788

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización de Varimax con Kaiser.

Siguió el análisis factorial exploratorio del Halin-Prémont Enneagram Indicator™ para saber cuántas serían las dimensiones que componían este cuestionario aplicado. Se aplicó un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax con normalización Kaiser para reducir el sesgo de algunos ítems. El instrumento del HPEI™ está compuesto por 52 ítems, se observa que este cuestionario mantuvo todos sus reactivos pues las comunalidades variaron desde el .349 to .733 (Anexo 5). Se observa que el modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por los nueve factores que coinciden con los nueve tipos de personalidad del modelo del Eneagrama. La teoría sugiere que solo se eliminan aquellos ítems que tengan valores menores de .300 (Vallejo, 2013), y aunque el ítem 93 mostró el valor de .226 siendo menor a .300 se decidió mantener el instrumento completo.

Para examinar de cuántos factores estaba compuesto el instrumento se tomó en cuenta la gráfica de sedimentación Gráfica 11. El autor (Vallejo, 2013) menciona que el P Valor consiste en tomar en cuenta los ítems que se encuentran mayores a la unidad. Se llevó a cabo el análisis factorial, se hicieron varios ajustes pues en un primer momento el HPEI™ iniciaba con 16 factores hasta que quedó con nueve, esto fue porque en un primer momento el último factor solo lo componía un ítem y al ir haciendo los ajustes pertinentes quedó el instrumento con nueve factores (Tabla 15). El análisis factorial de componentes principales y rotación varimax realizado con las respuestas de los sujetos encuestados agrupó los 52 ítems en nueve factores que explican el 56.814% de la varianza total explicada (Anexo 6), pues como asevera (García-García, Jiménez-Ponce, Ramírez-Tapia, Lino-Pérez, & Reding-Bernal, 2014) que tiene estar compuesto con un mínimo de tres ítems por variable, también lo confirma (Vallejo, 2013) y los investigadores (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco 2014). Por lo que al final quedó con nueve factores como lo muestra el (Anexo 7), estos hacen referencia a los nueve tipos de personalidad que son: Perfeccionista, Ayudador, Exitoso, Creativo, Investigador, Leal, Optimista, Líder y Mediador.

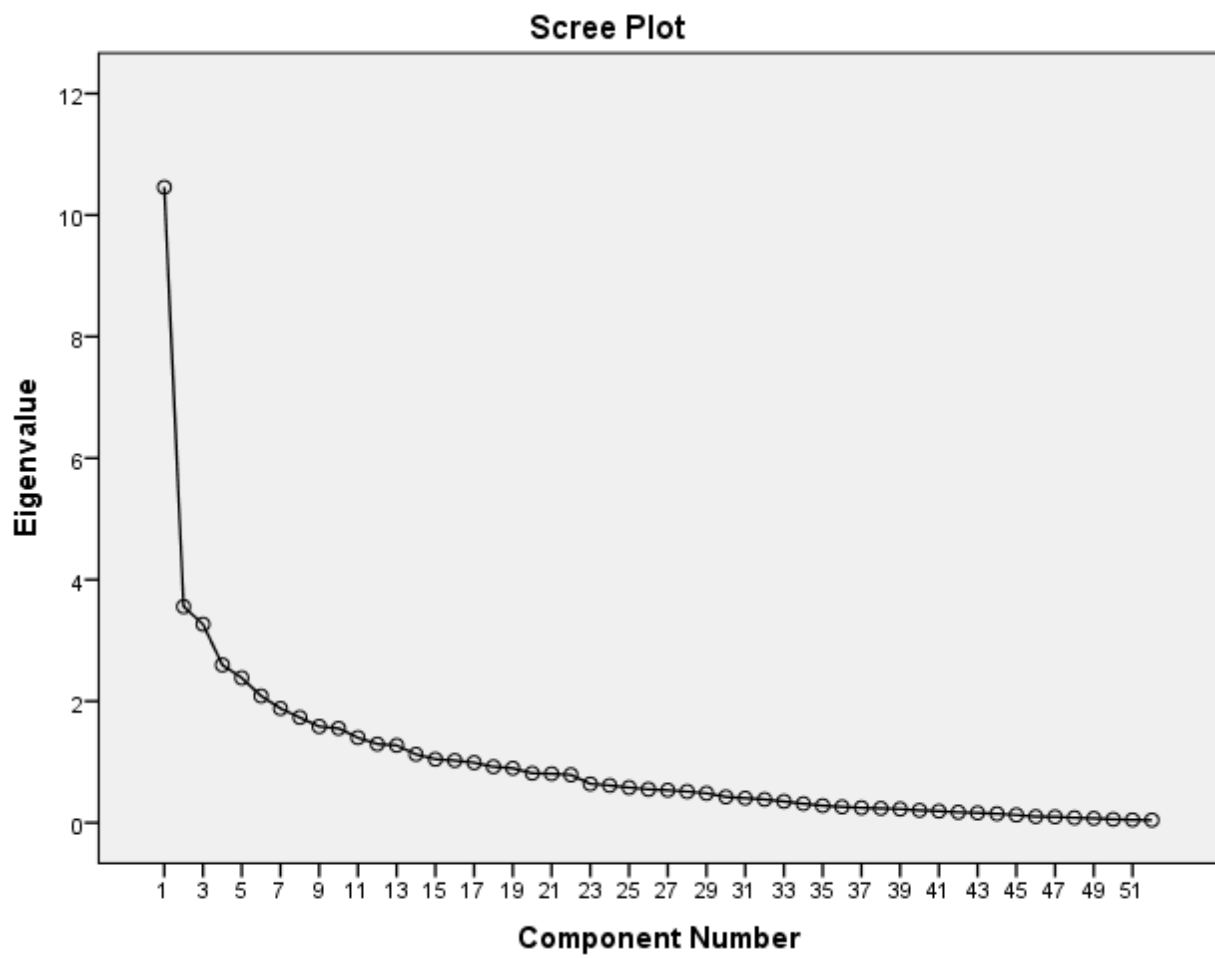


Figura 11. Gráfica de sedimentación del HPEI™

Tabla 15. Matriz transformada de componentes del HPEI™

Componentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	.568	.533	.423	.160	.315	.206	.171	.127	.038
2	-.247	-.112	.160	.758	-.005	-.320	.126	.454	-.025
3	-.044	-.088	-.444	-.266	.442	.039	.585	.427	.015
4	-.541	.601	-.184	.013	-.005	.363	-.288	.244	.193
5	-.174	-.294	.064	.341	.031	.747	.311	-.321	-.065
6	.496	.015	-.528	.232	-.558	.193	-.008	.214	.165
7	.202	-.243	-.234	.149	.481	.182	-.620	.169	-.381
8	-.008	.371	-.474	.347	.223	-.301	.132	-.580	-.149
9	-.069	.225	.044	-.123	-.335	.052	.174	.144	-.873

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización de Varimax con Kaiser.

Y por último se ejecutó el análisis factorial exploratorio del Halin-Prémont Holland Indicator™ para saber cuántas serían las dimensiones que componían este cuestionario aplicado. Se aplicó un análisis factorial de componentes principales y rotación Varimax con normalización Kaiser para reducir el sesgo de algunos ítems. El instrumento del HPHI™ está compuesto por 63 ítems, se observa que este cuestionario mantuvo todos sus reactivos pues las comunalidades variaron desde el .304 a .730 (Anexo 8). Se observa que el modelo que mejor ajuste presenta es el que está formado por los seis factores que coinciden con los seis tipos de personalidad del modelo de Holland. La teoría sugiere que solo se eliminan aquellos ítems que tengan valores menores de .300 (Vallejo, 2013), y aunque el ítem 152 mostró el valor de .261 siendo menor a .300 se decidió mantener el instrumento completo.

Para vislumbrar de cuántos factores estaba compuesto el instrumento se tomó en cuenta la gráfica de sedimentación Gráfica 12. El investigador (Vallejo, 2013) menciona que el P Valor consiste en tomar en cuenta los ítems que se encuentran mayores a la unidad. Se llevó a cabo el análisis factorial, se hicieron varios ajustes pues en un primer momento el HPHI™ iniciaba con 17 factores hasta que quedó con seis, esto fue porque en un primer momento el último factor solo lo componía un ítem y al ir haciendo los ajustes pertinentes quedó el instrumento con seis factores Tabla 16. El análisis factorial de componentes principales y rotación varimax realizado con las respuestas de los sujetos encuestados agrupó los 63 ítems en seis factores que explican el 51.171% de la varianza total explicada (Anexo 9), pues los autores (García-García, Jiménez-Ponce, Ramírez-Tapia, Lino-Pérez, & Reding-Bernal, 2014) comentan que tiene estar compuesto con un mínimo de tres ítems por variable, también lo confirma (Vallejo, 2013) y los investigadores (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014). Por lo que al final quedó con seis factores como lo muestra el (Anexo 10), estos hacen referencia a los seis tipos de personalidad que son: Realista, Investigador, Artístico, Social, Emprendedor y Convencional.



Figura 12. Gráfica de sedimentación HPHI™

Tabla 16. Matriz transformada de componentes del HPHI™

Componentes	1	2	3	4	5	6
1	.569	.433	.345	.399	.340	.309
2	.263	-.401	.765	-.346	-.076	-.245
3	-.511	.684	.372	-.364	.037	-.002
4	-.283	.042	.285	.735	-.361	-.408
5	.407	.315	-.114	-.180	-.826	.077
6	-.317	-.290	.252	.128	-.253	.820

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización de Varimax con Kaiser.

4 RESULTADOS

4.1 CORRELACIONES DE PEARSON Y ANÁLISIS DE CLUSTERS

Se llevaron a cabo dos tipos de análisis: correlación de Pearson que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014; Dănăcică, 2017) en este caso de las dos teorías de personalidad, analizadas por separado, para el Eneagrama y Holland con el Liderazgo Transformacional y otra de racimos, conglomerados o clusters entre las mismas variables por separado.

La correlación de Pearson entre ambas variables de Personalidad: Eneagrama como Holland tienen relación significativa con el liderazgo transformacional. En el caso del Eneagrama se relaciona con ocho tipos de personalidad: perfeccionista, ayudador, triunfador, investigador, leal, optimista, líder y mediador (Tabla 17).

También se llevó a cabo la correlación Pearson entre el liderazgo transformacional y con los tipos de personalidad de Holland. Los resultados confirman la correlación significativa que existe entre ambas variables de una manera completa e íntegra. Estas relaciones se dan entre las variables liderazgo transformacional y los seis tipos de personalidad de Holland que conforman esta teoría: realista, investigador, artístico, social, emprendedor y convencional (Tabla 18).

Comparando ambos análisis la correlación en la teoría del Eneagrama se da con ocho tipos de personalidad, sólo existe correlación nula con el tipo cuatro creativo y con la teoría de Holland se da de una manera íntegra con los seis tipos de personalidad. Por lo que si el valor de S o P es menor del valor de 0.05, se dice que el coeficiente es significativo o en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error. Si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel de 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error. En el caso de los programas de SPSS se marca con un asterisco (*) e implia si el coeficiente es significativo al nivel de 0.05 y dos asteriscos

(**) que es significativo al nivel 0.01 (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Por lo que para la teoría del Eneagrama los tipos de personalidad Perfeccionista, Ayudador, Trinfador y Optimista la correlación con el liderazgo transformacional es significativa al nivel 0.01 y los tipos de personalidad Invesgador, Leal, Líder y Mediador son significativos al nivel 0.05. Se puede observar que son cuatro y cuatro tipos de personalidad en ambos niveles significativos. Para la teoría de Holland los tipos de personalidad Realista, Artístico, Social, y Convencional la correlación con el liderazgo transformacional es significativa al nivel 0.01 y los tipos de personalidad Invesgador y Emprendedor son significativos al nivel 0.05. Se observa que son cuatro los tipos de personalidad que están en el nivel 0.01 y solo dos para el nivel 0.05.

Tabla 17. Correlaciones de Pearson entre HPEI™ y Liderazgo transformacional

1 PERFECCIONISTA	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	1 .000 101	.508** .000 101	.537** .000 101	.265** .007 101	.184 .066 101	.655** .000 101	.412** .000 101	.422** .000 101	.354** .000 101	.335** .001 101
2 AYUDADOR	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.508** .000 101	1 .000 101	.435** .000 101	.295** .003 101	.106 .293 101	.531** .000 101	.515** .000 101	.251* .011 101	.579** .000 101	.417** .000 101
3 TRIUNFADOR	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.537** .000 101	.435** .000 101	1 .000 101	.263** .008 101	.075 .458 101	.415** .000 101	.523** .000 101	.235* .018 101	.269** .007 101	.330** .001 101
4 CREATIVO	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.265** .007 101	.295** .003 101	.263** .008 101	1 .002 101	.311** .002 101	.290** .003 101	.329** .001 101	.206* .039 101	.267** .007 101	.089 .376 101
5 INVESTIGADOR	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.184 .066 101	.106 .293 101	.075 .458 101	.311** .002 101	1 .002 101	.203* .042 101	.207* .038 101	.350** .000 101	.372** .000 101	.231* .020 101
6 LEAL	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.655** .000 101	.531** .000 101	.415** .000 101	.290** .003 101	.203* .042 101	1 .000 101	.495** .000 101	.420** .000 101	.388** .000 101	.222* .025 101
7 OPTIMISTA	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.412** .000 101	.515** .000 101	.523** .000 101	.329** .001 101	.207* .038 101	.495** .000 101	1 .000 101	.467** .000 101	.502** .000 101	.385** .000 101
8 LIDER	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.422** .000 101	.251* .011 101	.235* .018 101	.206* .039 101	.350** .000 101	.420** .000 101	.467** .000 101	1 .000 101	.317** .001 101	.224* .024 101
9 MEDIADOR	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.354** .000 101	.579** .000 101	.269** .007 101	.267** .007 101	.372** .000 101	.388** .000 101	.502** .000 101	.317** .001 101	1 .001 101	.242* .015 101
LIDER_TRANS	Correlación de Pearson Sig. (2-colas) N	.335** .001 101	.417** .000 101	.330** .001 101	.089 .376 101	.231* .020 101	.222* .025 101	.385** .000 101	.224* .024 101	.242* .015 101	1 101

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (2-colas).

* . La correlación es significativa al nivel 0.05 (2-colas).

Tabla 18. Correlaciones Pearson entre Holland y Liderazgo Transformacional

REALISTA	Correlación Pearson	1	.348**	.497**	.214*	.343**	.427**	.290**
	Sig. (2-colas)		.000	.000	.032	.000	.000	.003
	N	101	101	101	101	101	101	101
INVESTIGADOR	Correlación Pearson	.348**	1	.587**	.375**	.671**	.588**	.228*
	Sig. (2-colas)	.000		.000	.000	.000	.000	.022
	N	101	101	101	101	101	101	101
ARTÍSTICO	Correlación Pearson	.497**	.587**	1	.528**	.538**	.527**	.288**
	Sig. (2-colas)	.000	.000		.000	.000	.000	.003
	N	101	101	101	101	101	101	101
SOCIAL	Correlación Pearson	.214*	.375**	.528**	1	.566**	.479**	.321**
	Sig. (2-colas)	.032	.000	.000		.000	.000	.001
	N	101	101	101	101	101	101	101
EMPREENDEDOR	Correlación Pearson	.343**	.671**	.538**	.566**	1	.575**	.226*
	Sig. (2-colas)	.000	.000	.000	.000		.000	.023
	N	101	101	101	101	101	101	101
CONVENCIONAL	Correlación Pearson	.427**	.588**	.527**	.479**	.575**	1	.368**
	Sig. (2-colas)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	101	101	101	101	101	101	101
LIDER_TRANS	Correlación Pearson	.290**	.228*	.288**	.321**	.226*	.368**	1
	Sig. (2-colas)	.003	.022	.003	.001	.023	.000	
	N	101	101	101	101	101	101	101

** . La correlación es significativa al nivel 0.01 (2-colas).

* . La correlación es significativa al nivel 0.05 (2-colas).

4.5 RELACIONES DE ANÁLIS DE CLUSTERS

Para medir las relaciones entre tipos de personalidad del Eneagrama con el liderazgo transformacional y los tipos de personalidad de Holland con el liderazgo transformacional se llevó a cabo mediante el análisis de clusters que engloba un conjunto de métodos y técnicas estadísticas que permiten describir y reconocer diferentes grupos más o menos homogéneos de individuos definidos por diferentes variables (Bontigui, 2003). Desde los análisis económicos quienes utilizan el término cluster se aplican a dimensiones como: tipo de relación (interdependencia o similitud) entre empresas o sectores; tipo de flujos (de productos o de conocimientos); nivel de análisis (micro, meso o macro); límites espaciales de cluster (nacional, regional o local) y organizaciones e instituciones tomados en consideración (Rivera, 2003).

Para este estudio se optó por este análisis de cluster el cual tiene la función de análisis discriminante, es decir cuando ya existen grupos clasificados y generar unos nuevos o los que el investigador considere pertinentes (Landau, & Everitt, 2004) en este caso se quería comprobar lo que planteó el autor de liderazgo transformacional (Bass, 1995) o tomar los parámetros que él mismo planteó al considerar tres niveles en el liderazgo: 1) a nivel individual lo denomina como intento de liderazgo, o como liderazgo bajo, 2) el liderazgo de un grupo como liderazgo exitoso, próspero, satisfactorio y 3) el liderazgo de un individuo pero como miembro individual de un grupo efectivo como liderazgo efectivo y eficaz. Por lo tanto, siguiendo la fuente, se llevó a cabo este análisis para ambas variables entre liderazgo transformacional y las dos teorías de tipos de personalidad. En las siguientes tablas se muestran los resultados.

Se puede observar que los tipos de personalidad del eneagrama y su relación con el liderazgo transformacional manifiestan como sigue, el liderazgo satisfactorio o medio es el que sobresale y lo evalúan así 34=33.66% personas de los encuestados, luego le sigue el liderazgo bajo o intento de liderazgo con 39=38.61% personas y en último lugar se encuentra el liderazgo eficaz con 28=27.72% personas (Tablas 19 y 20) y cada uno de estos conforma un cluster.

Tabla 19. Clusters de Eneagrama y Liderazgo Transformacional

	Cluster		
	1	2	3
UNO PERFECCIONISTA	21.82	24.47	20.39
DOS AYUDADOR	18.13	21.06	16.36
TRES TRIUNFADOR	21.05	24.09	20.57
CUATRO CREATIVO	12.49	13.71	13.14
CINCO INVESTIGADOR	25.97	27.47	25.68
SEIS LEAL	16.79	18.79	16.68
SIETE OPTIMISTA	19.90	22.59	19.04
OCHO LIDER	16.87	18.29	16.18
NUEVE MEDIADOR	19.92	22.24	19.68
LIDER_TRANS	79.51	98.44	57.11

Tabla 20. Clusters de número de casos del Eneagrama y LT

Cluster	1	39.000
	2	34.000
	3	28.000
Válidos		101.000
Valores perdidos		.000

También, los resultados de los tipos de personalidad de Holland y su relación con el liderazgo transformacional manifiestan que, el liderazgo satisfactorio o medio es el que sobresale y lo evalúan así 26=25.74% personas de los encuestados, luego le sigue el liderazgo eficaz con 36=35% personas y en último lugar se encuentra el intento de liderazgo con 39=38.61% personas (Tablas 21 y 22) y cada uno de estos conforma un cluster. Por lo que se puede observar y concluir que los resultados de ambas teorías son similares.

Tabla 21. Clusters de Holland y Liderazgo Transformacional

	Cluster		
	1	2	3
REALISTA	40.00	40.00	21.00
INVESTIGADOR	52.00	55.00	23.00
ARTISTICO	53.00	55.00	16.00
SOCIAL	51.00	53.00	32.00
EMPRENDEDOR	49.00	58.00	29.00
CONVENCIONAL	46.00	50.00	28.00
LIDER_TRANS	57.00	120.00	98.00

Tabla 22. Clusters de número de casos Holland y LT

Cluster	1	39.000
	2	26.000
	3	36.000
Válidos		101.000
Valores perdidos		.000

Otro análisis que vale la pena tomar en cuenta es de las dos teorías de personalidad con una pregunta sociodemográfica, según la percepción respecto a los actores de la logística portuaria cuál es el nivel de efectividad con respecto al servicio de importación y exportación del Puerto de Ensenada. Las respuestas van desde: 1) Altamente inefectivo, 2) Medianamente efectivo, 3) Efectivo o 4) Altamente efectivo y como consecuencia generan cuatro clusters. Los resultados del Eneagrama manifiestan que el servicio es efectivo con 20=20.40%, le sigue altamente inefectivo 40=40.81%, continúa con el altamente efectivo 17=17.34% y medianamente efectivo con 21=21.42% (Tablas 23 y 24).

Tabla 23. Clusters de efectividad de Logística Portuaria y Eneagrama

	Cluster			
	1	2	3	4
Según tu percepción respecto a los actores de la logística portuaria cuál es su nivel de efectividad con respecto a la importación y exportación del Puerto de Ensenada	3	3	3	3
UNO PERFECCIONISTA	23.95	19.38	24.30	19.53
DOS AYUDADOR	21.03	15.10	21.05	14.29
TRES TRIUNFADOR	24.18	19.81	23.15	17.88
CINCO INVESTIGADOR	25.00	21.67	31.55	29.65
SEIS LEAL	19.28	14.57	18.45	15.29
SIETE OPTIMISTA	23.13	16.29	21.80	17.94
OCHO LIDER	18.20	13.24	18.55	17.71
NUEVE MEDIADOR	21.85	16.62	23.20	19.41

Tabla 24. Clusters de número de casos la efectividad portuaria

Cluster	1	40.000
	2	21.000
	3	20.000
	4	17.000
Válidos		98.000
Valores perdidos		3.000

Para Holland las respuestas también van: 1) Altamente inefectivo, 2) Medianamente efectivo, 3) Efectivo o 4) Altamente efectivo y generan cuatro clusters. Los resultados de Holland manifiestan que el servicio es altamente efectivo con 23=23.46% de personas, le sigue medianamente inefectivo 20=20.40% personas, continúa con el efectivo 40=40.81% de personas y altamente inefectivo con 15.30% personas (Tablas 25 y 26). Se puede concluir que ambos resultados son diferentes, pues para la teoría del Eneagrama el resultado es efectivo y el de Holland es altamente efectivo.

