

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE PREDICTORES DE PERSONALIDAD EN  
CONDUCTAS CÍVICAS ORGANIZACIONALES**

**EMILIA DEL PINO**

**DIRECTOR: JAIME MORENO VILLEGAS**

**QUITO, 2013**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, Emilia Alexandra Del Pino Nuñez con CI 1714916671, autora del trabajo de graduación intitulado: “ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE PREDICTORES DE PERSONALIDAD EN CONDUCTAS CÍVICAS ORGANIZACIONALES”, previa a la obtención del grado Académico de MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, en la Facultad de Psicología.

1. Declaro tener pleno conocimiento de las obligaciones que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar en el SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión Pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, enero 2013

**Emilia Del Pino N.**

**CI 1714916671**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a quienes me impulsaron a seguir preparándome y me acompañaron en el camino de la superación y crecimiento continuo; en especial a mi familia quienes siempre han creído en mi y han sido mi inspiración para seguir mejorando tanto personalmente como profesionalmente.

A mi esposo que ha sabido entenderme y apoyarme en mis largas jornadas de trabajo y estudio que me han permitido finalizar este trabajo el cual espero que sea una herramienta para futuras investigaciones.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todo lo que permite que pase o no en mi vida, por ser mi guía y mi descanso.

Agradezco a Jaime Moreno por su tiempo, paciencia y dedicación para realizar este trabajo.

Agradezco a todos quienes fueron parte activa de esta tesis y me apoyaron con su tiempo y conocimiento para poder entregar un trabajo de calidad.

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>1.1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1.2. INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1.3. OBJETIVOS.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.3.1. Objetivos General.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.3.2. Objetivos Específicos.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.4. HIPÓTESIS.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.5. METODOLOGÍA, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.5.1. Medición de las variables:.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.5.2. Herramientas.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2. CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>2.1. PERSONALIDAD.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>2.1.1. Teorías de la Personalidad.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>2.1.2. Rasgos de la Personalidad.....</b>   | <b>25</b> |
| <b>2.1.3. Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional.....</b> | <b>29</b> |
| <b>2.2. PRUEBAS PSICOLOGICAS.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>2.2.1. Historia de las pruebas psicológicas.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>2.3. CONDUCTAS CÍVICAS ORGANIZACIONALES.....</b>  | <b>33</b> |
| <b>3. CAPITULO III: ANALISIS.....</b>  | <b>41</b> |
| <b>3.1. ANALISIS DE CORRELACION ENTRE LA PERSONALIDAD Y LAS CONDUCTAS CIVICAS ORGANIZACIONALES.....</b>      | <b>41</b> |
| <b>3.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>3.2.1. Tabla de significación R.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>3.2.2. Regla de decisión.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>3.2.3. Alfa de Cronbach.....</b>  | <b>51</b> |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.4. Análisis de Resultados.....   | 52 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 58 |
| 4.1. CONCLUSIONES.....   | 58 |
| 4.2. RECOMENDACIONES.....  | 58 |
| 5. REFERENCIAS.....  | 60 |
| 6. GLOSARIO.....   | 62 |
| 7. ANEXOS.....   | 64 |
| 7.1. ANEXO # 1: COOP-A.....  | 65 |
| 7.1.1. ANEXO # 1 A: CUADERNILLO DE PREGUNTAS COOP-A.....                       | 65 |
| 7.1.2. ANEXO # 1 B: HOJA DE CAPTURA COOP-A.....                                | 72 |
| 7.2. ANEXO # 2: ENCUESTA DE CONDUCTAS CÍVICAS EN LA ORGANIZACIÓN.....          | 74 |
| 7.3. ANEXO # 3: Propuesta de Competencias de Organizaciones para EQUIVIDA..... | 81 |

#### INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Clasificación bidimensional de los rasgos de personalidad de Eysenck.....      | 24 |
| Figura 2. Modelo de conductas cívicas organizacionales de Van Dyne, Graham y Dinesh..... | 36 |
| Figura 3. Modelo de conductas cívicas organizacionales de Konovsky y Pugh.....           | 36 |