Tabla 25. Clusters de efectividad en Logística Portuaria y Holland

	Cluster			
	1	2	3	4
Según tu percepción respecto a los actores de la logística portuaria cuál es su nivel de efectividad con respecto a la importación y exportación del Puerto de Ensenada	2	3	3	3
REALISTA	19.27	21.45	27.68	33.13
INVESTIGADOR	32.47	43.35	37.50	46.35
ARTISTICO	22.93	34.35	32.98	42.17
SOCIAL	32.20	43.90	37.75	45.13
EMPRENDEDOR	31.13	46.60	38.08	46.65
CONVENCIONAL	28.07	35.90	33.83	40.22

Tabla 26. Cluster de número de casos de Efectividad y Holland

Cluster	1	15.000
	2	20.000
	3	40.000
	4	23.000
Válidos		98.000
Valores perdidos		3.000

5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Discusión

A continuación se lleva a cabo el análisis descriptivo de las variables sociodemográficas las cuales constan de 28 y son importantes considerar para comprender las variables y los 101 sujetos estudiados en esta investigación.

Para la pregunta 1 tiene que ver con el giro de las empresas y las participantes fueron cuatro: agencias aduanales, transportistas de trailer, SAGARPA y Ensenada International Terminal, como lo muestra el recuadro y como puede apreciarse predominan las agencias aduanales con un 72.3%, transportistas 20.08%, SAGARPA 5.0% y Ensenada International Terminal con 2.0%; y eso debido a que las que tuvieron mayor participación tuvieron interés en el presente estudio desde un inicio. Y aun quedaron otras empresas fuera pues no les fue posible participar en el estudio y juegan un papel importante en la logística portuaria, como son Administración Portuaria Integral (API), aduanas y navieras.

P1. Giro de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Agencia Aduanal	73	72.3%
Transportistas	21	20.8%
SAGARPA	5	5.0%
Ensenada International Terminal	2	2.0%
Total	101	100.0%

La pregunta 2 tiene que ver con las empresas participantes las cuales fueron diez: entre las que más destacan su participación es la empresa B con 25.7%, empresa A 16.8%, empresa H con 14.9% y la empresa C con 11.9%; así como la que menos es la empresa J con un 2.0% y esto se debe para cuidar la confidencialidad y anonimato de las empresas objeto de estudio que se hizo con consentimiento informado (Anexo 12). Sin embargo, hicieron falta otras empresas por participar, pues así sería un estudio censal y más completo pues participarían todas las

empresas que hacen posible el proceso de la logística portuaria como las tres que se mencionan en la pregunta 1.

P2. Código de Empresa participante

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos A empresa	17	16.8%
B empresa	26	25.7%
C empresa	12	11.9%
D empresa	3	3.0%
E empresa	6	5.9%
F empresa	9	8.9%
G empresa	6	5.9%
H empresa	15	14.9%
I empresa	5	5.0%
J empresa	2	2.0%
Total	101	100.0

La pregunta 3 está dividida en dos incisos 3A tuvo que ver con la edad de los empleados de esta muestra y que va desde los 19 hasta los 68 años de edad. Cabe mencionar que la media es 33.47, la moda es de 25 y 26 años de edad. Incluso la pregunta 3B hace notar que un gran porcentaje está en la etapa de la adultez temprana con un 77.2%, le sigue adultez media con un 17.8%, y solamente el 1.0% está en la adolescencia, así como la adultez tardía con el mismo porcentaje (Papalia, Feldman, & Martorrel, 2012). Se puede notar que son empleados muy jóvenes en su gran mayoría. Por lo que se puede comprobar lo que comentan (Oeij, Dhondt & Gaspersz, 2016) de que se ha venido estimando que para finales del 2020 el 45% de la fuerza de trabajo serán menores de 40 años de edad, como la presente muestra que la mayoría está por debajo de esta edad. Por lo tanto, en investigación se está poniendo atención en empleados jóvenes y en temas del liderazgo relativos a estas edades. A diferencia de los que están arriba de este rango de edad. Y un 3.0% que no contestó acerca de su edad. Incluso autores (Oeij, Dhondt & Gaspersz, 2016); llegan a decir que se requiere retomar temas sobre liderazgo joven como creatividad e innovación o

también (Uusi-Kakkuri, Brandt, & Kultalahti, 2016) el comportamiento de liderazgo transformacional inspira a los seguidores a mover su interés e incrementar su motivación y su moral y su conducta debe contribuir al cambio en la organización. Comportamientos del liderazgo transformacional se pueden desarrollar con entrenamientos sobre el liderazgo. Todos los grupos prefieren este tipo de liderazgo como su líder ideal, los resultados indican que cuanto más innovador es un joven, más lo prefieren si su comportamiento es transformador. O también no desplazar a las personas maduras sino tomarlas como mentoras para aprovechar su experiencia en las empresas (Huang, & Luthans, 2014). Desde la teoría de Holland respecto a la edad (Černja, Babarović, & Šverko, 2017) incrementa de forma sistemática con la edad la madurez de la carrera y las mujeres demuestran alto nivel de madurez al respecto. La diferenciación y consistencia de intereses no incrementaron con la edad, mientras las mujeres expresaron un alto nivel de diferenciación y consistencia que los hombres. La madurez de la carrera se correlacionó débil y positivamente con diferenciación de intereses, pero no con su consistencia.

P3A Edad en años cumplidos estadísticos

	Estadísticos
Válidos Media	33.47
Mediana	31.00
Moda	25 ^a
Desviación estandar	10.517
Varianza	110.602
Curtosis	1.173
Mínimo	19
Máximo	68
Total	98
Valores Perdidos	3
Total	101

P3B Edad en años cumplidos rangos de edad Desarrollo Humano

	RANGOS DE EDADES DH	Porcentaje
Válidos Adolescencia	11-20	1.0%
Adultez temprana	20-40	77.2%
Adultez media	40-65	17.8%
Adultez tardía	> DE 65	1.0%
Total	98	97.0%
Valores Perdidos	3	3.0%
Total	101	100.0%

Con respecto a la pregunta 4 se cuestionó sobre el género de los empleados de esta muestra en la cual predomina el género masculino con 56.4% y femenino con un 43.6%. Se puede apreciar que es más del 50% de hombres en el mundo laboral, esto pudiera ser por el giro empresarial, y también pudiera ser por las empresas encuestadas, pues las que más respondieron son las que en su mayoría son operativas. Sin embargo para la teoría de Holland menciona (Morris, 2016) los resultados muestran que los hombres tienen altos puntajes en Realista, Investigador, Emprendedor y Convencional. Mientras que las mujeres tuvieron altos puntajes en Artístico y Social. Incluso (Morgan, de Bruin, & de Bruin, 2015) sostienen que el modelo circular de Holland es un modelo intercultural además en el género.

P4. Género

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Femenino	44	43.6%
Masculino	57	56.4%
Total	101	100.0%

Le siguió la pregunta 5 respecto al estado civil de los empleados de esta muestra sobresaliendo en porcentaje los solteros con 41.6%, luego personas casadas con 35.6%. Al mismo tiempo se podría revisar el grado de compromiso organizacional e incluso hacer un comparativo entre estas dos variables.

P5. Estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Casado	36	35.6%
Soltero	42	41.6%
Divorciado	8	7.9%
Union libre	15	14.9%
Total	101	100.0%

Continuó la pregunta 6 respecto al número de hijos de los empleados de esta muestra sobresaliendo en porcentaje los que no tienen hijos con 40.6%, luego con dos hijos 22.8%, tres o más hijos con 18.8%, un hijo con el 16.8%. Se podría concluir con la pregunta anterior que concuerdan las personas solteras con las que no tienen hijos. Y de ahí se pudiera comprobar o investigar el grado de compromiso organizacional y laboral.

P6. Número de hijos

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Ninguno	41	40.6%
Uno	17	16.8%
Dos	23	22.8%
Tres o mas	19	18.8%
Total	100	99.0%
Valores Perdidos	1	1.0%
Total	101	100.0%

Continuó la pregunta 7 respecto al último grado de estudios académicos y se puede notar que un gran porcentaje tiene estudios de licenciatura 46.5%. Se puede decir que sí concuerda con las demandas actuales académicas para el mundo laboral. Aunque también hay personas con preparatoria 17.8%, con carrera técnica 10.9% otros haciendo algún posgrado o una persona que tiene estudios elementales de primaria, así como de doctorado. Esto también se debe a que hay empleados de diversas generaciones.

P7. Último grado de estudios

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Primaria	1	1.0%
Secundaria	9	8.9%
Preparatoria	18	17.8%
Carrera Técnica	11	10.9%
Licenciatura	47	46.5%
Maestría	3	3.0%
Doctorado	1	1.0%
Preparatoria Trunca	3	3.0%
Cursando Preparatoria	1	1.0%
Cursando Licenciatura	5	5.0%
Cursando Maestría	1	1.0%
Total	100	99.0%
Valores Perdidos	1	1.0%
Total	101	100.0%

Continuó la pregunta 8 respecto a la profesión ejercida se puede denotar que un gran porcentaje se relaciona al giro de las empresas del presente estudio que tiene que ver con el comercio exterior y aduanas 23.8%. Le sigue chofer de tráiler con 11.9%, luego otro con 9.9%, relaciones internacionales y contador 5.9% cada una y negocios internacionales con 3.0%. Cabe mencionar que muchas veces se estudia una licenciatura pero otra es la oportunidad laboral. O también muchas

veces no tiene que ver con el perfil profesional y por eso la indiferencia o desinterés de participar en el presente estudio.

P8. Profesión

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Comercio exterior y aduanas	24	23.8%
Relaciones internacionales	6	5.9%
Licenciado en Administracion de Empresas	5	5.0%
Contador	6	5.9%
Licenciado en Admón. de Negocios Internacion	1	1.0%
Licenciado en Derecho	1	1.0%
Auxiliar Administrativo	2	2.0%
Licenciado en Ciencias Ambientales	1	1.0%
Diseño Industrial	1	1.0%
Biotechnología en Acuicultura	1	1.0%
Oceanólogo	1	1.0%
Licenciado en Informática	2	2.0%
Chofer de trailer	12	11.9%
Empresario Transportes	2	2.0%
Ingeniero agrónomo	2	2.0%
Licenciado en Negocios Internacionales	3	3.0%
Licenciado en Mercadotecnia	1	1.0%
Otro	10	9.9%
Total	81	80.2%
Valores Perdidos	20	19.8%
Total	101	100.0%

Siguió la pregunta 9 respecto al tipo de escuela del último grado de estudios siendo la escuela pública la que sobresale con 56.4% y la privada 42.6%. Esto quiere decir que la escuela pública tiene buen nivel académico, oferta carreras adecuadas para la comunidad y puede abrirse paso en el mundo laboral, o menos personas tienen suficiente economía para estudiar en una escuela privada o ofertan carreras que no ofrece una escuela pública. Pudiera ser también que no importa el perfil de la carrera, pues lo que se requiere es entrar al mundo laboral,

si es la escuela pública, muchas veces con poca vinculación real y si es privada con prontitud de recuperar lo invertido.

P9. Tipo de escuela del último grado de estudios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Privada	43	42.6%
	Pública	57	56.4%
	Total	100	99.0%
Valores	Perdidos	1	1.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 10 respecto a la antigüedad en años en la organización donde labora van desde 1 hasta 30 años y llama la atención que el mayor porcentaje está entre uno y cuatro años, los de 1 año 37.6%, 2 años 14.9%, 3 años 9.9%, 4 años 6.9% y los demás años con mayor antigüedad con un mínimo porcentaje. Esto podría ser por ser jóvenes, por el perfil académico, laboral o incluso por personalidad como le pasa al tipo ocho del eneagrama que si ya no encuentra retos cambia de trabajo (Tapp, & Engebretson, 2010) o también un tema más actual sobre los millennials (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017) que si no les llama la atención el trabajo cambiarán de empleo, por lo tanto estaría interesante investigar las causas por los que en su mayoría tienen poca antigüedad, o por qué son pocas personas que tienen más años de antigüedad. Incluso algunos estudios han considerado digno de estudio la temporalidad laboral y su efectividad o afectación organizacional (Hiller, DeChurch, Murase, & Doty, 2011). En otros estudios se encontró que los líderes quienes tienen mayor experiencia y simpatía en el trabajo fueron mejor evaluados por sus subordinados como más transformacionales y la relación parcialmente mediada por el compromiso organizacional afectivo de los lideres (Jin, Seo, & Shapiro, 2016).

P10. Antigüedad en años en la organización donde labora

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1	38	37.6%
	2	15	14.9%
	3	10	9.9%
	4	7	6.9%
	5	1	1.0%
	6	2	2.0%
	7	2	2.0%
	8	3	3.0%
	9	2	2.0%
	10	3	3.0%
	11	1	1.0%
	14	3	3.0%
	16	2	2.0%
	20	1	1.0%
	21	1	1.0%
	24	1	1.0%
	25	2	2.0%
	30	1	1.0%
	Total	95	94.1%
Valores perdidos		6	5.9%
Total		101	100.0%

La pregunta 11 tuvo que ver respecto al puesto el cual coincide con la estructura organizacional normal en la que funcionan las empresas, directivos de alto nivel 6.9%, mandos medios 23.8% y la mayoría empleados con 67.3%.

P11. Puesto

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Directivo de alto nivel	7	6.9%
	Mandos medios	24	23.8%
	Empleado	68	67.3%
	Total	99	98.0%
Valores Perdidos		2	2.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 12 habló sobre la antigüedad en el puesto en años los cuales van desde 1 hasta 25 años, llama la atención que los que menos años de antigüedad tienen es de 1 a 4 años y los que tienen de 5 hasta 25 años son muy pocos. Valdría la pena analizar las causas de dichos datos. También pudiera tener un efecto importante actual donde existe la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad y donde aunque sean buenos líderes no se pueda liderar tan fácil en el mundo actual (Hall, & Rowland, 2016).

P12. Antigüedad en el puesto en años

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos 1	40	39.6%
2	15	14.9%
3	8	7.9%
4	6	5.9%
5	3	3.0%
6	2	2.0%
7	1	1.0%
8	1	1.0%
9	2	2.0%
10	1	1.0%
11	1	1.0%
12	1	1.0%
14	1	1.0%
15	2	2.0%
16	2	2.0%
25	3	3.0%
Total	89	88.1%
Valores perdidos	12	11.9%
Total	101	100.0%

La pregunta 13 hizo referencia al tipo de trabajador que en este caso sobresale el del asalariado con un 60.4%, los de confianza están con 31.7% y en el concepto de otro el 4.0%. Esta variable valdría la pena profundizar más pues también la

parte legislativa laboral está cambiando y cada vez son más estrictas que habrá problemas futuros con la pensión y fondo de ahorro de los trabajadores.

P13. Tipo de trabajador

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Confianza	32	31.7%
Asalariado	61	60.4%
Otro	4	4.0%
Total	97	96.0%
Valores perdidos	4	4.0%
Total	101	100.0%

La pregunta 14 hace alusión si se ha tomado algún curso, taller, diplomado sobre liderazgo organizacional. Es un ítem dicotómico y llama la atención que este tema no se le tome importancia pues el 84.2% no ha tenido algún taller, y los que sí lo han tenido solamente es el 15.8%, y pudiera ser que solo para la alta dirección y mandos medios, pues existen muchos retos actuales, globalización y mundo cambiante rápido, fuerza laboral joven, retos de líderes en un mundo de rápido cambio (Hall, & Rowland, 2016), la importancia de los adultos en el mundo laboral que investigadores y países mencionan que podrían ser mentores (Huang, & Luthans, 2014) y también el tema de los millennials que es un de los temas actuales (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

P14. Has tomado algún curso, taller o diplomado sobre liderazgo organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Sí	16	15.8%
No	85	84.2%
Total	101	100.0%

La pregunta 15 alude al número de cursos sobre liderazgo organizacional en los que se haya participado. Aquí resulta interesante que el 84.2% se consideran valores perdidos, o no contestaron o no han tomado ninguno. Cabe precisar que no solo tomar por tomar cursos pues implica la calidad de cursos talleres así como sean efectivos a nivel personal, grupal, organizacional, mundial y que genere resultados (Carbery, & Cross, 2015). Pues incluso el que ha tomado hasta cuatro cursos es solamente 1.0% o los que han tomado solamente uno que es el 7.9%. Con eso sería insuficiente si se han mencionado mayores retos en el mundo actual. Pues muchos países han adoptado su presupuesto y sus reformas hacia el liderazgo orientado a resultados como respuesta al reto y la presión económica competitiva en la era de la globalización (Ho, & Im, 2015).

P15. Cuántos cursos sobre liderazgo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Valid	1	8	7.9%
	2	5	5.0%
	3	2	2.0%
	4	1	1.0%
	Total	16	15.8%
Valores	Perdidos	85	84.2
Total		101	100.0

La pregunta 16 hace mención a que si los encuestados han tomado algún curso, taller o diplomado sobre personalidad en las organizaciones. Se puede observar que la gran mayoría de los encuestados no ha tenido dicha participación con un 92.1% y solamente el 6.9% sí los ha tenido. Este hecho junto con el anterior el del liderazgo llevan a considerar como variables importantes y que de ahí la presente tesis sobre importancia. Pues implica conocerse a sí mismo y los demás personas con las que uno trabaja (Chestnut, 2017).

P16. Has tomado algún curso, taller o diplomado sobre la personalidad en las organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	7	6.9%
	No	93	92.1%
	Total	100	99.0%
Valores	Perdidos	1	1.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 17 implicó los cursos sobre personalidad en las organizaciones que se hayan tomado. También como el liderazgo un gran porcentaje 93.1% se encuentran como valores perdidos, o no contestados, o no tienen accesos a ellos. Solamente un curso han tomado el 5.0% y dos cursos el 1.0% y sobre todo que es un tema que implica mayor atención pues se trata de conocer y trabajar con el talento y capital humano. Pues como menciona (Chestnut, 2017) aunque se encuentre en una era tecnológica, es necesaria la habilidad de la gente para entenderse unos a otros, para comunicarse con claridad y trabajar conjuntamente, así como lidiar con conflictos y tensiones y hacen que los líderes sean exitosos en sus negocios. La personalidad juega un papel preponderante por lo que se confirma la presente tesis de suma importancia.

P17. Cuántos cursos sobre personalidad en las organizaciones

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	0	1	1.0%
	1	5	5.0%
	2	1	1.0%
	Total	7	6.9%
Valores	perdidos	94	93.1%
Total		101	100.0%

La pregunta 18 sí se considera importante para la empresa un curso-taller que incluya tanto el liderazgo como la personalidad y que les ayude a mejorar. Un alto porcentaje contestó que sí, el 95.0%, el 3.0% contestó que no y solo el 2.0% no

tuvo opinión al respecto. Puede ser que se quede con una buena intención, sin embargo son importantes ambas variables por eso este tema de tesis pero como dicen (Carbery, & Cross, 2015) que den resultados efectivos.

P18. Consideras importante para tu empresa un curso-taller que incluya liderazgo y personalidad y que le ayude a mejorar

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	96	95.0%
	No	3	3.0%
	Total	99	98.0%
Valores	Perdidos	2	2.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 19 considera si se ha tenido capacitación en los últimos seis meses en su respectiva área profesional. Existe un mínimo de diferencia entre el sí y no respectivamente. Pues el 48.5% contestó que sí y el 47.5% que no. Llama la atención esta pregunta pues en el mundo competitivo y de cambio vertiginoso en el que se encuentran los diversos sectores organizacionales y el cual implique cambios y entrenamientos constantes no se le considere importante o algunos individuos si se les dé ese privilegio y a otros no, o depende del puesto en el que se encuentren. Valdría la pena revisar este punto pues hay novedades que salen al mundo cada día, retos significativos, así como intercambio de información rápida (Rodriguez, & Brown, 2016).

P19. Te has capacitado en los últimos seis meses en tu área profesional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	49	48.5%
	No	48	47.5%
	Total	97	96.0%
Valores	Perdidos	4	4.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 20 consideró que si en su área laboral se requiere otro idioma. Un 68.3% contestó que sí y un 31.7% respondió que no. Llama la atención también este reactivo pues quiere decir que en su mayoría sí lo requiere. También porque al tratarse de empresas que laboran en importación y exportación se tiene que considerar este punto al estar en contacto con relaciones internacionales y con otros países, incluso otros idiomas además del inglés al tener intercambio mundial, global y comercial.

P20. En tu área laboral se necesita saber otro idioma

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Sí	69	68.3%
	No	32	31.7%
	Total	101	100.0%

La pregunta 21 cuestionó qué otros idiomas se requieren. En un principio se hacía obvio que fuera sólo el inglés que en su gran mayoría así es con un 67.3%, sin embargo otros mínimos porcentajes respecto a otros idiomas captan la atención, como son el chino y coreano con 1.0% cada uno. Pero también llama la atención que los valores perdidos son altos respectivamente con un 30.7%, o no contestaron, o no saben, o no lo ocupan. Y esto es importante pues es puerto y también una ciudad comercial en contacto con diversidad de países de otros idiomas. Incluso porque la información más actualizada está en el idioma inglés como la mayoría de la teoría de la presente investigación.

P21. Otro idioma requerido

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inglés	68	67.3%
	Chino-Coreano	1	1.0%
	Inglés-Coreano	1	1.0%
	Total	70	69.3%
Valores perdidos		31	30.7%
Total		101	100.0%

La pregunta 22 respecto al nivel de dominio del idioma extranjero. Predomina el principiante con el 36.6%, le sigue un nivel básico con 30.7%, nivel medio con 16.8%, un 8.9% como valores perdidos o no contestaron y un 6.9% nivel avanzado. Puede haber variadas lecturas pero una de ellas que no haya el interés, pues existe la necesidad por los convenios internacionales y el tipo de servicios. Entonces sí se encuentra como un área de oportunidad importante a considerar.

P22. Qué nivel de dominio tienes en un idioma extranjero

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Principiante	37	36.6%
	Básico	31	30.7%
	Medio	17	16.8%
	Avanzado	7	6.9%
	Total	92	91.1%
Valores perdidos		9	8.9%
Total		101	100.0%

La pregunta 23 respecto al nivel de dominio de tecnologías de la información y la comunicación. Siendo que estamos en una era digital y cibernética (Chestnut, 2017) el 48.5% está en nivel medio, le sigue nivel básico con un 22.8, posteriormente el avanzado con el 14.9% y por último el principiante con el 10.9%. Se podría decir que se va progresando en este rubro ya que los cambios son vertiginosos y que requieren cambios de equipos como capacitación y dominio para laborar con los mismos y ya que cada día se hace más apremiante el manejo de las TICs en este giro de empresas de servicios.

P23. Cuál es tu nivel de dominio de las tecnologías de información y comunicación (internet, word, excel, power point, darwing, paquetes de software utilizadas en tu área de trabajo)

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Principiante	11	10.9%
	Básico	23	22.8%
	Medio	49	48.5%
	Avanzado	15	14.9%
	Total	98	97.0%
Valores	Perdidos	3	3.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 24 respecto al número de personal a cargo que van desde 0 hasta 47 personas. Llama la atención que el 44.6% no tiene personal a cargo, los valores perdidos son el 24.8% y las demás frecuencias constan de 1 a 7 respecto al personal desde 1 hasta 47. Esta variable es también de suma importancia pues se trata de equipos de trabajo, liderazgo de equipos o lo que implica trabajar con otras personas (Marques, 2015; Kozlowski, Mak, & Chao, 2016). Incluso el grupo enfocado al liderazgo transformacional facilita compartir el conocimiento, mientras el clima grupal y el intercambio líder-miembros son mediadores (Li, Shang, Liu, & Xi, 2014).

P24. Número de personal a tu cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos 0	45	44.6%
1	5	5.0%
2	4	4.0%
3	7	6.9%
4	2	2.0%
5	2	2.0%
7	5	5.0%
10	1	1.0%
12	1	1.0%
16	1	1.0%
27	1	1.0%
30	1	1.0%
47	1	1.0%
Total	76	75.2%
Valores perdidos	25	24.8%
Total	101	100.0%

La pregunta 25 respecto al nivel de satisfacción con el salario. El mayor porcentaje que es de 57.4% está satisfecho, le sigue el 33.7% como insatisfecho y los dos extremos con el 4.0%, tanto totalmente insatisfecho como totalmente satisfecho. Sin embargo se tiene que considerar pues en otros giros de empresas el salario sirve como motivación pues se tiene como esencia innata (Brown, Cron, & Slocum, 1998) ya que por naturaleza los seres humanos son competitivos pues ellos investigaron las consecuencias de la competitividad en el personal de ventas y su rendimiento. Los resultados mostraron que existe una correlación entre la competitividad y la influencia del clima psicológico competitivo sobre todo cuando se establecen las metas a alcanzar. Otro estudio concluye que los vendedores competitivos son conocidos por ser proactivos y así lucharán por llegar bien posicionados dentro de su propia organización (Plouffe, Sridharan, & Barclay, 2010). Shannahan, Bush, & Shannahan, (2013) el liderazgo transformacional tiene demostrado que puede conducir a un mayor rendimiento en ventas.

P25. Cuál es tu nivel de satisfacción con tu salario en esta organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente insatisfecho	4	4.0%
	Insatisfecho	34	33.7%
	Satisfecho	58	57.4%
	Totalmente satisfecho	4	4.0%
	Total	100	99.0%
Valores	Perdidos	1	1.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 26 es sobre si se ha pensado en cambiar de empleo. El mayor porcentaje con el 56.4% lo ha pensado ocasionalmente, el 31.7% nunca y mínimos porcentajes casi siempre o siempre, esto podría tratarse por los tipos de personalidad ocho del eneagrama (Tapp, & Engebretson, 2010) o los millenials (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

P26. Has pensado en cambiar de empleo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	32	31.7%
	Ocasionalmente	57	56.4%
	Casi siempre	7	6.9%
	Siempre	2	2.0%
	Total	98	97.0%
Valores	Perdidos	3	3.0%
Total		101	100.0%

La pregunta 27 respecto al nivel de ingresos netos mensuales incluyendo otros trabajos. El mayor porcentaje está entre los 5 y 10 mil pesos con el 55.4%, le sigue el que está entre 10 y 15 mil con el 17.8%, continua con los que van desde 500 hasta 5 mil pesos con el 14.9%, los que se encuentran entre 15 y 20 mil es el 7.9% y solamente el 1.0% los que ganan entre 20 y 25 mil pesos. Esto pudiera coincidir con la satisfacción del salario percibido.

P27. Cuál es tu nivel de ingresos mensuales netos integrando otros trabajos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De 500 a 5,000	15	14.9%
	De 5,000 a 10,000	56	55.4%
	De 10,000 a 15,000	18	17.8%
	De 15,000 a 20,000	8	7.9%
	De 20,000 a 25,000	1	1.0%
	Más de 25,000	3	3.0%
	Total	101	100.0%

Y la pregunta 28 respecto a la percepción de los actores en logística portuaria conforme al nivel de efectividad en el servicio de importación y exportación del puerto de Ensenada. El 39.6% lo considera efectivo, le sigue con el 37.6% que lo considera medianamente efectivo, el 13.9% menciona que es altamente efectivo y el 5.9% que es altamente inefectivo. Se podría concluir y aseverar que realmente se necesita avanzar más y por eso este primer intento al trabajar con la presente tesis con varias empresas que llevan operaciones portuarias en importación y exportación pues el mundo competitivo es el que desborda por doquier.

P28. Según tu percepción respecto a los actores de la logística portuaria cuál es su nivel de efectividad con respecto a la importación y exportación del Puerto de Ensenada

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Altamente inefectivo	6	5.9%
	Medianamente efectivo	38	37.6%
	Efectivo	40	39.6%
	Altamente efectivo	14	13.9%
	Total	98	97.0%
Valores	Perdidos	3	3.0%
Total		101	100.0%

Como el objetivo general de esta investigación fue analizar la relación existente entre los tipos de la personalidad y el tipo de liderazgo que ejercen la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, desde el modelo de Bass y Avolio, Halin-Prémont y Holland.

Se puede observar que sí existe correlación positiva significativa entre las variables de los tipos de personalidad, tanto del Eneagrama como de Holland con el Liderazgo transformacional. En el caso del Eneagrama con el Liderazgo Transformacional en su gran mayoría se correlaciona con todos los tipos de personalidad, y solamente con el tipo cuatro creativo existe correlación nula. A diferencia de los tipos de personalidad de Holland que si existe correlación significativa positiva en su totalidad. En la relación entre variables desde el análisis de clusters ambas teorías coinciden que es un liderazgo satisfactorio el predominante, por lo tanto todavía queda por afianzar hasta lograr un liderazgo efectivo (Bass, 1995).

Entonces como la teoría de Holland se correlaciona positiva y significativamente en su totalidad con el Liderazgo transformacional se puede decir que con esta teoría ya no se tiene nada que hacer. Sin embargo, con el Eneagrama al no coincidir la correlación con todos los tipos de personalidad y el Liderazgo Transformacional, hay mucho más que explorar y comprobar en esta teoría novedosa.

En lo referente al primero de los objetivos específicos que consistió en analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México.

También se puede confirmar que sí cumple con los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del MLQ en esta muestra y giro de encuestados pues se obtuvo un Alfa de Cronbach de .973. También confirma la validez con los cuatro

factores del liderazgo coincidiendo con otros estudios (Alonso, Saboya & Guirado, 2010; Hannah, Sumanth, Lester, & Cavarretta, 2014). Cabe mencionar que con otro giro de empresas farmacéuticas mexicanas ya se había validado este instrumento (Mendoza, 2005) y ahora en esta tesis con empresas de importación y exportación portuaria.

Conforme al segundo objetivo específico que consistió en analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México. También se cumple en esta muestra de empleados y giro de empresas con un Alfa de Cronbach de .902, muy robusto y altamente aceptable. Comparado con el Riso-Hudson Enneagram Type Indicator (Riso-Hudson, 2003; Newgent, Parr, Newman, & Higgins, 2004) que tiene un Alfa de Cronbach cercano a .700, éste solo se tradujo al español, mas no se validó, incluso se utilizó en una tesis de maestría en su primer intento de validación mexicana pero considerando el instrumento tal cual (Riso-Hudson, 2004) y aún así fue cercano a .700 (González-Ballesteros, 2013) y en el caso del HPEI™ que es un instrumento más robusto arriba de .700 y validado en diversas versiones, incluso con los permisos de los autores para adaptarlo al contexto y lenguaje mexicano, así como la apertura para utilizarlo en la presente tesis (Delobbe, Halin, Premont, & Wuidar, 2009; Halin Prémont Enneagram Institute, 2016; Anexo 13: Carta convenio). En cuanto a la validez coincide con los nueve tipos de personalidad encontrado en otros autores (Riso-Hudson, 2003; Riso-Hudson, 2004; Chestnut, 2017; Tome, & Mladkova, 2015; Lapid-Bogda, 2010, Appel, 2012, Hebenstreit, 2016; Tallon, 2016; Vargas, 2015; Wagner, 2010; Mattone, 2013; Oosthizen, 2016).

Para el tercer objetivo específico que consistió en analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja

California, México. Se cumple de manera altamente significativa con un Alfa de Cronbach de .942. Comparado con otros estudios confirman su validez estructural con los seis tipos de personalidad que esta teoría propone (Greene, Kovacs, & Messer, 2016; Azpilicueta, 2016; Morgan, de Bruin, & de Bruin, 2015; Cupani, & Pérez, 2014; Mudarra, & Martínez, 2014). Y cabe mencionar que también este instrumento está siendo utilizado a nivel mundial y se confirma que es un instrumento muy sólido por ello se quiso utilizar este instrumento de la Teoría de Holland como teoría paralela para tener comparación con el Eneagrama. Por lo que si se nota que la teoría de Holland es más robusta pues también tiene mayor tiempo difundida, ya que se utiliza desde 1959 (Holland, 1959) y la del Eneagrama, aunque es ancestral, desde más de 2000 años, su validación científica se inició en el 2001 con una tesis doctoral (Newgent, Parr, Newman, & Higgins, 2004; Riso-Hudson, 2003).

Para el cuarto objetivo específico que fue comparar las diferencias significativas de los tipos de personalidad del eneagrama y Holland con los de liderazgo de los empleados encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.

En cuanto al género con respecto a diferencias significativas, existe relación nula con los tipos de personalidad del Eneagrama, sin embargo para el caso de Holland y el liderazgo transformacional si existen e incluso sirve para elegir algunas carreras y no otras (Černja, Babarović, & Šverko, 2017; Dierks, Höffler, Blankenburg, Peters, & Parchmann, 2016; Morris, 2016; Morgan, de Bruin, & de Bruin, 2015).

		REALISTA	INVESTIGADOR	EMPRENDEDOR
Género	Correlación de Pearson	.276**	.222*	.221*
	Sig. (2-colas)	.005	.026	.026
	N	101	101	101
LIDER_TRANS	Correlación de Pearson	.290**	.228*	.226*
	Sig. (2-colas)	.003	.022	.023
	N	101	101	101

En cuanto a la edad, si existe correlación negativa perfecta, es decir que cada vez que una variable aumenta la otra variable disminuye de manera proporcional y constante y también aplica de menor a mayor (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Y solo se da esta relación entre los tipos de personalidad 7 y 9 con liderazgo transformacional y la edad. En el caso de Holland solo se da con un tipo de personalidad que es el convencional.

		7 OPTIMISTA	9 MEDIADOR
LIDER_TRANS	Correlacion de Pearson	.385**	.242*
	Sig. (2-colas)	.000	.015
	N	101	101
Edad en años cumplidos	Correlacion de Pearson	-.224*	-.205*
	Sig. (2-colas)	.026	.043
	N	98	98

		CONVENCIONAL
LIDER_TRANS	Correlacion de Pearson	.368**
	Sig. (2-colas)	.000
	N	101
Edad en años cumplidos	Correlacion de Pearson	.204*
	Sig. (2-colas)	.044
	N	98

Estado civil, si existe correlación entre estas tres variables pero sólo con el tipo de personalidad 7 optimista. Y con la teoría de Holland no existe correlación alguna.

		7 OPTIMISTA
LIDER_TRANS	Correlacion de Pearson	.385**
	Sig. (2-colas)	.000
	N	101
Estado civil	Correlacion de Pearson	.255*
	Sig. (2-colas)	.010
	N	101

El puesto, no existe correlacion alguna con ninguna de los dos teorías estudiadas. Antigüedad, tampoco existe correlacion con ambas teorías.

Grado académico, si existe correlación negativa perfecta, es decir que cada vez que una variable aumenta la otra variable disminuye de manera proporcional y constante y también aplica de menor a mayor (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Y solo se da esta relación entre el tipo de personalidad 1 Perfeccionista del Eneagrama con liderazgo transformacional y el grado académico. Pero con la teoria de Holland existe correlación negativa perfecta con dos tipos de personalidad que son Investigador y Convencional.

		1 PERFECCIONISTA
LIDER_TRANS	Correlacion de Pearson	.335**
	Sig. (2-colas)	.001
	N	101
Grado academico	Correlacion de Pearson	-.215*
	Sig. (2-colas)	.032
	N	100

		INVESTIGADOR	CONVENCIONAL
LIDER_TRANS	Correlacion de Pearson	.228*	.368**
	Sig. (2-colas)	.022	.000
	N	101	101
Último grado de estudios	Correlacion de Pearson	-.220*	-.226*
	Sig. (2-colas)	.028	.024
	N	100	100

Para el caso de las hipótesis se acepta la Ha general del investigador pues sí existe correlación altamente positiva entre las teorías de personalidad estudiadas en la presente investigación con el liderazgo transformacional y se rechaza la Ho.

Ha: “Existe relación entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo ejercido por la alta dirección y los mandos medios de una muestra de empleados

encuestados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada según los modelos de Bass y Avolio y el Eneagrama de Halin-Prémont y Holland”.

Para la Ha1 se acepta también pues sí existe confiabilidad y validez y es altamente significativa y como consecuencia se rechaza la Ho1.

Ha1: “La adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”

Lo mismo pasa con la Ha2 que existe confiabilidad y validez altamente significativa y por lo tanto se acepta. Así como se rechaza la Ho2 en este caso.

Ha2. “La adaptación del Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Así mismo se acepta la Ha3 ya que es altamente significativa y se rechaza la Ho3.

Ha3. “La adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.

Para la cuarta hipótesis el caso del género se acepta la Ho4 en la teoría del Eneagrama ya que no existen diferencias significativas con respecto a la relación entre dichas variables. Esto se debe a que la esencia de la personalidad se aplica tanto en hombres como en mujeres (Riso-Hudson, 2003). Sin embargo para el caso de la teoría de Holland se acepta la hipótesis del investigador Ha4 pues si existe relación entre el género y tres tipos de personalidad.

En cuanto a la edad se acepta al Ha4 pues sí existen diferencias significativas con respecto a la edad, los tipos de personalidad 7 y 9 con el liderazgo transformacional. Y también en el caso de Holland con un tipo de personalidad que es el convencional.

En cuanto al puesto y antigüedad se acepta la Ho4. Y se rechaza la hipótesis del investigador Ha4.

Ho4. “No existen diferencias significativas entre los tipos de personalidad del eneagrama y los de liderazgo de los encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.”

Así como también con la variable estado civil que si existen diferencias significativas con el tipo de personalidad 7 y el liderazgo transformacional y como consecuencia se acepta la Ha4 y se rechaza la Ho4. Sin embargo, para la teoría de Holland se acepta la Ho4 pues no existen diferencias.

El grado académico solo se acepta la Ha4 pues si existe diferencias significativas con el tipo de personalidad 1 y se rechaza como consecuencia la Ho4.

Ha4. “Existen diferencias significativas entre los tipos de personalidad del eneagrama y los de liderazgo de los encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.”

Los resultados de esta muestra responden a los objetivos específicos uno y dos, pues hace alusión a que estos instrumentos sí tenían la validez y la confiabilidad para aplicarlo en este contexto mexicano en específico. Pues el Alfa de Cronbach resultó ser muy consistente, arriba incluso de .900 en los tres instrumentos. Y así se responden a las preguntas específicas una y dos.

Los instrumentos también con el análisis factorial permitió corroborar que son similares a otros estudios, en el caso del MLQ resultaron ser 4 factores que son los mide este instrumento, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional, no liderazgo y el liderazgo correctivo (Alonso, Saboya & Guirado, 2010), para el Eneagrama de HPEI™ también confirma que existe parecido a los resultados de otros estudios pues son nueve los que mide y agrupa (Riso-Hudson, 2003; Riso-Hudson, 2004), y en cuanto al de Holland coincidió con los seis que mide y confirma que éste es más robusto y pues ya lleva más tiempo utilizándose

y además sí sirve de referencia para sustentar el Eneagrama que es más reciente y se puede utilizar como teoría paralela.

En cuanto a la validez y confiabilidad de los instrumentos el MLQ, HPEI y HPHI tienen alta consistencia interna y son congruentes con lo que cada instrumento pretende medir. Así también el análisis factorial exploratorio confirma que cada instrumento también corresponde a las dimensiones para lo que fueron originados y sobre todo para el tipo de población participante en el estudio.

Para las correlaciones se comprueba que existen relaciones significativas entre los tipos de personalidad del Eneagrama y los de Holland y que pueden afectar y potenciar al liderazgo transformacional. Por un lado la teoría de Holland afecta a los seis tipos de personalidad que corresponden a esta teoría y por otro el del Eneagrama a ocho tipos de personalidad de nueve de ellas que conforman la teoría completa.

También el análisis de los clusters corrobora los niveles de liderazgo transformacional que Bass, (1995) dimensionó y que el personal de este perfil de empresas comprobó y las dos teorías coinciden que el liderazgo es satisfactorio, le falta pasar al tercer nivel para que sea efectivo. Y en cuanto al nivel de efectividad del servicio portuario importación y exportación, el Eneagrama manifiesta que es un servicio efectivo y Holland que es altamente efectivo.

5.2 Conclusiones

La conclusión principal de esta tesis es que sí existen correlaciones significativas positivas entre los tipos de personalidad, tanto del Eneagrama como de Holland con el liderazgo transformacional en las diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada. Existe una diferencia en cuanto a la correlación de ambas teorías de personalidad, por un lado que la del Eneagrama y el liderazgo transformacional existe relación con ocho tipos de personalidad y con el tipo de personalidad cuatro es nula la correlación, por lo que se habría de considerar las alas tres y cinco (Appel, 2012). Por otro lado con la teoría de Holland y el liderazgo transformacional se relaciona de manera íntegra

con los seis tipos de personalidad que conforman dicha teoría. Que cuatro tipos de personalidad del Eneagrama son significativas las correlaciones al nivel 0.01 y cuatro al nivel 0.05 con el liderazgo transformacional. Y en cuanto a la teoría de Holland cuatro tipos de personalidad son significativas también al nivel 0.01 y dos al nivel 0.05 con el liderazgo transformacional (Ver Tablas 17 y 18).

Otra conclusión desde el análisis de clusters con respecto a estas teorías de personalidad y el liderazgo transformacional es que coinciden ambos análisis con que el nivel del liderazgo resultado de este estudio es satisfactorio. Y por lo que implicaría impulsar con la teoría del Eneagrama para que llegue a ser liderazgo eficaz (Bass, 1995; Ver Tablas 19, 20, 21 y 22).

Una tercera conclusión desde el análisis de clusters con respecto a la pregunta demográfica 28 sobre el nivel de efectividad de los servicios de importación y exportación es que desde la teoría del Eneagrama está en un nivel efectivo y para la teoría de Holland es que es altamente efectivo. Por lo que para Holland ya no se tiene que hacer nada y para el Eneagrama se puede llegar a que sea altamente efectivo (Ver Tablas 23, 24, 25 y 26).

Para las conclusiones específicas se enumeran como siguen:

En cuanto a la confiabilidad el Alfa de Cronbach confirma la consistencia interna de cada instrumento, pues es mayor a .900, y confirma también que se pueden utilizar en el contexto mexicano con este tipo de organizaciones (Ver Tabla 13).

Por otro lado, en cuanto al análisis de los criterios metodológicos se observa que el análisis factorial exploratorio demostró las mismas dimensiones de Bass y Avolio para el contexto mexicano (cuatro), con respecto al Eneagrama nueve y al modelo de Holland seis, por lo que se confirman las tres teorías (Ver Anexo 4, Anexo 7 y Anexo 10).