## INDICE DE TABLAS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabla 1: Dimensiones y escalas de COPP en su versión completa (Los encabezados muestran las 5 dimensiones globales de la personalidad).....</b> | <b>18</b> |
| <b>Tabla 2: Dieciséis rasgos primarios de personalidad.....</b>  | <b>26</b> |
| <b>Tabla 3: Dimensiones y facetas de la personalidad según McCrae y Costa.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Tabla 4: Síntesis de los resultados Obtenidos por Organ y Ryan.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Tabla 5: Ansiedad vs Criterio.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>Tabla 8: Sociabilidad vs Criterio.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Tabla 9: Orientación al Logro vs Criterio.....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Tabla 11: Orientación al Servicio vs Criterio.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>Tabla 12: Minusiosidad vs Criterio.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>Tabla 13: Cumplimiento de normas vs Criterio.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>Tabla 14: Apertura al Cambio vs Criterio.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Tabla 15: Orientación al Aprendizaje vs Criterio.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>Tabla 16: Distorsión vs Criterio.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Tabla 17: Tabla de Significación R.....</b>   | <b>50</b> |

## **1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL ANÁLISIS**

### **1.1. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente análisis de predictores de conductas cívicas intenta despejar la hipótesis de si existe relación entre rasgos de personalidad y conductas cívicas organizacionales. De ser comprobada, el test COPP sería una herramienta muy valiosa para predecir comportamientos del personal que desea ingresar a la compañía.

El interés de realizar este análisis nace a partir de la necesidad de la compañía Equivida de realizar una mejor selección de personal y por ende disminuir la rotación de la fuerza de ventas.

Si esta necesidad no es atendida a corto plazo, el crecimiento acelerado de la organización sería insostenible por el alto nivel de rotación, el mismo que afectaría al resto de personal en la consolidación y adaptación al cambio.

Para iniciar con este análisis se utilizó el Test COPP (Cuestionario Ocupacional Pentafactorial de la Personalidad), y el CCO (Cuestionario de Conductas Cívicas Organizacionales, el primero se aplicó a la mayor cantidad de Asesores Comerciales Individuales de Equivida, y el segundo Cuestionario de Conductas Cívicas Organizacionales fue entregado a los Jefes Directos (Directores Comerciales) para poder validar los resultados del test.

Como una fase importante de este análisis fue la comunicación realizada tanto a Asesores Comerciales como a Directores, pues se requiere tiempo adicional de las labores cotidianas especialmente de los Directores Comerciales.

Finalmente se procesa toda la información obtenida tanto del test como del cuestionario para realizar el informe final, el mismo que nos ayudará a realizar un plan de acción para reforzar las herramientas utilizadas para la selección de personal.

## **1.2. INTRODUCCIÓN**

El presente análisis se llevará a cabo en la Compañía EQUIVIDA COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS S.A.

A continuación se relata brevemente una reseña histórica de Equivida:

**1992** Año de gestación de ideas en Seguros Equinoccial. Se crea el Comité de Vida, Asistencia Médica y Pensiones.

**1993** El “Grupo Equinoccial” y Suramericana de Seguros de Colombia acuerdan la constitución en el Ecuador de una sociedad anónima cuyo objeto social principal será la operación del ramo de seguros de vida, tanto individual como colectivo. Se decide llamar EQUIVIDA a la nueva Compañía.

Monto Inicial de Capital Suscrito y Pagado: \$1.000.000.000 (sucres)

- 100.000 acciones de \$10.000 (sucres) cada una.
- Suramericana: 25%
- Grupo Equinoccial: 75%

Las partes acuerdan imponer a Equivida el cumplimiento de principios éticos que normen su relación con:

- Sus empleados
- El gobierno
- Sus clientes y proveedores
- La comunidad y
- Los socios

**1994** Nace oficialmente, Equivida S.A. (9 de mayo 1994). Funciona en el edificio de Seguros Equinoccial. Dos personas compartían en ocasiones un escritorio.