Existen diferencias en cuanto a la correlación del género con la personalidad del Eneagrama es nula, y en el caso de Holland se correlaciona positiva y significativamente al nivel 0.01 y 0.05 con Realista, Investigador y Emprendedor.

La edad tiene correlación con ambas teorías y el liderazgo transformacional con algunas diferencias. Por un lado la teoría del Eneagrama tiene correlación con dos tipos de personalidad Optimista y Mediador siendo esta negativa y la de Holland con una Convencional es positiva. Pero coinciden en que tiene correlación significativa al nivel 0.05.

En cuanto al estado civil con el Eneagrama y el liderazgo transformacional tiene correlación significativa con el tipo siete a un nivel de 0.05 y con la teoría de Holland tiene correlación nula.

Para las variables tanto de puesto como antigüedad tienen correlación nula en las variables del Eneagrama, Holland y Liderazgo Transformacional.

Y el grado académico tiene correlación con el Eneagrama pero solo con el tipo perfeccionista y la de Holland con Investigador y Convencional. Ambas teorías coinciden y tienen correlación negativa al nivel de 0.05.

Cabe concluir que la presente investigación puede aportar mucho más al mundo laboral (Liborius, 2017) los resultados tienen implicaciones concernientes para los recursos humanos como la selección y desarrollo del personal y más el Eneagrama cuyo potencial que puede aportar y los líderes transformacionales lo pueden generar en las organizaciones para ser más productivas, competitivas y responder al mundo global en el que se vive.

Como se abordan diversas empresas pero que tienen que ver con el mismo servicio estas teorías afianzarían el que se trabaje por una sola visión que el puerto sea competitivo y que los servicios sean cada vez más eficientes.

5.3 Aportación

Como la confiabilidad y validez de esta teoría novedadosa del Eneagrama fue alta y significativa, así como su validez confirmatoria para los nueve tipos de personalidad, se puede utilizar en otros contextos mexicanos, e incluso comprobar los resultados obtenidos y compararlos.

5.4 Recomendaciones

Que la alta dirección de las diversas organizaciones promuevan cursos talleres para abordar las teorías del Liderazgo Transformacional, personalidad del Eneagrama y Holland, pues se podrían detectar intereses, perfiles y actitudes vocacionales y potenciar su efectividad laboral.

Que entre las diversas empresas de logística portuaria promuevan la importancia del trabajo en equipo para que el puerto sea más competitivo y tengan presente el slogan de los negocios ganar ganar, debido a que muchas veces malbaratando el trabajo de unos perjudican el trabajo de otros. Podría ser mejor que se vuelva un círculo virtuoso.

Por ser trabajadores jóvenes es importante considerar todo su potencial, sus ganas de laborar, generar oportunidades e incluso entrenarlos para asumir responsabilidades con temas que tienen que ver con ellos y las nuevas generaciones.

Generar entrenamientos que impliquen el compartir conocimiento pues un alto porcentaje cuenta con nivel de licenciatura y se pudiera generar el empoderamiento.

Aunque un porcentaje considerable tiene el perfil profesional y laboral, se sugiere que en la selección del personal se filtren los perfiles reales para los servicios. Pues muchas veces por eso no se permiten el avance de las demandas actuales, mundiales y globales del puerto.

Tomar en cuenta la antigüedad de los trabajadores en la organización como en el puesto pues altos porcentajes tienen un mínimo de antigüedad y analizar el gasto o inversión al respecto para tomar decisiones e incluso la competitividad que el puerto tiene al respecto.

Revisar una revisión a conciencia sobre los tipos de trabajadores pues existe un alto porcentaje como asalariado, y esto muchas veces parece beneficiar a las empresas por sus respectivos bajos salarios a los trabajadores pero también se

pueden ver afectados pues muchas veces por eso no existe compromiso organizacional con la empresa, pues al ser de confianza implica mayores prestaciones.

De suma importancia se recomienda a la alta dirección generar cursos de capacitación a los trabajadores en los temas del liderazgo transformacional, personalidad, e incluso entrenamientos del trabajo en equipo por lo que implica a nivel organizacional, pero también con otras empresas como las de logística portuaria que se trata de un trabajo conjunto y en cadena.

Que la alta dirección y los encargados de recursos humanos tomen en cuenta la importancia de los idiomas a nivel medio o avanzado y si no generarlos pues se requieren para los trámites de los servicios con otros países, pues muchas veces por eso los servicios son o más tardados o inefectivos.

También, revisar a conciencia los tabuladores de sueldos y compensaciones pues en general los trabajadores están satisfechos pero un alto porcentaje está insatisfecho, y también por eso es el tipo de compromiso que se tiene con la organización y sus respectivos servicios y así se podría incrementar mayor compromiso y eficiencia que es lo que el mundo competitivo y global requiere.

Cuidar la rotación de personal y se requiere que se tenga en cuenta la detección y retención de talento para que también pues si han considerado los encuestados el cambio de empleo.

Es urgente que la alta dirección tome en cuenta el tema de la competitividad del puerto pues está entre eficientes o medianamente la percepción de los servicios.

5.5 Limitantes

Aunque se hizo lo posible contemplar la participación de todas las empresas de logística portuaria, no fue posible que participaran todas, faltaron tres muy importantes: navieras, aduana portuaria y API.

El estudio fue solo transversal, e incluso solo se enfocó al análisis del liderazgo transformacional como era el objetivo. Y por lo tanto, diversas investigaciones recomiendan realizar estudios longitudinales, .

Otra limitante de esta investigación fue que todavía existe celo laboral, pues fue muy difícil acceder a este giro de empresas, solo se llevó a cabo como efecto bola de nieve y muchas veces recurriendo a líderes claves que recomendaran dicho estudio que valía la pena para abrir puertas. Al fin se logró que incluso se quedó con los gerentes para futuras investigaciones y que exista un beneficio mutuo.

5.6 Investigaciones futuras

Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, (2017) el número de la fuerza de trabajo de los Millennials crece cada año, y la división entre ellos y sus contrapartes viejos vienen a ser más salientes, poseen retos únicos para los líderes organizacionales. Por lo tanto, se requiere atender nuevos temas.

Que se lleve a cabo en estudios longitudinales para medir las aportaciones del Eneagrama en el liderazgo transformacional en periodos largos de tiempo.

Llevar a cabo investigaciones para comprobar el impacto de otros tipos de personalidad del Eneagrama, pues solo se han estudiado con el tipo cinco, (Asdornnithee, 2010) y el tipo ocho (Tapp, & Engebretson, 2010).

Como es teoría novedosa seguir investigando y publicando pero en equipos colegiados y confirmar su impacto en diversidad de organizaciones.

Validar el Eneagrama con una población más grande como un estudio de psicología y se publique para México y contribuya al mundo.

Llevar a cabo estudios experimentales o cuasi experimentales para hacer mediciones reales de la efectividad de estas tres teorías y comprobar su impacto real.

Referencias

- Acosta-Prado, J. C., Zárate Torres, R. A., & Garzón Castrillon, M. A. (2015). Relación entre el Liderazgo Transformacional y La Esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 19(2) 38-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357941099002>
- Alaminos, J.M., Bastida, A. & Sancho, E. (2013). *Coaching Deportivo*. Badalona: Paidotribo.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The development of a new Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 1-27. doi:10.1348/096317901167208
- Almeida, P. I. L., Ahmetoglu, G., & Chamorro-Premuzic, T. (2014). Who Wants to Be an Entrepreneur? The Relationship Between Vocational Interests and Individual Differences in Entrepreneurship. *Journal of Career Assessment* 22(1): 102-112. DOI: [10.1177/1069072713492923](https://doi.org/10.1177/1069072713492923)
- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Amaru, A.C. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan, Edo. Méx.: Pearson educación.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New & quot; Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. doi:10.1111/ijmr.12082
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Appel, W. (2012). *Insideout Enneagram: The Game-Changing guide for Leaders*. California: Palma Publishing.
- Asdornnithee, S. (2010). When a Five wants to grow: Using autoethnography to examine inner changes through the eyes of the Enneagram. *Enneagram Journal*, 3(1), 87-104.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor

Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. doi:10.1348/096317999166789

Azpilicueta, A. E. (2016). *Adaptación argentina del Skills Confidence Inventory* (Doctoral dissertation).

Baldegger, U., & Gast, J. (2016). On the emergence of leadership in new ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 22(6), 933-957. doi:10.1108/ijeb-11-2015-0242

Bartlett, C. (2010). Viewing therapy through a new lens. *Enneagram Journal*, 3(1), 23-32.

Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.006

Baron, L. (2016). Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology* 31(1): 296-311. DOI 10.1108/JMP-04-2014-0135

Barsh, J., & Lavoie, J. (2014). *Centered Leadership: Leading with Purpose, Clarity, and Impact*. New York: Crown Business.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)

Bass, B. M. & Yammarino, F.J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied psychology: an international review*, 40(4), 437-454. DOI: 10.1111/j.1464-0597.1991.tb01002.x

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership - Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130-139. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration*, 19(6), 731-761. DOI: 10.1080/01900699608525119

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and psychological measurement*, 49(3), 509-527. DOI: 10.1177/001316448904900302
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10(4), 541-553. doi:10.1016/s1048-9843(99)00030-2
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi:10.1016/s1048-9843(99)00016-8
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 45(1), 5-34. doi:10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7-19. doi:10.1177/014920638701300102
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478. doi:10.1016/1048-9843(95)90021-7
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling - women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560. doi:10.1002/hrm.3930330405
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536. doi:10.1007/s10551-015-2625-1
- Beinicke, A., Pässler, K. & Hell, B. (2014). Does gender-specific differential item functioning affect the structure in vocational interest inventories? *Int J Educ Vocat Guidance* 14: 181. doi:10.1007/s10775-013-9254-y
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to Translate Machiavellians' Selfishness Into Pro-Organizational Behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956. doi:10.1177/0149206313484513

- Bland, A.M. (2010). The Enneagram: A review of the Empirical and Transformational literature. *Journal of Humanistic Counseling, Education & Development*, 49(1), 16-31.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 125-144. doi:10.1017/jmo.2014.71
- Boer, D., Deinert, A., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2016). Revisiting the mediating role of leader-member exchange in transformational leadership: the differential impact model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 883-899. doi:10.1080/1359432x.2016.1170007
- Boerchi, D., & Magnano, P. (2015). Iconographic Professional Interests Inventory (3IP): A New Validation Study. *Europe's Journal of Psychology*, 11(4), 571–596. <http://doi.org/10.5964/ejop.v11i4.927>
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi:10.1037/0021-9010.89.5.901
- Bontigui, M. G. (2003). Análisis Ocupacional y de Estructuras Organizativas a partir de Componentes de Función y Análisis de Clusters (La Administración General del País Vasco. Un caso concreto de aplicación) Occupational an Organizational Structure Analysis through. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones= Journal of work and organizational psychology*, 19(1), 75-112.
- Bracho Parra, O. & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2) 165-177. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328423003>
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98. doi:10.2307/1252289
- Bullock-Yowell, E., Leuty, M. E., To, Y. M., & Mathis, E. (2015). Self-Directed Search Response Project. *Journal of Career Assessment*, 1-16 DOI: 10.1177/1069072715621532
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Rev Salud Pública*, 10(5), 831-9.
- Carbery, R. & Cross, C. (2015). *Human resource development: A concise introduction*. China: Palgrave.

- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. doi:10.1023/a:1022991115523
- Castro, C. B., Perinan, M. M. V., & Bueno, J. C. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863. doi:10.1080/09585190802324601
- Černja, I., Babarović, T., & Šverko, I. (2017). Could Differentiation and Consistency of Interests Serve as Career Maturity Indicators of Elementary School Children?. *Društvena istraživanja*, 26(1), 41-58. <https://doi.org/10.5559/di.26.1.03>
- Chen, M. Y. C., Lin, C. Y. Y., Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264. doi:10.1007/s10490-012-9285-9
- Chen, L., Zheng, W., Yang, B. & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organization innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843-859. DOI 10.1108/LODJ-07-2015-0157
- Chestnut, B. (2017). *The nine types of leadership: Mastering the art of people in the 21st century workplace*. United States of America: Post Hill Press.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. X., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86. doi:10.1027/1866-5888/a000105
- Clarke, S. (2013). Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 22-49. doi:10.1111/j.2044-8325.2012.02064.x
- Contreras, F. G., & Andrade, E. N. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 456-476.
- Cottrill, K., Lopez, P.D. & Hoffman, C.C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292. DOI 10.1108/EDI-05-2012-0041
- Cox, R.H. (2009). *Psicología del deporte. Conceptos y sus aplicaciones* (6a. ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & M. Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, (25) 13-32. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>
- Cupani, M., & Perez, E. (2014). Escala de actividades de domino público de indicadores del modelo de RIASEC: Estudios preliminares de adaptación a la población universitaria argentina. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 6(2), 23-34. ISSN 1852-4206. Recuperado en: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/racc/article/view/7810/Cupani23>
- Daft, R.L. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración* (6a. ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Dănăcică, D. E. (2017). Methodological and Applicative Problems of using Pearson Correlation Coefficient in the Analysis of Socio-Economic Variables. *Revista Română de Statistică-Supliment nr*, 149.
- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *Leadership Quarterly*, 26(2), 204-219. doi:10.1016/j.leaqua.2014.10.004
- Delobbe, N., Halin, P., Premont, J., & Wuidar, D. (2009). Measuring personality at work: development and validation of a new instrument (HPEI) based on the Enneagram.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos* (5a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2017). Day-level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 234-249. DOI: [10.1080/1359432X.2016.1250741](https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1250741)
- Dierks, P.O., Höffler, T.N., Blankenburg, J.S., Peters, H., & Parchmann, I. (2016) Interest in science: a RIASEC-based analysis of students' interests. *International Journal of Science Education*, 38(2), 238-258, DOI: 10.1080/09500693.2016.1138337
- Díaz Saavedra, M. L., & Guzmán Quezada, K. P. (2016). *Estudio de intereses, habilidades y dimensiones de personalidad en estudiantes de Educación Inicial, Estimulación e Intervención Precoz pertenecientes a la Universidad del Azuay* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Dickinson, J., Abrams, M. D., & Tokar, D. M. (2017). An examination of the applicability of Social Cognitive Career Theory for African American college students. *Journal of Career Assessment*, 1069072716658648.

- Dierks, P. O., Höffler, T. N., Blankenburg, J. S., Peters, H., & Parchmann, I. (2016). Interest in science: a RIASEC-based analysis of students' interests. *International Journal of Science Education*, 38(2), 238-258. <http://dx.doi.org/10.1080/09500693.2016.1138337>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. doi:10.1108/09534810410530601
- Duffey, T., & Haberstroh, S. (2014). Developmental Relational Counseling: Applications for Counseling Men. *Journal Of Counseling & Development*, 92(1), 104-113. doi:10.1002/j.1556-6676.2014.00136.x
- Duignan, P.A. (2014). Authentic in educational leadership: history, ideal, reality. *Journal of Educational Administration*, 52(2) 152-172. DOI 10.1108/JEA-01-2014-0012
- Durán Gamba, M G; Castañeda Zapata, D I; (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1) 135-147. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79838614013>
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433. doi:10.1002/job.1904
- Eisenbeiss, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364-372. doi:10.1111/j.1467-8691.2010.00563.x
- Eisenbeiss, S. A., & Boerner, S. (2013). A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00786.x
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9) 828-848. DOI 10.1108/MRR-06-2012-0136
- Feldman, R.S. (2014). *Psicología: con aplicaciones de países de habla hispana* (10a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ferreira, A. I., Rodrigues, R. I., & da Costa Ferreira, P. (2016). Career interests of students in psychology specialties degrees: psychometric evidence and correlations with the RIASEC dimensions. *International Journal for*

Educational and Vocational Guidance, 16(1), 91-111. DOI 10.1007/s10775-015-9289-3

- García-García, J.A., López-Alvarenga, J.C., Jiménez-Ponce, F., Ramírez-Tapia, Y., Lino-Pérez, L. & Reding-Bernal, A. (2014). *Metodología de la investigación: bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud* (2ª. ed.). México, D.F.: McGrawHill Education.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. & Konopaske, R. (2013). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos* (13a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Godoy, R. & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology* 29(2): 59-64. DOI: <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a9>
- González-Ballesteros, I. (2013). *El Eneagrama y su relación con el equipo de alto rendimiento en una agencia aduanal*. Ensenada: UABC.
- González, H. D. L. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (4a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010. doi:10.1108/jmd-07-2015-0095
- Greaves, C. E., Zacher, H., McKenna, B., & Rooney, D. (2014). Wisdom and narcissism as predictors of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(4), 335-358. doi:10.1108/lodj-07-2012-0092
- Greene, J. A., Kovacs, A. M., & Messer, M. A. (2016). Development and use of the leisure activities finder™: a supplemental booklet to the self-directed search®. *Journal of Career Development*, 43(4), 308-318. DOI: 10.1177/0894845315599254
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25: 321–347. doi:10.1002/hrdq.21192
- Gustavson, P., & Liff, S. (2014). *A Team of Leaders: Empowering Every Member to Take Ownership. Demonstrate Initiative, and Deliver Results*. New Jersey: Amacom.
- Gyensare, M. A., Anku-Tsede, O., Sanda, M. A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship*

Halin Prémont Enneagram Institute, (2016). Recuperado en:

<http://www.enneagram.be/en/>

Hall, R. D. & C. A. Rowland (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development* 35(8): 1-15.
<http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>

Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598-621. doi:10.1002/job.1931

Hebenstreit, K. (2016). *The how and why: Taking care of business whith the Enneagram. A practical organizational development framework to drive more effective, efficient, and sustainable business results and relationships*. San Bernardino, CA., USA: Perform and Function, LLC.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a. ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.

Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J. W. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a. ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.

Hedrih, V., Stošić, M., Simić, I., & Ilieva, S. (2016). Evaluation of the hexagonal and spherical model of vocational interests in the young people in Serbia and Bulgaria. *Psihologija*, 49(2), 199-210. DOI: 10.2298/PSI1602199H

Hernández y Rodríguez, S., & Palafox, G. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3a. ed.). México: D.F.: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S. & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: Enfoque basado en competencias*. México: D.F.: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metología de la investigación* (6a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, 37(4), 1137-1177. doi:10.1177/0149206310393520

Ho, A. T. K. & Im, T. (2015). Challenges in building effective and competitive government in developing countries: An institutional logics perspective.

American Review of Public Administration **45**(3): 263-280. DOI: 10.1177/0275074013501856

- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of counseling psychology*, 6(1), 35-45. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/h0040767>
- Holland, J. L. (1963). Explorations of a theory of vocational choice and achievement: II. A four-year prediction study. *Psychological Reports*, 12(2), 547-594. doi: 10.2466/pr0.1963.12.2.547
- Horstmeier, C. A. L., Boer, D., Homan, A. C., & Voelpel, S. C. (2017). The Differential Effects of Transformational Leadership on Multiple Identifications at Work: A Meta-analytic Model. *Brit J Manage*, 28: 280–298. doi:10.1111/1467-8551.12160
- Houston, J. M., Harris, P. B., Howansky, K., & Houston, S. M. (2015). Winning at work: Trait competitiveness, personality types, and occupational interests. *Personality and Individual Differences*, 76, 49-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.046>
- Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research*, 34(6), 678-715. doi:10.1177/1046496403257527
- Huang, L. & Luthans, F. (2014). Toward better understanding of the learning goal orientation-creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology: An International Review*. doi: 10.1111/apps.12028
- Hueso González, A., & Cascant i Sempere, M. J. (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Editorial: Universitat Politècnica de València.
- Imbellone, A., & Laghi, F. (2016). The role of time perspective in social cognitive career theory of interests. *Time & Society*, 25(2), 334-354. DOI: 10.1177/0961463X15577263
- Inyang, B. (2013). Exploring the Concept of Leadership Derailment: Defining New Research Agenda. *International Journal Of Business & Management*, 8(16), 78-85. Doi: 10.5539/ijbm.v8n16p78
- Jacobsen, D. I. (2017). Publicness as an antecedent of transformational leadership: the case of Norway. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 23-42. DOI: [10.1177/0020852315575000](https://doi.org/10.1177/0020852315575000)
- Jin, S., Seo, M. G., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 27(1), 64-84. doi:10.1016/j.leaqua.2015.09.002

- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2016). "Servant leadership and conflict resolution: a qualitative study." *International Journal of Conflict Management* **27**(4): null. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-12-2015-0086>
- Jones, G.R. & George, J.M. (2010). *Administración contemporánea* (6a. ed.). México: D.F.: McGraw-Hill.
- Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., McHugh, B. C., & McCord, M. A. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *Leadership Quarterly*, *26*(4), 557-576. doi:10.1016/j.leaqua.2015.04.001
- Jyoti, J. & Bhau, S. (2016). "Empirical investigation of moderating and mediating variables in between transformational leadership and related outcomes: A study of higher education sector in North India." *International Journal of Educational Management* **30**(6): 1123-1149. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-01-2015-0011>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*(5), 751-765. doi:10.1037/0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership - A review and an agenda for future research. *Zeitschrift Fur Arbeits-Und Organisationspsychologie*, *50*(4), 203-214. doi:10.1026/0932-4089.50.4.203
- Kale, S. H. & Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development* **22**(4): 308-328.
- Kang, J. H., Solomon, G. T., & Choi, D. Y. (2015). CEOs' Leadership Styles and Managers' Innovative Behaviour: Investigation of Intervening Effects in an Entrepreneurial Context. *Journal of Management Studies*, *52*(4), 531-554. doi:10.1111/joms.12125
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organisational performance Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, *37*(3), 329-353. doi:10.1108/er-05-2014-0056
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology* **31**(2): 331-345. DOI 10.1108/JMP-12-2014-0362

- Kim, H., & Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158-185. doi:10.1177/1742715013514880
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación* (8ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Kozlowski, S. W., Mak, S., & Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: An integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21-54. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062429
- Kronholz, J. F. (2015). Self-Help Career Services: A Case Report. *The Career Development Quarterly*, 63(3), 282-288. DOI: 10.1002/cdq.12019
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. E. (2012). Enhancing employee outcomes The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1-2), 149-174. doi:10.1108/01437731211203465
- Landau, S., & Everitt, B.S. (2004). *A handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Boca Raton, London, New York, Washington, D.C.: Chapman & Hall/CRC.
- Lapid-Bogda, G. (2004). *Bringing out the best in yourself at work: How to use the Enneagram system for success*. New York: McGraw-Hill.
- Lapid-Bogda, G. (2010). *Bringing out the best in everyone you coach: Use the Enneagram system for exceptional results*. New York: McGraw-Hill.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033. doi:10.1016/j.leaqua.2015.07.003
- Leung, S. A., Zhou, S., Ho, E. Y. F., Li, X., Ho, K. P., & Tracey, T. J. (2014). The use of interest and competence scores to predict educational choices of Chinese high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 385-394. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.02.010>
- Li, G. Q., Shang, Y. F., Liu, H. X., & Xi, Y. M. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: A cross-level

- investigation. *European Management Journal*, 32(4), 554-563.
doi:10.1016/j.emj.2013.10.004
- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016). The Divergent Effects of Transformational Leadership on Individual and Team Innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66-97. doi:10.1177/1059601115573792
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance: The Mediating Roles of Perceived Supervisor and Coworker Support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 477-492.
doi:10.1007/s10869-009-9145-x
- Liborius, P. (2017). What Does Leaders' Character Add to Transformational Leadership?. *The Journal of Psychology*, 1-22. DOI:
[10.1080/00223980.2016.1270889](https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1270889)
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 610-621. doi:10.1037/0021-9010.89.4.610
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x
- Lin, H. C., Dang, T. T. H., & Liu, Y. S. (2016). CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 981-1008. doi:10.1007/s10490-016-9468-x
- Lo, M. C., Ramayah, T., Min, H. W., & Songan, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review*, 16(1-2), 79-103. doi:10.1080/13602380903355676
- Lorenz, T., & Heinitz, K. (2014). Aspergers–Different, Not Less: Occupational Strengths and Job Interests of Individuals with Asperger's Syndrome. *PloS one*, 9(6), e100358. doi:10.1371/journal.pone.0100358
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)

- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2013). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4a. ed.). Querétaro: Cengage Learning.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (11a. ed.). México: D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3) 1151-1169. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16731690031>
- Marques, J. (2015). The changed leadership landscape: what matters today. *Journal of Management Development* 34(10): 1310-1322. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0010>
- Martínez Vicente, J. M. & Valls Fernández, F. (2008). Aplicación de la Teoría de Holland a la Clasificación de Ocupaciones. Adaptación del Inventario de Clasificación de Ocupaciones (ICO). *Revista Mexicana de Psicología*, 25(1) 151-164. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243016300012>
- Martínez, J. (2015). *Comunidad Portuaria*. 2(8).
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705. doi:10.1108/jmd-09-2015-0134
- Mattone, J. (2013). *Intelligent leadership: What you need to know to unlock your full potential*. New York: Amacon.
- McLarnon, M. J., Carswell, J. J., & Schneider, T. J. (2015). A case of mistaken identity? Latent profiles in vocational interests. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 166-185. DOI: 10.1177/1069072714523251
- Meireles, E. & Primi, R. (2015). Validity and Reliability Evidence for Assessing Holland's Career Types. *Paidéia*, 25(62) 307-315. doi:10.1590/1982-43272562201504
- Mendoza, I.A., (2005). Estudio diagnóstico del perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Tlaxcala. Recuperado en: <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Menges, J. I., Kilduff, M., Kern, S., & Bruch, H. (2015). The awestruck effect: Followers suppress emotion expression in response to charismatic but not

individually considerate leadership. *Leadership Quarterly*, 26(4), 626-640.
doi:10.1016/j.leaqua.2015.06.002

Moreira, C.M., (2010). Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología. Recuperado en: <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>

Morgan, B., de Bruin, G. P., & de Bruin, K. (2015). Constructing Holland's hexagon in South Africa: Development and initial validation of the South African Career Interest Inventory. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 493-511.
DOI: 10.1177/1069072714547615

Morgan, B., De Bruin, G. P., & De Bruin, K. (2015). Gender differences in Holland's circular/circumplex interest structure as measured by the South African Career Interest Inventory. *South African Journal of Psychology*, 45(3), 349-360. DOI: 10.1177/0081246315572514 sap.sagepub.com

Morris, M. L. (2016). Vocational interests in the United States: Sex, age, ethnicity, and year effects. *Journal of counseling psychology*, 63(5), 604.
<http://dx.doi.org/10.1037/cou0000164>

Mudarra, M. J., & Martínez, Á. L. (2014). La Clave Profesional: Validación de un Instrumento de Orientación Vocacional. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 12(3), 887-912. ISSN 1696-2095.
<http://dx.doi.org/10.14204/ejrep.34.14019>

Münch, L. (2012). *Fundamentos de administración. Casos y prácticas de gestión* (4a. ed.). México: D.F.: Trillas.

Munguía, G., Becerril-Torres, O. U., & Quiroz, S. (2014). Flujo bilateral de comercio marítimo entre México y Canadá: un análisis gravitacional 1990-2010.

Murphy, J.D. (2014). *Courage to Execute: What Elite U.S. Military Units Can Teach Business About Leadership and Team Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Myers, D.G. (2011). *Psicología* (9a. ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana, S.A.

Nelson, D.L. & Quick, J.C. (2013). *CORG: Comportamiento Organizacional* (3ª. ed.). México: D.F. Cengage Learning.

Newgent, R.A., Parr, P.E., Newman, I., & Higgins, K.K. (2004). The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator estimates of reliability and validity. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development (American Counseling Association)*, 36(4), 226-237.

- Noronha, A. P. P. (2016). Relaciones entre afectos positivos y negativos e intereses profesionales en universitarios. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 49(1), 76-87.
- Oeij, P. R. A., Dhondt, S., & Gaspersz, J. (2016). Mindful infrastructure as an enabler of innovation resilience behaviour in innovation teams. *Team Performance Management*, 22(7-8), 334-353. doi:10.1108/tpm-12-2015-0058
- Ombler, F., Albert, M., & Hansen, P. (2017). The true significance of 'high' correlations between EQ-5D value sets. <http://hdl.handle.net/10523/7247>
- Oosthuizen, D. (2016). *Mapping the human psyche: A scientific model of personality*. United States.
- Orkibi, H. (2016). Highly artistic-social personalities buffer the effects of burnout on career commitment. *The Arts in Psychotherapy*, 50, 75-83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aip.2016.06.006>
- Papalia, D.E., Feldman, R.D., & Martorell, G. (2012). *Desarrollo humano* (12a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Peus, C., Braun, S., & Frey, D. (2013). Situation-based measurement of the full range of leadership model - Development and validation of a situational judgment test. *Leadership Quarterly*, 24(5), 777-795. doi:10.1016/j.leaqua.2013.07.006
- Plan Estatal de Desarrollo (PED) (2014-2019). Recuperado en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/ped.jsp>
- Plouffe, C. R., Sridharan, S., & Barclay, D. W. (2010). Exploratory navigation and salesperson performance: Investigating selected antecedents and boundary conditions in high-technology and financial services contexts. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 538-550. doi:10.1016/j.indmarman.2009.02.003
- Puerto de Ensenada (2014). Recuperado en: <http://www.puertoensenada.com.mx/carrusel/HANDBOOK-API-2013-2014.pdf>
- Riso, R. & Hudson, R. (2004). *Indicador de Tipo del Eneagrama Riso-Hudson versión 2.5*. New York: Houghton Mifflin.
- Riso, R. & Hudson, R. (2003). *Discovering your personality type*. New York: Houghton Mifflin.

- Riso, R., & Hudson, R. (2000). *Understanding the Enneagram: the practical guide to personality types*. New York: Houghton Mifflin.
- Riso, R., & Hudson, R. (1999). *The Wisdom of the Enneagram*. New York: A Bantam books.
- Rivas-Tovar, L.A. (2011). *Dirección estratégica y procesos organizacionales: Nuevos modelos para el siglo XXI*. México: larivas@2011.
- Rivas-Tovar, L.A. (2006). *¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?* (segunda edición). México: Taller abierto, S.C.L.
- Rivera, O. (2003). El cluster del conocimiento en gestión empresarial en el País Vasco: aplicación de la metodología de M. Porter a su definición, análisis y potencial diagnóstico. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (53), 184-221.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª. ed.). México.D.F: Pearson.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª. ed.). México: Taller Abierto, S.C.L.
- Rodriguez, A. & Brown, A. (2016). Conceptualizing leadership psychosis: the Department of Veteran Affairs scandal. *International Journal of Public Leadership* **12**(1): 14-31. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPL-10-2015-0025>
- Rojas, V. M. N. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U, 2011.
- Sánchez, G., (Coord.). (2011). *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Shannahan, K. L. J., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **41**(1), 40-54. doi:10.1007/s11747-012-0302-9
- Simposio Internacional, (2015). Economía y política regional, hemisférica y mundial: cambios y tendencias en tiempos de crisis. Lima: Perú: Rosario Santa Gadea. Recuperado en: <http://190.216.182.148/bitstream/handle/11354/1011/SantaRosario2015.pdf?sequence=1>
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H., & Kim, H. K. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices:

- Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101. doi:10.1002/hrdq.21120
- Stock, R. M., & Schnarr, N. L. (2016). Exploring the product innovation outcomes of corporate culture and executive leadership. *International Journal of Innovation Management*, 20(1), 33. doi:10.1142/s1363919616500092
- Stock, R. M., Zacharias, N. A., & Schnellbaecher, A. (2017). How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes? *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 201-222. doi:10.1111/jpim.12332
- Stoten, D.W. (2014). Servant leadership in English sixth form colleges: what do teachers tell us? *International Journal of Educational Management*, 27(4), 377-386. DOI 10.1108/09513541311316313
- Sutton, A., Allinson, C. & Williams, H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal* **31**(3): 234-249.
- Tallon, R.J. (2016). *The Enneagram connection: Using the Enneagram and Emotional Intelligence to Transform Work and Personal Relationships*. San Bernardino, CA: Presence Press.
- Tapp, K., & Engebretson, K. (2010). Using the Enneagram for client insight and transformation: A Type Eight Illustration. *Journal of Creativity in Mental Health*, 5(1), 62-72. Doi: 10.1080/15401381003627277
- Tenenbaum, R. Z., Byrne, C. J., & Dahling, J. J. (2014). Interactive effects of physical disability severity and age of disability onset on RIASEC self-efficacies. *Journal of Career Assessment*, 22(2), 274-289. DOI: 10.1177/1069072713493981
- Tevrüz, S., Turgut, T., & Çinko, M. (2017). Value-Personality Link Measured With Novel Instruments Developed With an Emic Perspective. *Europe's Journal of Psychology*, 13(2), 194–213. <http://doi.org/10.5964/ejop.v13i2.1201>
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E. & Strickland, E.J. (2015). *Administración Estratégica* (19a. ed.). México: D.F.: McGraw-Hill Education.
- To, M. L., Tse, H. H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *Leadership Quarterly*, 26(4), 543-556. doi:10.1016/j.leaqua.2015.05.005

- Tome, E., & Mladkova, L. (2015). Managing Experts in the Knowledge Economy by Enneagrama. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*. 324-333.
- Torres, A. I. Z., Chavez, J. C. L. N., & Valencia, J. B. (2015). Competitividad del Transporte Aero y Marítimo de México en el Marco del Comercio Exterior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(5), 95-112.
- Triana, M. D. C., Richard, O. C. & Yücel, I. (2017). Status Incongruence and Supervisor Gender as Moderators of the Transformational Leadership to Subordinate Affective Organizational Commitment Relationship. *Personnel Psychology*, 70: 429–467. doi:10.1111/peps.12154
- Tuan, L. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management* 29(1): 91-108. DOI 10.1108/IJPSM-06-2015-0112
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393. doi:10.1177/1548051813502086
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Spieth, P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 32(3), 365-375. doi:10.1016/j.ijproman.2013.05.010
- Uusi-Kakkuri, P., Brandt, T., & Kultalahti, S. (2016a). Transformational leadership in leading young innovators - a subordinate's perspective. *European Journal of Innovation Management*, 19(4), 547-567. doi:10.1108/ejim-12-2014-0118
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x
- Vallejo, P. M. (2013). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. Recuperado de <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Vargas, A. (2015). *Enneagrama: ¿Quién soy?* (2ª. ed.). México: D.F.: Alamah.
- Verissimo, J. M. C., & Lacerda, T. M. C. (2015). Does integrity matter for CSR practice in organizations? The mediating role of transformational leadership. *Business Ethics-a European Review*, 24(1), 34-51. doi:10.1111/beer.12065

- Wagner, J. (2010). *Nine Lenses on the World. The Enneagram Perspective*. Illinois: NineLens Press.
- Woods, S. A., Patterson, F. C., Wille, B., & Koczwara, A. (2016). Personality and occupational specialty: An examination of medical specialties using Holland's RIASEC model. *Career development international*, 21(3), 262-278. DOI 10.1108/CDI-10-2015-0130
- Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D., & McKenna, B. (2014). Leaders' Personal Wisdom and Leader-Member Exchange Quality: The Role of Individualized Consideration. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 171-187. doi:10.1007/s10551-013-1692-4
- Zhang, X. A., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting Everyone on Board: The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. *Journal of Management*, 41(7), 1898-1933. doi:10.1177/0149206312471387
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A Cross-Level Examination of the Process Linking Transformational Leadership and Creativity: The Role of Psychological Safety Climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424. doi:10.1080/08959285.2015.1021050

ANEXO 1 Instrumento Completo

Folio: _____

Nombre completo _____

Nombre de la empresa donde labora _____

Correo electrónico _____

El presente cuestionario consta de tres partes y tiene la finalidad de medir el impacto del tipo de personalidad en el liderazgo transformacional.

Marca con una "X" cada uno de los aspectos que se presentan a continuación y que corresponden a tus características personales. La información es confidencial y es para cuestiones académicas de una tesis doctoral de la Universidad Autónoma de Baja California.

Sociodemográficos

1. Género: Femenino___ Masculino___

2. Edad en años cumplidos: _____

3. Estado civil: Casado___ Soltero___ Divorciado___ Unión Libre___ Viudo___ Separado___

4. Número de hijos: Ninguno___ Uno___ Dos___ Tres o más___

Académicos

5) Último grado de estudios: Primaria___ Secundaria___ Preparatoria___ Carrera técnica___ Licenciatura___ Maestría___ Doctorado___
Preparatoria trunca___ Cursando Preparatoria___ Cursando Licenciatura___ Cursando Maestría___

6) Profesión: Comercio Exterior y Aduanas___ Relaciones Internacionales___ Lic. en Administración de Empresas___ Contador___ Lic. en Administración de Negocios Internacionales___ Lic. En Derecho___ Auxiliar Administrativo___ Lic. En Ciencias Ambientales___ Diseño Industrial___ Biotecnología en Acuicultura___ Oceanólogo___ Lic. En Informática___ Chofer de trailer___ Empresario de transportes___ Ingeniero agrónomo___ Lic. En Negocios Internacionales___ Otro_____

7) Tipo de escuela del último grado de estudios: Privada___ Pública___

Organizacionales

8) Antigüedad en años en la organización donde labora: _____

9) Puesto: Directivo de Alto Nivel___ Mandos Medios: Responsable de área___ Empleado___

10) Antigüedad en el puesto en años: _____

11) Tipo de trabajador: Confianza___ Asalariado___ Otro_____

12) Haz tomado algún curso, taller o diplomado sobre liderazgo organizacional: Sí___ No___ Si la respuesta es sí ¿Cuántos? _____

13) Haz tomado algún curso, taller o diplomado sobre la personalidad en las organizaciones: Sí___ No___ Si la respuesta es sí ¿Cuántos? _____

14) Consideras importante para tu empresa un curso-taller que incluya liderazgo y personalidad y que le ayude a mejorar: Sí___ No___

15) Te has capacitado en los últimos seis meses en tu área profesional: Sí___ No___

16) En tu área laboral se necesita saber otro idioma Sí___ No___ Si la respuesta es sí ¿Cuál o cuáles? _____

17) Qué nivel de dominio tienes en un idioma extranjero Principiante___ Básico___ Medio___ Avanzado___

18) Cuál es tu nivel de dominio de las tecnologías de información y comunicación (internet, word, excel, power point, darwing, paquetes de software utilizadas en tu área de trabajo): Principiante___ Básico___ Medio___ Avanzado___

19) Número de personal a tu cargo: _____

20) Número de trabajadores en tu área de trabajo: _____

21) Cuál es tu nivel de satisfacción con tu salario en esta organización: Totalmente insatisfecho___ Insatisfecho___

Satisfecho___ Totalmente satisfecho___

22) Has pensado en cambiar de empleo: Nunca___ Ocasionalmente___ Casi siempre___ Siempre___

23) Cuál es tu nivel de ingresos mensuales netos integrando otros trabajos: De 500 a 5,000___ De \$5,000 a \$10,000___ \$10,000 a \$15,000___ \$15,000 a \$20,000___ \$20,000 a \$25,000___ Más de \$25,000___

24) Según tu percepción respecto a los actores de la logística portuaria cuál es su nivel de efectividad con respecto a la importación y exportación del Puerto de Ensenada: Altamente inefectivo___ Medianamente Efectivo___ Efectivo___ Altamente efectivo___

PRIMERA PARTE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

IDENTIFIQUE CARACTERÍSTICAS COMO JEFE...

Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Versión “Uno mismo”

Marca con una “X” en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que más te describa considerando tu ámbito laboral actual. Elije “una sola opción de respuesta” de acuerdo con la siguiente escala 1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre. Por favor asegúrate de no dejar afirmaciones sin contestar.

#	Oraciones Descriptivas (1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre.	Nu	Oc	No	Fr	Si
1	Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
2	Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
3	Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	1	2	3	4	5
4	Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
5	Considero las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5
6	Premio a los empleados bajo mi cargo por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
7	Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5
8	Postergo el tomar decisiones.	1	2	3	4	5
9	Estoy ausente cuando más se me necesita.	1	2	3	4	5
10	Mi liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
12	Soy efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a mi cargo.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre.	Nu	Oc	No	Fr	Si
13	Uso el sentido del humor para suavizar las dificultades.	1	2	3	4	5
14	Integro una visión clara del futuro de la organización.	1	2	3	4	5
15	Guío las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización.	1	2	3	4	5
16	Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	1	2	3	4	5
17	Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
18	Reconozco en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
19	Veo que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
20	Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal.	1	2	3	4	5
21	Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.	1	2	3	4	5
22	En momentos de crisis es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
23	El equipo de trabajo a mi cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	1	2	3	4	5
24	Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
25	Soy efectivo(a) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
26	Utilizo adecuadamente mi sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
27	Sé transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
28	Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5
29	Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre.	Nu	Oc	No	Fr	Si
31	Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
32	Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
33	Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	1	2	3	4	5
34	Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1	2	3	4	5
35	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.	1	2	3	4	5
36	Participo activamente en la satisfacción de mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
37	Estimulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
38	Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	1	2	3	4	5
39	Mejoro el clima de trabajo empleando responsablemente mi sentido del humor.	1	2	3	4	5
40	Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
41	Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
42	Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1	2	3	4	5
43	Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5
44	Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	1	2	3	4	5
45	Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5
46	Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.	1	2	3	4	5
47	Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
48	Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mi lugar.	1	2	3	4	5
49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre.	Nu	Oc	No	Fr	Si
50	Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.	1	2	3	4	5
51	El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.	1	2	3	4	5
52	Mi sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

PRIMERA PARTE
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

IDENTIFIQUE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO LABORAL DE TU JEFE...

Adaptación al Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Versión “Visto por otros”

Marca con una “X” en cada una de las siguientes afirmaciones la opción que más te describa la actuación del jefe inmediato considerando el ámbito laboral actual. Es importante contestar con una sola opción de una sola opción de respuesta de acuerdo con la siguiente escala: 1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre.

#	Oraciones Descriptivas (1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre)	Nu	Oc	No	Fr	Si
1	Muestra capacidad para transmitir una visión del futuro.	1	2	3	4	5
2	Orienta las acciones del personal hacia la misión organizacional.	1	2	3	4	5
3	Motiva al trabajador para que alcance las metas programadas.	1	2	3	4	5
4	Propicia que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1	2	3	4	5
5	Considera las distintas necesidades laborales del personal.	1	2	3	4	5
6	Premia a los empleados por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
7	Está al pendiente supervisando el trabajo del personal para que no se cometan irregularidades.	1	2	3	4	5
8	Está al margen, hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúa.	1	2	3	4	5
9	Es probable que él/ella esté ausente cuando se le/la necesite(a).	1	2	3	4	5
10	Su liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Anima al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1	2	3	4	5
12	Es efectivo(a) en la definición de tareas, tiempos y recursos para alcanzar los objetivos de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Utiliza adecuadamente su sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1	2	3	4	5
14	Integra una visión clara del futuro de la organización.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre)	Nu	Oc	No	Fr	Si
15	Guía las acciones del personal bajo su cargo hacia la misión de la organización.	1	2	3	4	5
16	Motiva a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	1	2	3	4	5
17	Estimula el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1	2	3	4	5
18	Toma en cuenta que el personal tiene necesidades laborales distintas que deben ser atendidas.	1	2	3	4	5
19	Ve que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1	2	3	4	5
20	Supervisa activamente las labores cotidianas del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
21	Actúa solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1	2	3	4	5
22	Está ausente cuando más se le necesita.	1	2	3	4	5
23	El equipo de trabajo a su cargo está satisfecho con los métodos de dirección que emplea.	1	2	3	4	5
24	Estimula al personal a esforzarse para ser mejor.	1	2	3	4	5
25	Se nota la efectividad del jefe en las decisiones sobre la aplicación de recursos en el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
26	Mejora el clima de trabajo empleando responsablemente su sentido del humor.	1	2	3	4	5
27	Sabe transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
28	Promueve las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1	2	3	4	5
29	Sus colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1	2	3	4	5
30	Estimula la capacidad de análisis de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
31	Reconoce en los trabajadores su distintas necesidades y cualidades personales.	1	2	3	4	5
32	Premia a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1	2	3	4	5
33	Está pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Nunca, 2 Ocasionalmente, 3 Normalmente, 4 Frecuentemente, 5 Siempre)	Nu	Oc	No	Fr	Si
34	Está al margen del trabajo de su personal, sólo actúa cuando se cometen errores.	1	2	3	4	5
35	En momentos de crisis es difícil encontrarle(a).	1	2	3	4	5
36	El equipo de trabajo está satisfecho con los logros obtenidos en la actualidad.	1	2	3	4	5
37	Incrementa en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1	2	3	4	5
38	Es efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a su cargo.	1	2	3	4	5
39	Su sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
40	Comunica la visión del futuro deseado de la organización.	1	2	3	4	5
41	Busca promover la iniciativa de sus colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5
42	Logra motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1	2	3	4	5
43	Propicia la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1	2	3	4	5
44	Concede atención personal a sus colaboradores cuando están agobiados.	1	2	3	4	5
45	Busca premiar las iniciativas de sus colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1	2	3	4	5
46	Está comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con su personal.	1	2	3	4	5
47	Interviene sólo en el conflicto cuando éste se ha agravado hasta las últimas consecuencias.	1	2	3	4	5
48	En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarle(a).	1	2	3	4	5
49	El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1	2	3	4	5
50	Estimula a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
51	Es efectivo(a) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1	2	3	4	5
52	El clima de trabajo permite una adecuada participación de todos los miembros del equipo.	1	2	3	4	5

SEGUNDA PARTE
TIPO DE PERSONALIDAD DEL ENEAGRAMA
Halin-Prémont Enneagram Indicator™ (HPEI™, Español 2012)

Bienvenido. A continuación responderás a un indicador de tu tipo de personalidad basado en el modelo del Eneagrama. Te Ruego leas atentamente el siguiente texto antes de comenzar. Completar el cuestionario te llevará de 15 a 20 minutos. Procura realizarlo en un momento en el que te encuentres tranquilo y estés seguro de que no serás interrumpido.

Aparecerán 52 frases de una en una. Para cada una de ellas, te pedimos que marques una casilla con el fin de indicar si la frase en su conjunto corresponde 1 muy poco, 2 bastante poco, 3 medianamente, 4 bastante o 5 mucho con tu forma de reaccionar. No dudes en utilizar toda la gama de las cinco respuestas posibles. No hay respuestas buenas ni malas. Sea lo más sincero(a) posible contigo mismo(a). No respondas en función de lo que desearía ser o de lo que los demás piensan de ti. Tampoco respondas en función de un contexto particular (por ejemplo, de lo que se espera de ti en el entorno laboral o familiar). Responde a cada pregunta en función de tu reacción más natural, espontánea, inmediata, automática. Es decir, responde teniendo presente: ¿cuál es mi primera tendencia? Esto no significa en ningún modo que tú actúas, actuarás o siempre has actuado de esta manera; tan sólo indica tu tendencia más automática. Recuerda la escala y marca con una “X” el cuadro con el que te identifiques.

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
1	Doy sin medida y lo hago todo por los que quiero. Si me piden un favor tiendo a decir sí, sin pensarlo.	1	2	3	4	5
2	Tengo una fuerte tendencia a realizar varias cosas estimulantes y variadas al mismo tiempo. Pero a menudo anhelo descansar un poco.	1	2	3	4	5
3	Me centro sobre todo en conseguir resultados rápidos, eficaces y visibles para las personas que importan.	1	2	3	4	5
4	La competición, los objetivos ambiciosos y la búsqueda del éxito me estimulan y me hacen subir la adrenalina.	1	2	3	4	5
5	Cuando escucho a alguien, comprendo el punto de vista del otro como si estuviera realmente en su lugar, sin tener porqué compartirlo.	1	2	3	4	5
6	Acostumbro a tener un lado soñador y emocional. Me encanta imaginar escenarios que alimentan mis estados anímicos.	1	2	3	4	5
7	Soy más eficaz que la mayoría aprovechando las oportunidades que se presentan para alcanzar rápidamente mis objetivos.	1	2	3	4	5
8	Me gusta controlarlo todo, me esfuerzo para que todo esté impecable, no puedo evitarlo.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
9	Estoy siempre en guardia, en vilo, atento.	1	2	3	4	5
10	Me gusta probar muchas cosas diferentes y mantenerme abierto(a) a las novedades. Busco variedad, diversidad y actividad.	1	2	3	4	5
11	Ante una injusticia, reacciono de forma impulsiva y me implico con todas mis fuerzas.	1	2	3	4	5
12	De modo natural estoy, y puedo permanecer mucho tiempo, en estado de escucha, comunión y empatía con otros, sin sentir la necesidad de tener que hacer algo.	1	2	3	4	5
13	Cuando dos personas defienden opiniones opuestas, comprendo al instante la posición y el sentir de cada uno como si estuviera en su lugar.	1	2	3	4	5
14	Detesto la intromisión, la invasión, el exceso de contacto. Necesito una burbuja de protección.	1	2	3	4	5
15	Cuando defendiendo mi opinión, soy enérgico(a), decidido(a) y esto puede asustar a los demás. Tomo las riendas con facilidad.	1	2	3	4	5
16	Disfruto haciendo al mismo tiempo, cosas variadas y estimulantes. Me hace sentir libre.	1	2	3	4	5
17	Aborrezco la mediocridad y que los asuntos queden pendientes. Considero que si algo merece la pena hacerse, merece la pena hacerlo bien.	1	2	3	4	5
18	Para alcanzar mis objetivos, causo buena impresión desde el primer instante. No hay segundas oportunidades para causar una buena impresión.	1	2	3	4	5
19	Soy instintivamente exigente con todo y con todos. No hago concesiones porque algo sea difícil.	1	2	3	4	5
20	Tiendo a hacer mucho por los demás. Podría partirme en cuatro para ayudarles.	1	2	3	4	5
21	Siempre tengo previstas varias cosas para hacer. Me gusta jugar con varias posibilidades y mantener abiertas todas las opciones posibles.	1	2	3	4	5
22	Mentalmente, multiplico las peores situaciones previendo todo lo que podría ocurrir. Sé que estoy exagerando pero no puedo evitarlo.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
23	Para proteger mi tiempo y mi energía, prefiero llevar una vida sencilla, sobria e independiente, lejos de lo que considero trivialidades.	1	2	3	4	5
24	Es muy fácil para mí ponerme al servicio de los demás. Soy capaz de percibir lo que les agradará. Tengo un lado muy emocional.	1	2	3	4	5
25	El simple hecho de imaginar multitud de proyectos me estimula. De hecho, cuando llevo a cabo uno u otro de ellos, es como si los hubiera experimentado todos.	1	2	3	4	5
26	Cuando las personas se enfrentan, me digo muy rápidamente que en el fondo tienen más puntos comunes de lo que creen.	1	2	3	4	5
27	Preveo de forma casi permanente lo que va a ocurrir y quiero estar preparado(a) para todo. De ahí que mi mente esté tan activa.	1	2	3	4	5
28	Me distancio sistemáticamente de las situaciones, a través de la observación y el análisis.	1	2	3	4	5
29	Aprendo principalmente mediante la lectura, la observación, el análisis, la recogida de información y la reflexión. De forma natural, tomo mis distancias respecto a las cosas.	1	2	3	4	5
30	Tiendo a soñar con imposibles, con lo que está fuera de mi alcance. Lo que es demasiado fácil de conseguir, decepciona rápidamente.	1	2	3	4	5
31	Me gusta que los demás conozcan mis logros, mis resultados y mis éxitos.	1	2	3	4	5
32	Suelo experimentar cierta tensión entre "confiar plenamente en alguien" y "sospechar de sus verdaderas intenciones".	1	2	3	4	5
33	Es excitante y estimulante para mí, lanzarme a nuevas aventuras. Me gustan las cosas que se mueven rápido, son nuevas, sorprendentes y están en ebullición.	1	2	3	4	5
34	Puedo dejarme llevar por intensos, y en ocasiones extremos, sentimientos y pasiones. Esto puede desconcertar a los demás.	1	2	3	4	5
35	Si decido hablar, se sabrá exactamente lo que pienso. Soy de carácter franco y directo. Conmigo no hay	1	2	3	4	5

	ambigüedades.					
#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
36	Me gusta que todo esté impecable y me molesta que a menudo la gente sea descuidada.	1	2	3	4	5
37	Me gusta ser servicial, estar disponible y ser útil a los demás.	1	2	3	4	5
38	A fuerza de vivir apasionadamente y de soñar con la plenitud y lo ideal, puedo sentirme solo(a) e incomprendido(a) y pasar momentos de gran desánimo.	1	2	3	4	5
39	Mi primer impulso es prestar servicio e incluso resultar indispensable para hacer feliz a la otra persona.	1	2	3	4	5
40	Me revitalizo y saco mi energía de mi mundo interior en primer lugar, pero puedo interesarme en el mundo exterior si escojo hacerlo y si puedo mantener mi independencia.	1	2	3	4	5
41	Ahorro mi energía en discusiones superficiales, puedo abrirme a nuevos intereses que amplíen mis conocimientos.	1	2	3	4	5
42	Soy como soy. Sé instintivamente lo que quiero y voy completamente a por ello de forma directa.	1	2	3	4	5
43	Me gustan y prefiero los ambientes armoniosos, distendidos e igualitarios, donde todos pueden encontrar su lugar en el grupo tranquilamente y a su ritmo.	1	2	3	4	5
44	Suelo evitar implicarme de manera espontánea. Pero puedo elegir participar si le encuentro sentido.	1	2	3	4	5
45	Me gusta el éxito y que se sepa que lo he logrado.	1	2	3	4	5
46	Cuando estoy enfadado(a), me cuesta no expresarlo al instante. Tengo un lado directo, incluso impulsivo, que me cuesta canalizar.	1	2	3	4	5
47	Me gusta que las cosas se hagan lo mejor posible, pero siempre se pueden mejorar.	1	2	3	4	5
48	En cada momento, preveo mentalmente los peligros, las dificultades y los problemas potenciales.	1	2	3	4	5
49	Me aparto y me retiro mentalmente ante cualquier petición insistente o invasiva.	1	2	3	4	5
50	Es fácil para mí ponerme en el lugar del otro; comprendo su punto de vista y siento lo que él siente.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
51	Una sola palabra puede desestabilizarme completamente: me sumerjo en las emociones y ya no vivo más que eso. Entonces siento la necesidad de aislarme para poder emerger.	1	2	3	4	5
52	Generalmente sólo me permito relajarme cuando todo lo que debo hacer está bajo control; entonces me lo tengo bien merecido.	1	2	3	4	5

TERCERA PARTE
TIPO DE PERSONALIDAD DE HOLLAND
Halin-Prémont Holland Indicator™ (HPHI™, Español 2014)

Bienvenido. A continuación responderás a un indicador basado en la teoría de Holland sobre intereses profesionales. Completar el cuestionario te llevará de 15 a 20 minutos. Procura realizarlo en un momento en el que te encuentres tranquilo y estés seguro de que no serás interrumpido.

Aparecerán 63 frases de una en una. Para cada una de ellas, te pedimos que marques una casilla con el fin de indicar si la frase en su conjunto corresponde 1 muy poco, 2 bastante poco, 3 medianamente, 4 bastante o 5 mucho con su forma de reaccionar. No dude en utilizar toda la gama de las cinco respuestas posibles. No hay respuestas buenas ni malas.

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
1	Me gusta ayudar a los demás.	1	2	3	4	5
2	Vender productos o ideas me produce una descarga de adrenalina.	1	2	3	4	5
3	Me conmueven las emociones de los demás.	1	2	3	4	5
4	Cumplir y hacer cumplir las normas: esos son mis principios.	1	2	3	4	5
5	Soñar e imaginar resulta esencial para mí.	1	2	3	4	5
6	En mi trabajo demuestro habitualmente originalidad e intuición.	1	2	3	4	5
7	Me intereso por conocer los últimos avances científicos.	1	2	3	4	5
8	Las personas que me conocen creen que soy creativo.	1	2	3	4	5
9	Tengo una faceta de jurista que aplica las leyes.	1	2	3	4	5
10	No me cuesta trabajo ocupar la posición de líder y motivar, estimular, dirigir y hacer que me sigan.	1	2	3	4	5
11	Necesito comunicar, compartir y transmitir todo aquello que me resulta importante.	1	2	3	4	5
12	Siempre tengo mis cuentas y planificaciones al día.	1	2	3	4	5
13	Asumo riesgos de forma innata para llevar a buen puerto los proyectos que emprendo.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
14	Soy metódico, organizado y estructurado.	1	2	3	4	5
15	Tengo un sentido innato de los negocios.	1	2	3	4	5
16	Me gusta hacer trabajos manuales y reparaciones caseras.	1	2	3	4	5
17	Soy una persona empática y comprensiva.	1	2	3	4	5
18	Necesito enfrentarme a desafíos intelectuales.	1	2	3	4	5
19	Tengo facilidad para utilizar o instalar herramientas, máquinas o aparatos diversos.	1	2	3	4	5
20	Generalmente confío en mis habilidades manuales.	1	2	3	4	5
21	Si dejo huella en la tierra, será gracias a mis obras artísticas (ya sean conocidas o desconocidas).	1	2	3	4	5
22	Me siento cómodo con todo tipo de trabajos técnicos.	1	2	3	4	5
23	El análisis de situaciones complejas me estimula intelectualmente.	1	2	3	4	5
24	Me gusta que todo funcione como un reloj.	1	2	3	4	5
25	Organizo los asuntos de acuerdo con la importancia o el lugar que merecen.	1	2	3	4	5
26	En mí prevalece mi faceta creativa, innovadora e inventiva.	1	2	3	4	5
27	Generalmente, prefiero ocuparme de los aspectos prácticos de las cosas.	1	2	3	4	5
28	Me gusta experimentar emociones a través del arte.	1	2	3	4	5
29	Si trabajara como voluntario en una asociación, me gustaría actuar como animador de talleres creativos o artísticos.	1	2	3	4	5
30	Me encanta trabajar con las manos.	1	2	3	4	5
31	Para mí es una necesidad dedicarme a causas sociales.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
32	Tengo un lado comercial: me encanta negociar precios.	1	2	3	4	5
33	Busco aprender constantemente.	1	2	3	4	5
34	Cuando quiero alcanzar un objetivo, avanzo sin hacerme demasiadas preguntas.	1	2	3	4	5
35	Me gusta hacer inventarios y garantizar el control de las entradas y las salidas.	1	2	3	4	5
36	Armar muebles se me facilita.	1	2	3	4	5
37	Comprender el porqué de las cosas es una parte intrínseca de mí.	1	2	3	4	5
38	Es evidente que tengo mis papeles perfectamente organizados.	1	2	3	4	5
39	Tengo una faceta de artesano: yo mismo me encargo de hacer todas las pequeñas reparaciones o cambios cotidianos.	1	2	3	4	5
40	Siento que tengo una vena artística muy profunda.	1	2	3	4	5
41	Me encanta tener público.	1	2	3	4	5
42	Profundizar en mis campos de conocimiento resulta fundamental para mí.	1	2	3	4	5
43	Asumo fácilmente la iniciativa cuando realizo un proyecto.	1	2	3	4	5
44	Necesito imperiosamente disponer de órdenes y procedimientos claros.	1	2	3	4	5
45	Los demás creen que soy una persona sociable.	1	2	3	4	5
46	Me gusta expresar mis ideas y sentimientos a través de la música, la escritura, el dibujo, la pintura, la danza, el teatro...	1	2	3	4	5
47	Tengo un lado de "líder" para conseguir que las cosas avancen.	1	2	3	4	5
48	En mi trabajo prefiero sin lugar a dudas la originalidad al conformismo y la imaginación a la repetición.	1	2	3	4	5

#	Oraciones Descriptivas (1 Muy poco, 2 Bastante poco, 3 Medianamente, 4 Bastante, 5 Mucho)	Mp	Bp	Me	Ba	Mu
49	Tengo necesidad de tomar decisiones con rapidez.	1	2	3	4	5
50	Mantengo el entusiasmo y la energía incluso en situaciones difíciles.	1	2	3	4	5
51	Me aseguro de realizar un seguimiento regular de los asuntos administrativos.	1	2	3	4	5
52	Las desgracias de las personas me afectan por naturaleza.	1	2	3	4	5
53	Mi curiosidad intelectual es superior a la media.	1	2	3	4	5
54	Tengo un gran sentido de la estética: soy sensible a la belleza de las cosas.	1	2	3	4	5
55	Me interesa mucho todo lo relacionado con las innovaciones tecnológicas.	1	2	3	4	5
56	Tengo una capacidad innata para el razonamiento lógico.	1	2	3	4	5
57	Busco sistemáticamente información que me permita comprender las cosas.	1	2	3	4	5
58	Necesito sentir calor y proximidad en las relaciones personales.	1	2	3	4	5
59	Soy sensible a las relaciones interpersonales y al bienestar de las personas.	1	2	3	4	5
60	Escucho por naturaleza a las personas y las apoyo cuando viven momentos difíciles.	1	2	3	4	5
61	Soy tolerante y abierto en mis relaciones con los demás.	1	2	3	4	5
62	Tengo un lado lógico y analítico.	1	2	3	4	5
63	Me gusta convencer, influir y persuadir.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por contestar el cuestionario que será de mucha trascendencia

ANEXO 2 Comunalidades del MLQ

	Inicial	Extracción
1 TFCA Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	1.000	.683
2 TFCA Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional.	1.000	.649
3 TFCA Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	1.000	.741
4 TFCA Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.	1.000	.712
5 TFCC Considero las distintas necesidades laborales del personal.	1.000	.569
6 TFCC Premio a los empleados bajo mi cargo por alcanzar las metas acordadas.	1.000	.559
7 TFCC Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	1.000	.653
8 TFCC Postergo el tomar decisiones.	1.000	.571
9 TFIM Estoy ausente cuando más se me necesita.	1.000	.611
10 TFIM Mi liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	1.000	.737
11 TFIM Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	1.000	.794
12 TFIM Soy efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a mi cargo.	1.000	.679
13 TFEI Utilizo el sentido del humor para suavizar las dificultades.	1.000	.640
14 TFEI Integro una visión clara del futuro de la organización.	1.000	.712
15 TFEI Guío las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización.	1.000	.708
16 TFEI Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	1.000	.820
17 TFCI Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.	1.000	.660
18 TFCI Reconozco en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.	1.000	.564
19 TFCI Veo que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.	1.000	.644
20 TFCI Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal.	1.000	.584
21 TFTP Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.	1.000	.584
22 TFTP En momentos de crisis es difícil encontrarme.	1.000	.767
23 TFTP El equipo de trabajo a mi cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	1.000	.655
24 TFTP Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.	1.000	.810
25 TNPC Soy efectivo(a) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	1.000	.695
26 TNPC Utilizo adecuadamente mi sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.	1.000	.593
27 TNPC Sé transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	1.000	.715
28 TNPC Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	1.000	.803
29 TNAEA Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	1.000	.636
30 TNAEA Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	1.000	.781
31 TNAEA Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.	1.000	.658
32 TNAEA Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.	1.000	.647
33 TNAEP Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	1.000	.535
34 TNAEP Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.	1.000	.564
35 TNAEP En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.	1.000	.789
36 TNAEP Participo activamente en la satisfacción de mi equipo de trabajo.	1.000	.579
37 NLLF Estimulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	1.000	.726
38 NLLF Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	1.000	.817
39 NLLF Mejoro el clima de trabajo empleando mi sentido del humor.	1.000	.721
40 NLLF Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	1.000	.633
41 VRS Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	1.000	.698
42 VRS Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	1.000	.764
43 VRS Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	1.000	.629
44 VRS Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.	1.000	.624
45 VREE Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.	1.000	.687
46 VREE Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.	1.000	.547
47 VREE Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se comenten errores.	1.000	.604
48 VREE Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mi lugar.	1.000	.755
49 VREF El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	1.000	.624
50 VREF Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.	1.000	.631
51 VREF El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.	1.000	.708
52 VREF Mi sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.	1.000	.493

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

ANEXO 3 Varianza total explicada del MLQ

Componentes	Valores Eigen Iniciales			Cargas de Extracción de Sumas de Cuadrados			Cargas de Rotación de Sumas de Cuadrados		
	Total	% de Varianza	% Acumulativo	Total	% de Varianza	% Acumulativo	Total	% de Varianza	% Acumulativo
1	26.316	50.608	50.608	26.316	50.608	50.608	16.660	32.038	32.038
2	4.158	7.997	58.605	4.158	7.997	58.605	11.768	22.630	54.668
3	2.341	4.502	63.107	2.341	4.502	63.107	3.546	6.819	61.487
4	1.946	3.742	66.849	1.946	3.742	66.849	2.788	5.362	66.849

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

ANEXO 4 Matriz rotada de componentes del MLQ

	Componentes			
	1	2	3	4
28 TNPC Promuevo las acciones del personal hacia los lineamientos de la misión y la visión de la organización.	.852			
38 NLLF Se han alcanzado las metas propuestas en los planes de trabajo.	.835			
27 TNPC Sé transmitir una visión integrada del futuro deseado de la organización.	.790			
15 TFEI Guío las acciones del personal bajo mi cargo hacia la misión de la organización.	.789			
14 TFEI Integro una visión clara del futuro de la organización.	.783			
12 TFIM Soy efectivo(a) en la administración de las actividades del personal a mi cargo.	.770			
10 TFIM Mi liderazgo como jefe(a) logra satisfacción en el equipo de trabajo.	.767			
41 VRS Busco promover la iniciativa de mis colaboradores hacia la misión y visión de la organización.	.765			
42 VRS Logro motivar al personal en cuanto al logro de los estándares de trabajo esperados.	.753			
25 TNPC Soy efectivo(a) en las decisiones sobre la asignación de tareas de grupo para alcanzar los objetivos del área.	.739			
40 NLLF Comunico la visión del futuro deseado de la organización.	.737			
11 TFIM Animo al personal a esforzarse para trabajar más y mejor.	.724			
2 TFCA Oriento las acciones de mi personal hacia la misión organizacional.	.720			
3 TFCA Motivo al trabajador para que alcance las metas programadas.	.703			
7 TFCC Estoy pendiente de las posibles discrepancias a los planes acordados previamente.	.691			
16 TFEI Motivo a los trabajadores para que alcancen las metas programadas.	.684			
29 TNAEA Mis colaboradores están motivados en alcanzar las metas del plan de trabajo.	.680			
51 VREF El equipo de trabajo ha demostrado ser efectivo.	.643			
20 TFCI Estoy comprometido con las normas de mejora continua en el área de trabajo con mi personal.	.642			
30 TNAEA Estimulo la capacidad de análisis de mis colaboradores.	.640			
36 TNAEP Participo activamente en la satisfacción de mi equipo de trabajo.	.639			
1 TFCA Muestro capacidad para transmitir una visión del futuro.	.632			
37 NLLF Estimulo a que se esfuercen más los trabajadores en sus actividades laborales.	.614			
23 TFTP El equipo de trabajo a mi cargo está satisfecho con los métodos de dirección que empleo.	.589			
43 VRS Propicio la resolución de problemas en equipo usando estrategias racionales.	.571			
33 TNAEP Me oriento hacia un tipo de supervisión preventiva más que correctiva.	.568			
49 VREF El personal se siente satisfecho con las decisiones que se han tomado en su área de trabajo.	.568			
46 VREF Propongo mejoras en cuanto a mantenimiento preventivo en el área de trabajo.	.562			
18 TFCI Reconozco en los trabajadores sus distintas necesidades y cualidades personales.	.537			
5 TFCC Considero las distintas necesidades laborales del personal.	.511			
39 NLLF Mejoro el clima de trabajo empleando mi sentido del humor.		.816		
13 TFEI Utilizo el sentido del humor para suavizar las dificultades.		.737		
26 TNPC Utilizo adecuadamente mi sentido del humor para manejar situaciones difíciles entre el personal.		.733		
32 TNAEA Premio a los trabajadores por el logro de las metas alcanzadas.		.725		
45 VREE Busco premiar las iniciativas de mis colaboradores que tratan de resolver las problemáticas de trabajo.		.718		
44 VRS Atiendo las necesidades particulares de cada uno de mis colaboradores de trabajo.		.698		
17 TFCI Estimulo el uso del razonamiento y la lógica en la resolución de problemas.		.672		
19 TFCI Veo que el personal sea recompensado por alcanzar las metas acordadas.		.657		
50 VREF Mis colaboradores se han comprometido en alcanzar las metas organizacionales esforzándose más.		.656		
24 TFTP Incremento en el trabajador el sentido de participación activa en el trabajo.		.641		
6 TFCC Premio a los empleados bajo mi cargo por alcanzar las metas acordadas.		.637		
31 TNAEA Concedo atención personal a mis colaboradores cuando están agobiados.		.599		
4 TFCA Propicio que el personal tenga iniciativa para resolver problemas.		.587		
52 VREF Mi sentido responsable del humor favorece la integración del equipo de trabajo.		.587		
22 TFTP En momentos de crisis es difícil encontrarme.			.856	
35 TNAEP En situaciones problemáticas del área de trabajo, es difícil encontrarme.			.837	
48 VREE Dejo que mis colaboradores enfrenten situaciones difíciles de resolver en mi lugar.			.821	
9 TFIM Estoy ausente cuando más se me necesita.			.770	
8 TFCC Postergo el tomar decisiones.				.720
47 VREE Estoy al margen del trabajo de mi personal, solo actúo cuando se comenten errores.				.680
21 TFTP Estoy al margen hasta que los problemas se tornan críticos, entonces actúo.				.670
34 TNAEP Actúo solamente cuando los problemas se tornan críticos.				.659

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.^a

a. Rotación convergió en 7 interacciones.

ANEXO 5 Comunalidades del HPEI™

	Inicial	Extracción
53 P1 Soy instintivamente exigente con todo y con todos. No hago concesiones porque algo sea difícil.	1.000	.495
54 P1 Me gusta que las cosas se hagan lo mejor posible, pero siempre se pueden mejorar.	1.000	.713
55 P1 Aborrezco la mediocridad y que los asuntos queden pendientes. Considero que si algo merece la pena hacerse, merece la pena hacerlo bien.	1.000	.633
56 P1 Me gusta que todo esté impecable y me molesta que a menudo la gente sea descuidada.	1.000	.707
57 P1 Me gusta controlarlo todo, me esfuerzo para que todo esté impecable, no puedo evitarlo.	1.000	.564
58 P1 Generalmente sólo me permito relajarme cuando todo lo que debo hacer está bajo control; entonces me lo tengo bien merecido.	1.000	.410
59 A2 Tiendo a hacer mucho por los demás. Podría partirme en cuatro para ayudarles.	1.000	.714
60 A2 Es muy fácil para mí ponerme al servicio de los demás. Soy capaz de percibir lo que les agrada. Tengo un lado muy emocional.	1.000	.635
61 A2 Me gusta ser servicial, estar disponible y ser útil a los demás.	1.000	.562
62 A2 Mi primer impulso es prestar servicio e incluso resultar indispensable para hacer feliz a la otra persona.	1.000	.709
63 A2 Doy sin medida y lo hago todo por los que quiero. Si me piden un favor tiendo a decir sí, sin pensarlo.	1.000	.699
64 T3 Soy más eficaz que la mayoría aprovechando las oportunidades que se presentan para alcanzar rápidamente mis objetivos.	1.000	.456
65 T3 Me gusta que los demás conozcan mis logros, mis resultados y mis éxitos.	1.000	.687
66 T3 La competición, los objetivos ambiciosos y la búsqueda del éxito me estimulan y me hacen subir la adrenalina.	1.000	.605
67 T3 Me centro sobre todo en conseguir resultados rápidos, eficaces y visibles para las personas que importan.	1.000	.550
68 T3 Me gusta el éxito y que se sepa que lo he logrado.	1.000	.733
69 T3 Para alcanzar mis objetivos, causo buena impresión desde el primer instante. No hay segundas oportunidades para causar una buena impresión.	1.000	.613
70 C4 Acostumbro a tener un lado soñador y emocional. Me encanta imaginar escenarios que alimentan mis estados anímicos.	1.000	.523
71 C4 Tiendo a soñar con imposibles, con lo que está fuera de mi alcance. Lo que es demasiado fácil de conseguir, decepciona rápidamente.	1.000	.422
72 C4 Puedo dejarme llevar por intensos, y en ocasiones extremos, sentimientos y pasiones. Esto puede desconcertar a los demás.	1.000	.572
73 C4 Una sola palabra puede desestabilizarme completamente: me sumerjo en las emociones y ya no vivo más que eso. Entonces siento la necesidad de aislarme para poder emerger.	1.000	.654
74 C4 A fuerza de vivir apasionadamente y de soñar con la plenitud y lo ideal, puedo sentirme solo(a) e incomprendido(a) y pasar momentos de gran desánimo.	1.000	.539
75 I5 Para proteger mi tiempo y mi energía, prefiero llevar una vida sencilla, sobria e independiente, lejos de lo que considero trivialidades.	1.000	.550
76 I5 Detesto la intromisión, la invasión, el exceso de contacto. Necesito una burbuja de protección.	1.000	.631
77 I5 Me aparto y me retiro mentalmente ante cualquier petición insistente o invasiva.	1.000	.473
78 I5 Ahorro mi energía en discusiones superficiales, puedo abrirme a nuevos intereses que amplíen mis conocimientos.	1.000	.538
79 I5 Aprendo principalmente mediante la lectura, la observación, el análisis, la recogida de información y la reflexión. De forma natural, tomo mis distancias respecto a las cosas.	1.000	.349
80 I5 Me revitalizo y saco mi energía de mi mundo interior en primer lugar, pero puedo interesarme en el mundo exterior si escojo hacerlo y si puedo mantener mi independencia.	1.000	.605
81 I5 Suelo evitar implicarme de manera espontánea. Pero puedo elegir participar si le encuentro sentido.	1.000	.639
82 I5 Me distancio sistemáticamente de las situaciones, a través de la observación y el análisis.	1.000	.557
83 L6 Preveo de forma casi permanente lo que va a ocurrir y quiero estar preparado(a) para todo. De ahí que mi mente esté tan activa.	1.000	.617
84 L6 En cada momento, preveo mentalmente los peligros, las dificultades y los problemas potenciales.	1.000	.555
85 L6 Estoy siempre en guardia, en vilo, atento.	1.000	.539
86 L6 Suelo experimentar cierta tensión entre "confiar plenamente en alguien" y "sospechar de sus verdaderas intenciones".	1.000	.494
87 L6 Mentalmente, multiplico las peores situaciones previendo todo lo que podría ocurrir. Sé que estoy exagerando pero no puedo evitarlo.	1.000	.481
88 O7 Me gusta probar muchas cosas diferentes y mantenerme abierto(a) a las novedades. Busco variedad, diversidad y actividad.	1.000	.595
89 O7 Siempre tengo previstas varias cosas para hacer. Me gusta jugar con varias posibilidades y mantener abiertas todas las opciones posibles.	1.000	.624
90 O7 Es excitante y estimulante para mí, lanzarme a nuevas aventuras. Me gustan las cosas que se mueven rápido, son nuevas, sorprendentes y están en ebullición.	1.000	.613
91 O7 Disfruto haciendo al mismo tiempo, cosas variadas y estimulantes. Me hace sentir libre.	1.000	.418
92 O7 El simple hecho de imaginar multitud de proyectos me estimula. De hecho, cuando llevo a cabo uno u otro de ellos, es como si los hubiera experimentado todos.	1.000	.609
93 O7 Tengo una fuerte tendencia a realizar varias cosas estimulantes y variadas al mismo tiempo. Pero a menudo anhelo descansar un poco.	1.000	.226
94 L8 Si decido hablar, se sabrá exactamente lo que pienso. Soy de carácter franco y directo. Conmigo no hay ambigüedades.	1.000	.649
95 L8 Cuando defiendo mi opinión, soy enérgico(a), decidido(a) y esto puede asustar a los demás. Tomo las riendas con facilidad.	1.000	.546
96 L8 Ante una injusticia, reacciono de forma impulsiva y me implico con todas mis fuerzas.	1.000	.536
97 L8 Cuando estoy enfadado(a), me cuesta no expresarlo al instante. Tengo un lado directo, incluso impulsivo, que me cuesta canalizar.	1.000	.529
98 L8 Soy como soy. Sé instintivamente lo que quiero y voy completamente a por ello de forma directa.	1.000	.599
99 M9 Me gustan y prefiero los ambientes armoniosos, distendidos e igualitarios, donde todos pueden encontrar su lugar en el grupo tranquilamente y a su ritmo.	1.000	.559
100 M9 Cuando escucho a alguien, comprendo el punto de vista del otro como si estuviera realmente en su lugar, sin tener porqué compartirlo.	1.000	.623
101 M9 De modo natural estoy, y puedo permanecer mucho tiempo, en estado de escucha, comunión y empatía con otros, sin sentir la necesidad de tener que hacer algo.	1.000	.604
102 M9 Es fácil para mí ponerme en el lugar del otro; comprendo su punto de vista y siento lo que él siente.	1.000	.640
103 M9 Cuando dos personas defienden opiniones opuestas, comprendo al instante la posición y el sentir de cada uno como si estuviera en su lugar.	1.000	.506
104 M9 Cuando las personas se enfrentan, me digo muy rápidamente que en el fondo tienen más puntos comunes de lo que creen.	1.000	.443

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

ANEXO 6 Varianza total explicada del HPEI™

Componentes	Valores Eigen Iniciales			Cargas de Extracción de Sumas de Cuadrados			Cargas de Rotación de Sumas de Cuadrados		
	Total	% de Varianza	% Acumulativo	Total	% de Varianza	% Acumulativo	Total	% de Varianza	% Acumulativo
1	10.459	20.114	20.114	10.459	20.114	20.114	5.025	9.664	9.664
2	3.556	6.838	26.952	3.556	6.838	26.952	4.620	8.885	18.549
3	3.267	6.283	33.234	3.267	6.283	33.234	3.782	7.273	25.822
4	2.596	4.993	38.227	2.596	4.993	38.227	3.209	6.172	31.994
5	2.384	4.584	42.811	2.384	4.584	42.811	3.028	5.822	37.816
6	2.087	4.014	46.825	2.087	4.014	46.825	2.786	5.357	43.173
7	1.880	3.615	50.440	1.880	3.615	50.440	2.729	5.249	48.422
8	1.732	3.330	53.770	1.732	3.330	53.770	2.665	5.125	53.547
9	1.583	3.044	56.814	1.583	3.044	56.814	1.699	3.267	56.814

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

ANEXO 7 Matriz rotada de componentes del HPEI™

	Componentes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
63 A2 Doy sin medida y lo hago todo por los que quiero. Si me piden un favor tiendo a decir sí, sin pensarlo.	.768								
59 A2 Tiendo a hacer mucho por los demás. Podría partirme en cuatro para ayudarles.	.760								
102 M9 Es fácil para mí ponerme en el lugar del otro; comprendo su punto de vista y siento lo que él siente.	.736								
62 A2 Mi primer impulso es prestar servicio e incluso resultar indispensable para hacer feliz a la otra persona.	.657								
60 A2 Es muy fácil para mí ponerme al servicio de los demás. Soy capaz de percibir lo que les agrada. Tengo un lado muy emocional.	.638								
103 M9 Cuando dos personas defienden opiniones opuestas, comprendo al instante la posición y el sentir de cada uno como si estuviera en su lugar.	.572								
61 A2 Me gusta ser servicial, estar disponible y ser útil a los demás.	.535								
56 P1 Me gusta que todo esté impecable y me molesta que a menudo la gente sea descuidada.	.478								
83 L6 Preveo de forma casi permanente lo que va a ocurrir y quiero estar preparado(a) para todo. De ahí que mi mente esté tan activa.	.460								
55 P1 Aborrezco la mediocridad y que los asuntos queden pendientes. Considero que si algo merece la pena hacerse, merece la pena hacerlo bien.	.742								
69 T3 Para alcanzar mis objetivos, causo buena impresión desde el primer instante. No hay segundas oportunidades para causar una buena impresión.	.623								
85 L6 Estoy siempre en guardia, en vilo, atento.	.593								
54 P1 Me gusta que las cosas se hagan lo mejor posible, pero siempre se pueden mejorar.	.553								
58 P1 Generalmente sólo me permito relajarme cuando todo lo que debo hacer está bajo control; entonces me lo tengo bien merecido.	.523								
64 T3 Soy más eficaz que la mayoría aprovechando las oportunidades que se presentan para alcanzar rápidamente mis objetivos.	.515								
57 P1 Me gusta controlarlo todo, me esfuerzo para que todo esté impecable, no puedo evitarlo.	.496								
53 P1 Soy instintivamente exigente con todo y con todos. No hago concesiones porque algo sea difícil.	.476								
94 L8 Si decido hablar, se sabrá exactamente lo que pienso. Soy de carácter franco y directo. Conmigo no hay ambigüedades.	.459								
88 O7 Me gusta probar muchas cosas diferentes y mantenerme abierto(a) a las novedades. Busco variedad, diversidad y actividad.	.640								
100 M9 Cuando escucho a alguien, comprendo el punto de vista del otro como si estuviera realmente en su lugar, sin tener por qué compartirlo.	.633								
89 O7 Siempre tengo previstas varias cosas para hacer. Me gusta jugar con varias posibilidades y mantener abiertas todas las opciones posibles.	.592								
80 I5 Me revitalizo y saco mi energía de mi mundo interior en primer lugar, pero puedo interesarme en el mundo exterior si escojo hacerlo y si puedo mantener mi independencia.	.502								
66 T3 La competición, los objetivos ambiciosos y la búsqueda del éxito me estimulan y me hacen subir la adrenalina.	.473								
84 L6 En cada momento, preveo mentalmente los peligros, las dificultades y los problemas potenciales.	.436								
91 O7 Disfruto haciendo al mismo tiempo, cosas variadas y estimulantes. Me hace sentir libre.	.408								
104 M9 Cuando las personas se enfrentan, me digo muy rápidamente que en el fondo tienen más puntos comunes de lo que creen.	.321								
75 I5 Para proteger mi tiempo y mi energía, prefiero llevar una vida sencilla, sobria e independiente, lejos de lo que considero trivialidades.	.672								
99 M9 Me gustan y prefiero los ambientes armoniosos, distendidos e igualitarios, donde todos pueden encontrar su lugar en el grupo tranquilamente y a su ritmo.	.612								
77 I5 Me aparto y me retiro mentalmente ante cualquier petición insistente o invasiva.	.598								
98 L8 Soy como soy. Sé instintivamente lo que quiero y voy completamente a por ello de forma directa.	.532								
79 I5 Aprendo principalmente mediante la lectura, la observación, el análisis, la recogida de información y la reflexión. De forma natural, tomo mis distancias respecto a las cosas.	.464								
78 I5 Ahorro mi energía en discusiones superficiales, puedo abrirme a nuevos intereses que amplíen mis conocimientos.	.419								
96 L8 Ante una injusticia, reacciono de forma impulsiva y me implicó con todas mis fuerzas.	.658								
90 O7 Es excitante y estimulante para mí, lanzarme a nuevas aventuras. Me gustan las cosas que se mueven rápido, son nuevas, sorprendentes y están en ebullición.	.631								
92 O7 El simple hecho de imaginar multitud de proyectos me estimula. De hecho, cuando llevo a cabo uno u otro de ellos, es como si los hubiera experimentado todos.	.525								
72 C4 Puedo dejarme llevar por intensos, y en ocasiones extremos, sentimientos y pasiones. Esto puede desconcertar a los demás.	.500								
68 T3 Me gusta el éxito y que se sepa que lo he logrado.	.833								
65 T3 Me gusta que los demás conozcan mis logros, mis resultados y mis éxitos.	.790								
81 I5 Suelo evitar implicarme de manera espontánea. Pero puedo elegir participar si le encuentro sentido.	.461								
74 C4 A fuerza de vivir apasionadamente y de soñar con la plenitud y lo ideal, puedo sentirme solo(a) e incomprendido(a) y pasar momentos de gran desánimo.	.661								
73 C4 Una sola palabra puede desestabilizarme completamente: me sumerjo en las emociones y ya no vivo más que eso. Entonces siento la necesidad de aislarme para poder emerger.	.603								
71 C4 Tiendo a soñar con imposibles, con lo que está fuera de mi alcance. Lo que es demasiado fácil de conseguir, decepciona rápidamente.	.525								
70 C4 Acostumbro a tener un lado soñador y emocional. Me encanta imaginar escenarios que alimentan mis estados anímicos.	.451								
93 O7 Tengo una fuerte tendencia a realizar varias cosas estimulantes y variadas al mismo tiempo. Pero a menudo anhelo descansar un poco.	.323								
95 L8 Cuando definiendo mi opinión, soy enérgico(a), decidido(a) y esto puede asustar a los demás. Tomo las riendas con facilidad.	.591								
97 L8 Cuando estoy enfadado(a), me cuesta no expresarlo al instante. Tengo un lado directo, incluso impulsivo, que me cuesta canalizar.	.591								
86 L6 Suelo experimentar cierta tensión entre "confiar plenamente en alguien" y "sospechar de sus verdaderas intenciones".	.596								
67 T3 Me centro sobre todo en conseguir resultados rápidos, eficaces y visibles para las personas que importan.	.504								
87 L6 Mentalmente, multiplico las peores situaciones previendo todo lo que podría ocurrir. Sé que estoy exagerando pero no puedo evitarlo.	.493								
76 I5 Detesto la intromisión, la invasión, el exceso de contacto. Necesito una burbuja de protección.	.461								
101 M9 De modo natural estoy, y puedo permanecer mucho tiempo, en estado de escucha, comunión y empatía con otros, sin sentir la necesidad de tener que hacer algo.	.634								
82 I5 Me distancio sistemáticamente de las situaciones, a través de la observación y el análisis.	.488								

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.^a

a. Rotación convergió en 18 iteraciones.

ANEXO 8 Comunalidades del HPHI™

	Inicial	Extracción
105 REA Me gusta hacer trabajos manuales y reparaciones caseras.	1.000	.681
106 REA Tengo una faceta de artesano: yo mismo me encargo de hacer todas las pequeñas reparaciones o cambios cotidianos.	1.000	.670
107 REA Me encanta trabajar con las manos.	1.000	.656
108 REA Generalmente confío en mis habilidades manuales.	1.000	.723
109 REA Me siento cómodo con todo tipo de trabajos técnicos.	1.000	.502
110 REA Armar muebles se me facilita.	1.000	.563
111 REA Tengo facilidad para utilizar o instalar herramientas, máquinas o aparatos diversos.	1.000	.642
112 REA Generalmente, prefiero ocuparme de los aspectos prácticos de las cosas.	1.000	.333
113 INV El análisis de situaciones complejas me estimula intelectualmente.	1.000	.593
114 INV Busco aprender constantemente.	1.000	.421
115 INV Tengo un lado lógico y analítico.	1.000	.595
116 INV Busco sistemáticamente información que me permita comprender las cosas.	1.000	.600
117 INV Profundizar en mis campos de conocimiento resulta fundamental para mí.	1.000	.649
118 INV Necesito enfrentarme a desafíos intelectuales.	1.000	.358
119 INV Comprender el porqué de las cosas es una parte intrínseca de mí.	1.000	.306
120 INV Tengo una capacidad innata para el razonamiento lógico.	1.000	.425
121 INV Me intereso por conocer los últimos avances científicos.	1.000	.551
122 INV Mi curiosidad intelectual es superior a la media.	1.000	.510
123 INV Me interesa mucho todo lo relacionado con las innovaciones tecnológicas.	1.000	.369
124 ART Las personas que me conocen creen que soy creativo.	1.000	.403
125 ART Soñar e imaginar resulta esencial para mí.	1.000	.506
126 ART Siento que tengo una vena artística muy profunda.	1.000	.658
127 ART Me gusta experimentar emociones a través del arte.	1.000	.677
128 ART En mi trabajo demuestro habitualmente originalidad e intuición.	1.000	.645
129 ART Si dejo huella en la tierra, será gracias a mis obras artísticas (ya sean conocidas o desconocidas).	1.000	.547
130 ART Me gusta expresar mis ideas y sentimientos a través de la música, la escritura, el dibujo, la pintura, la danza, el teatro...	1.000	.605
131 ART En mi trabajo prefiero sin lugar a dudas la originalidad al conformismo y la imaginación a la repetición.	1.000	.374
132 ART Si trabajara como voluntario en una asociación, me gustaría actuar como animador de talleres creativos o artísticos.	1.000	.461
133 ART En mí prevalece mi faceta creativa, innovadora e inventiva.	1.000	.623
134 ART Tengo un gran sentido de la estética: soy sensible a la belleza de las cosas.	1.000	.416
135 SOC Soy una persona empática y comprensiva.	1.000	.494
136 SOC Necesito sentir calor y proximidad en las relaciones personales.	1.000	.581
137 SOC Los demás creen que soy una persona sociable.	1.000	.472
138 SOC Necesito comunicar, compartir y transmitir todo aquello que me resulta importante.	1.000	.373
139 SOC Me gusta ayudar a los demás.	1.000	.478
140 SOC Soy tolerante y abierto en mis relaciones con los demás.	1.000	.477
141 SOC Me conmueven las emociones de los demás.	1.000	.512
142 SOC Para mí es una necesidad dedicarme a causas sociales.	1.000	.461
143 SOC Escucho por naturaleza a las personas y las apoyo cuando viven momentos difíciles.	1.000	.638
144 SOC Soy sensible a las relaciones interpersonales y al bienestar de las personas.	1.000	.664
145 SOC Las desgracias de las personas me afectan por naturaleza.	1.000	.636
146 EMP Tengo necesidad de tomar decisiones con rapidez.	1.000	.372
147 EMP No me cuesta trabajo ocupar la posición de líder y motivar, estimular, dirigir y hacer que me sigan.	1.000	.446
148 EMP Tengo un lado comercial: me encanta negociar precios.	1.000	.539
149 EMP Me gusta convencer, influir y persuadir.	1.000	.410
150 EMP Asumo fácilmente la iniciativa cuando realizo un proyecto.	1.000	.547
151 EMP Asumo riesgos de forma innata para llevar a buen puerto los proyectos que emprendo.	1.000	.488
152 EMP Vender productos o ideas me produce una descarga de adrenalina.	1.000	.261
153 EMP Tengo un lado de "líder" para conseguir que las cosas avancen.	1.000	.730
154 EMP Tengo un sentido innato de los negocios.	1.000	.419
155 EMP Me encanta tener público.	1.000	.534
156 EMP Mantengo el entusiasmo y la energía incluso en situaciones difíciles.	1.000	.336
157 EMP Cuando quiero alcanzar un objetivo, avanzo sin hacerme demasiadas preguntas.	1.000	.351
158 CON Cumplir y hacer cumplir las normas: esos son mis principios.	1.000	.578
159 CON Siempre tengo mis cuentas y planificaciones al día.	1.000	.534
160 CON Me aseguro de realizar un seguimiento regular de los asuntos administrativos.	1.000	.448
161 CON Me gusta hacer inventarios y garantizar el control de las entradas y las salidas.	1.000	.488
162 CON Es evidente que tengo mis papeles perfectamente organizados.	1.000	.656
163 CON Me gusta que todo funcione como un reloj.	1.000	.388
164 CON Tengo una faceta de jurista que aplica las leyes.	1.000	.512
165 CON Organizo los asuntos de acuerdo con la importancia o el lugar que merecen.	1.000	.304
166 CON Soy metódico, organizado y estructurado.	1.000	.568
167 CON Necesito imperiosamente disponer de órdenes y procedimientos claros.	1.000	.481

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

ANEXO 9 Varianza total explicada del HPHI™

Componentes	Valores Eigen Iniciales			Cargas de Extracción de Sumas de Cuadrados			Cargas de Rotación de Sumas de Cuadrados		
	Total	% de Varianza	% Acumulativo	Total	% de Varianza	% Acumulativo	Total	% de Varianza	% Acumulativo
1	14.755	23.421	23.421	14.755	23.421	23.421	7.123	11.307	11.307
2	5.132	8.146	31.566	5.132	8.146	31.566	5.924	9.402	20.710
3	3.974	6.308	37.874	3.974	6.308	37.874	5.754	9.134	29.843
4	3.204	5.086	42.960	3.204	5.086	42.960	5.348	8.490	38.333
5	2.746	4.359	47.319	2.746	4.359	47.319	4.188	6.648	44.981
6	2.426	3.852	51.171	2.426	3.852	51.171	3.900	6.190	51.171

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

ANEXO 10 Matriz rotada de componentes del HPHI™

	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
153 EMP Tengo un lado de "líder" para conseguir que las cosas avancen.	.756					
115 INV Tengo un lado lógico y analítico.	.655					
147 EMP No me cuesta trabajo ocupar la posición de líder y motivar, estimular, dirigir y hacer que me sigan.	.640					
148 EMP Tengo un lado comercial: me encanta negociar precios.	.629					
154 EMP Tengo un sentido innato de los negocios.	.578					
114 INV Busco aprender constantemente.	.565					
116 INV Busco sistemáticamente información que me permita comprender las cosas.	.534					
149 EMP Me gusta convencer, influir y persuadir.	.520					
120 INV Tengo una capacidad innata para el razonamiento lógico.	.513					
122 INV Mi curiosidad intelectual es superior a la media.	.502					
117 INV Profundizar en mis campos de conocimiento resulta fundamental para mí.	.490					
137 SOC Los demás creen que soy una persona sociable.	.482					
123 INV Me interesa mucho todo lo relacionado con las innovaciones tecnológicas.	.449					
138 SOC Necesito comunicar, compartir y transmitir todo aquello que me resulta importante.	.402					
152 EMP Vender productos o ideas me produce una descarga de adrenalina.	.400					
146 EMP Tengo necesidad de tomar decisiones con rapidez.	.387					
165 CON Organizo los asuntos de acuerdo con la importancia o el lugar que merecen.	.314					
107 REA Me encanta trabajar con las manos.		.753				
108 REA Generalmente confío en mis habilidades manuales.		.747				
105 REA Me gusta hacer trabajos manuales y reparaciones caseras.		.676				
110 REA Armar muebles se me facilita.		.674				
109 REA Me siento cómodo con todo tipo de trabajos técnicos.		.565				
111 REA Tengo facilidad para utilizar o instalar herramientas, máquinas o aparatos diversos.		.542				
112 REA Generalmente, prefiero ocuparme de los aspectos prácticos de las cosas.		.519				
133 ART En mí prevalece mi faceta creativa, innovadora e inventiva.		.505				
143 SOC Escucho por naturaleza a las personas y las apoyo cuando viven momentos difíciles.		.489				
139 SOC Me gusta ayudar a los demás.		.469				
129 ART Si dejo huella en la tierra, será gracias a mis obras artísticas (ya sean conocidas o desconocidas).		.430				
156 EMP Mantengo el entusiasmo y la energía incluso en situaciones difíciles.		.391				
144 SOC Soy sensible a las relaciones interpersonales y al bienestar de las personas.			.786			
145 SOC Las desgracias de las personas me afectan por naturaleza.			.750			
136 SOC Necesito sentir calor y proximidad en las relaciones personales.			.743			
141 SOC Me conmueven las emociones de los demás.			.670			
134 ART Tengo un gran sentido de la estética: soy sensible a la belleza de las cosas.			.563			
158 CON Cumplir y hacer cumplir las normas: esos son mis principios.			.556			
125 ART Soñar e imaginar resulta esencial para mí.			.519			
135 SOC Soy una persona empática y comprensiva.			.490			
140 SOC Soy tolerante y abierto en mis relaciones con los demás.			.468			
151 EMP Asumo riesgos de forma innata para llevar a buen puerto los proyectos que emprendo.			.396			
167 CON Necesito imperiosamente disponer de órdenes y procedimientos claros.			.393			
126 ART Siento que tengo una vena artística muy profunda.				.727		
127 ART Me gusta experimentar emociones a través del arte.				.706		
130 ART Me gusta expresar mis ideas y sentimientos a través de la música, la escritura, el dibujo, la pintura, la danza, el teatro...				.675		
142 SOC Para mí es una necesidad dedicarme a causas sociales.				.589		
106 REA Tengo una faceta de artesano: yo mismo me encargo de hacer todas las pequeñas reparaciones o cambios cotidianos.				.557		
155 EMP Me encanta tener público.				.539		
132 ART Si trabajara como voluntario en una asociación, me gustaría actuar como animador de talleres creativos o artísticos.				.498		
131 ART En mi trabajo prefiero sin lugar a dudas la originalidad al conformismo y la imaginación a la repetición.				.486		
119 INV Comprender el porqué de las cosas es una parte intrínseca de mí.				.479		
150 EMP Asumo fácilmente la iniciativa cuando realizo un proyecto.				.425		
121 INV Me intereso por conocer los últimos avances científicos.					.646	
113 INV El análisis de situaciones complejas me estimula intelectualmente.					.602	
124 ART Las personas que me conocen creen que soy creativo.					.519	
128 ART En mi trabajo demuestro habitualmente originalidad e intuición.					.481	
118 INV Necesito enfrentarme a desafíos intelectuales.					.436	
164 CON Tengo una faceta de jurista que aplica las leyes.					.390	
157 EMP Cuando quiero alcanzar un objetivo, avanzo sin hacerme demasiadas preguntas.					.372	
166 CON Soy metódico, organizado y estructurado.						.694
162 CON Es evidente que tengo mis papeles perfectamente organizados.						.664
159 CON Siempre tengo mis cuentas y planificaciones al día.						.505
161 CON Me gusta hacer inventarios y garantizar el control de las entradas y las salidas.						.504
163 CON Me gusta que todo funcione como un reloj.						.490
160 CON Me aseguro de realizar un seguimiento regular de los asuntos administrativos.						.443

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales.

Método de Rotación: Varimax con Normalización Kaiser.^a

a. Rotación convergió en 13 iteraciones.

ANEXO 11 MATRIZ DE CONGRUENCIA

Cuadro de congruencia entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis

Objetivo general:
Analizar la relación existente entre los tipos de la personalidad y el tipo de liderazgo que ejercen la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, desde los modelos de Bass y Avolio, el Eneagrama de Halin-Prémont y Holland.
Pregunta general:
¿Cuál es la relación existente entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo ejercido por la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, desde los modelos de Bass y Avolio, el Eneagrama de Halin-Prémont y Holland?
Hipótesis general desde la postura nula:
Ho: “No existe relación entre los tipos de personalidad y el tipo de liderazgo ejercido por la alta dirección, mandos medios, administrativos y empleados de una muestra de empleados encuestados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada según los modelos de Bass y Avolio, el Eneagrama de Halin-Prémont y Holland”.

Objetivos:	Preguntas:	Hipótesis nula:
1. Analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del MLQ de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México.	1. ¿La adaptación del MLQ de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez?	Ho1. “La adaptación del MLQ de Bass y Avolio en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, no cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.
2. Analizar los criterios	2. ¿La adaptación del	Ho2. “La adaptación del

metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Eneagrama de Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México.	Eneagrama de Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez?	Eneagrama de Halin-Prémont Enneagram Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, no cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.
3. Analizar los criterios metodológicos de confiabilidad y validez del modelo de la adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México.	3. ¿La adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas de logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez?	Ho3. “La adaptación del Halin-Prémont Holland Indicator™ en una muestra de empleados de diversas empresas en logística portuaria en importación y exportación del Puerto de Ensenada, Baja California, México, no cumple con criterios metodológicos de confiabilidad y validez”.
4. Comparar las diferencias significativas entre los tipos de personalidad del eneagrama, los de Holland y los de liderazgo de los empleados encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.	4. ¿Cuáles son las diferencias significativas entre los tipos de personalidad del Eneagrama, los de Holland y los de liderazgo de los encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico?	Ho4. “No existen diferencias significativas entre los tipos de personalidad del Eneagrama, de Holland y los de liderazgo de los encuestados con cada uno de los factores sociodemográficos: género, edad, estado civil, puesto, antigüedad, grado académico.”

ANEXO 12 CARTA PRESENTACIÓN A EMPRESAS

Universidad Autónoma de Baja California

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
UNIDAD UNIVERSITARIA VALLE DORADO

Ensenada B. C. a, 17 de diciembre de 2015
Oficio No. 04/250/2015-2

A QUIEN CORRESPONDA:

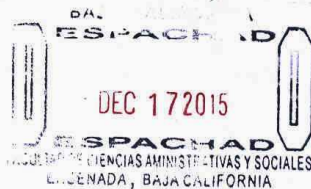
Enviándole un cordial saludo, solicito de su apoyo para que el alumno **Isidro González Ballesteros** estudiante del programa de **Doctorado en Ciencias Administrativas** de esta Facultad, pueda realizar la aplicación de instrumento a altos mandos y mandos medios de diversas empresas de logística portuaria API, Navieras, Agencias Aduanales, Transportistas, Terminal Internacional y Aduana del Puerto como parte de las actividades del proyecto de investigación "INFLUENCIA DE LOS TIPOS DE PERSONALIDAD EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE MANDOS MEDIOS Y ALTO DE LOGISTICA PORTUARIA EN IMPORTACION Y EXPORTACION DEL PUERTO DE ENSENADA, BAJA CALIFORNIA, MEXICO"

Sin más por el momento, quedo a sus órdenes.

ATENTAMENTE

"POR LA REALIZACION PLENA DEL HOMBRE"

DIRECTORA




DRA. MÓNICA LACAVEX BERUMEN



ANEXO 13 CARTA CONVENIO PARA EL USO DEL HPEI™



CONVENIO DE USO TEMPORAL Y GRATUITO DEL CUESTIONARIO Halin Prémont Enneagram Indicator™ (HPEI™)

Entre Crescendo 3 sprl, Bd de la Révision, 23, B-1070 Anderlecht (Bélgica),
representada por Philippe HALIN, gerente de la misma (en adelante, "la empresa");

y Isidro Gonzalez Ballesteros, Universidad autónoma de Baja California, Unidad Valle Dorado, Blvd.
Zertuche y Blvd. De los Lagos S/N, Frac. Valle Dorado, Ensenada, B.C. Mexico
(en adelante, "el formador").

Por la presente, se acuerda lo siguiente:

Preámbulo

La empresa ha desarrollado, a partir del modelo conocido como eneagrama y del conocimiento y la experiencia de dos psicólogos clínicos, un cuestionario de personalidad de alto valor añadido denominado Halin Prémont Enneagram Indicator™ (HPEI™, por sus siglas).

El cuestionario HPEI™ ha sido validado por la Universidad Católica de Lovaina. En concreto, dio lugar a la siguiente publicación:

Nathalie Delobbe, Philippe Halin y Jacques Prémont. *HPEI: Ennéagramme évolutif. Manuel pour le psychologue et le praticien certifié* (HPEI: eneagrama evolutivo. Manual para el psicólogo y el formador certificado). Editorial de la Universidad Católica de Lovaina, 120 páginas.

Dicha publicación es propiedad de la empresa y está protegida por derechos de autor.

El cuestionario HPEI™ únicamente lo utilizan los formadores certificados para ello por la empresa.

1. Por la presente y con carácter excepcional, la empresa autoriza al formador a utilizar el cuestionario HPEI™ sin disponer de la certificación oportuna, dentro del marco de una actividad de investigación y durante un período limitado que abarca desde la fecha de hoy hasta a fecha del 31 de diciembre de 2015. El objeto de dicha investigación es 'Estudio Comparativo de la influencia de la Personalidad en el Liderazgo Transformacional en altos y medios mandos de agencias aduanales afiliadas a CAAAREM en Ensenada, Baja California, México'

La autorización se prorrogará automáticamente por períodos de tres meses, siempre que el formador satisfaga las condiciones de uso recogidas en el presente convenio.

El formador y la empresa pueden dar por finalizado el convenio en cualquier momento mediante el envío de una carta con un preaviso de un mes respecto a la fecha de finalización.

2. La autorización de uso del cuestionario HPEI™ se otorga a título individual al formador y no puede transferirse a terceros, incluso si pertenecen a la misma organización que el formador. Asimismo, no se otorga ningún derecho de uso en exclusividad de ningún tipo.

3. El formador se compromete a respetar el código deontológico que se incluye como anexo del presente convenio durante la duración íntegra de este. En caso de incumplimiento de las condiciones, la empresa se reserva el derecho de retirar la autorización al formador sin preaviso a partir de la fecha en la que notifique el incumplimiento al formador.

Crescendo 3 sprl – Bd de la Révision, 23 – B-1070 Anderlecht (Bélgica) – Tel.: +32.2.524.17.90 – www.enneagram.eu

N.º oper. intrac.: BE 0464 133 221 – IBAN: BE 66 3101 3565 0243 – BIC: BBRUBEBB Correo electrónico:
philippe.halin@crescendo3.be

Domicilio social: Halin Prémont Enneagram Institute – Pl. de l'Université, 25/15 – B-1348 Lovaina la Nueva (Bélgica) – Tel.:
+32.10.45.41.82



4. El formador, con carácter excepcional, tiene autorización para usar el cuestionario HPEI™ sin necesidad de satisfacer cantidad alguna en concepto de su utilización por parte de los usuarios.
5. El formador se compromete a respetar estrictamente la confidencialidad de los cuestionarios de la empresa, que únicamente se utilizan a través de los sitios web de esta. No los reproducirá por ningún medio ni permitirá a terceros que los reproduzcan.
6. La empresa se compromete a poner a disposición del formador las aplicaciones necesarias y a mantenerle informado de todas las modificaciones que puedan tener lugar a medida que estas se vayan produciendo.
7. La empresa se compromete a mantener la confidencialidad de la información que obtenga en relación con la utilización del cuestionario HPEI™ por parte de los usuarios del formador y a dar a la información un uso exclusivamente anónimo con fines de investigación científica.
8. Si se produce alguna disputa en relación con el presente convenio, los juzgados de Bruselas serán la instancia competente para resolverla.

ANEXO: Código deontológico asociado al cuestionario Halin Prémont Enneagram Indicator™

- El cuestionario HPEI™ es una potente herramienta cuyo objetivo es permitir a las personas mejorar su conocimiento sobre sí mismas y comprender mejor a los demás. Puede utilizarse en un marco de acompañamiento o asesoramiento, y de formación grupal o investigación científica. En todos los casos, es esencial utilizarlo con sensibilidad y conocimiento. Con tal fin, a continuación se adjuntan algunas referencias de obligado cumplimiento.
- El cuestionario HPEI™ se debe tratar de manera estrictamente confidencial. Únicamente la persona que lo realice puede autorizar a otras personas a conocer los resultados obtenidos.
- El cuestionario HPEI™ no comporta ninguna apreciación o evaluación de las competencias personales o profesionales de la persona, ni tampoco de su inteligencia, moralidad, eficiencia o código de valores.
- El formador debe asegurarse de presentar los resultados en todos los casos a modo de hipótesis que debe validar el propio participante. Asimismo, el formador debe adoptar una actitud neutral y asegurarse de dejar abiertas varias hipótesis.

Del presente documento se han imprimido dos copias en Bruselas a fecha del 26 de diciembre de 2014, de forma que cada parte confirma haber recibido su copia.

El representante de la empresa:

Philippe Halin (gerente)

El formador:

Crescendo 3 sprl – Bd de la Révision, 23 – B-1070 Anderlecht (Bélgica) – Tel.: +32.2.524.17.90 – www.enneagram.eu

N.º oper. intrac.: BE 0464 133 221 – IBAN: BE 66 3101 3565 0243 – BIC: BBRUBEBB Correo electrónico:
philippe.halin@crescendo3.be

Domicilio social: Halin Prémont Enneagram Institute – Pl. de l'Université, 25/15 – B-1348 Lovaina la Nueva (Bélgica) – Tel.:
+32.10.45.41.82