- Gerente General: José Morillo
- Asistente de Gerencia: Martha Tufiño
- Contadora General: Mónica Miño.

#### ÁREA COLECTIVA

Producto Inicial: Vida Grupo

Cartera Inicial Vida Grupo aportada por Equinoccial:

- 280 pólizas    Quito
- 19 pólizas    Guayaquil
- 19 pólizas    Cuenca

Primera póliza Vida Grupo comercializada directamente por Equivida:

VDG-002 XEROX DEL ECUADOR.

Vigencia: 1° de Febrero de 1995

a 1° de Febrero de 1999

Equivida trabajó con computadores personales (PC) arrendados a Seguros Equinoccial, se utilizó el sistema AS-400 para el manejo de las pólizas. Posteriormente se creó el Departamento de Sistemas.

### ÁREA INDIVIDUAL

En el mes de julio se realiza el viaje a Medellín de Gerente y tres Directores Comerciales:

El objetivo: Capacitarse en el ramo individual.

A su regreso, ocuparon una casa ubicada en la Av. De los Shyris y Diego de Almagro.

Se improvisaron, en ocasiones, escritorios con cajas de cartón.

Se realizaron 38 seminarios de capacitación en los cuales participaron incluso algunos Asesores Comerciales.

Se aprobó por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros el producto “Su Capital Asegurado” pero fue aprobado sin el ingrediente de Ahorro, lo que le restó atractivo al producto.

El 13 de septiembre se emite la primera póliza de Vida individual:

Asegurado: Vicente Arévalo.

**1995** El mes de agosto fue el mes de mayor producción de vida Individual:

620 pólizas a través de 80 Asesores Comerciales.

**PRODUCTO: EQUIVIDA CRECIENTE**

En el mes de octubre se conforma el Comité de Mejoramiento Continuo:

|                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| Mauricio Álvarez     | Santiago Bustillos |
| Juan Carlos Cárdenas | Juan Carlos Rueda  |
| Juan Cordero         | Oswaldo Espinosa   |
| Ximena Pérez Vega    | Rubén Salas        |

**1996** En el mes de enero Equivida se traslada con su área colectiva y administrativa a la Av. Coruña 24-45 y Fray Manuel Barreto.

El departamento de Vida Individual siguió trabajando en la Av. de los Shyris y Diego de Almagro.

**1997** En el mes de abril se incorpora el nuevo Gerente General de Equivida S.A., el Economista Luis Romero Cevallos, e inicia el despegue de Equivida.

**1998** En el mes de abril se trasladan todos los departamentos al Edificio de Seguros Equinoccial.

**2005** El 16 de febrero asume la Gerencia General de Equivida la Econ. Martha Tufiño.

Se inicia una etapa de crecimiento sin precedentes en Equivida S.A.

En el mes de julio el lanzamiento al mercado del Nuevo Plan Temporal a N años: Proteger Plus Temporalidades: 1, 5, 10 y 20 años.

El 31 de agosto se emite la primera póliza Proteger Plus emitida: 1580000001

**2007** En el mes de mayo se lanza al mercado el Nuevo Seguro de Vida Universal: Provisión. Dos versiones: Provisión Plus y Provisión Classic.

El primero de junio se emite la primera póliza del nuevo Universal emitida: 1590000001

**2008** En el mes de julio el crecimiento vigoroso de Equivida, obliga un cambio de casa. Equivida se traslada a la Av. Amazonas y Gaspar de Villarroel.

**2010** Equivida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., es la mejor empresa de Seguros del Ecuador (Revista Ekos).

**2011** Equivida Compañía de Seguros y Reaseguros S.A., es por segundo año consecutivo, la mejor empresa de Seguros del Ecuador (Revista Ekos).

**2012** Obligados a mantenernos *en el primer lugar... Todos somos Equivida.*

Actualmente Equivida tiene 390 colaboradores los mismos que se encuentran en las diferentes ciudades donde opera. La matriz se encuentra ubicada en Quito en la Av. Amazonas y Gaspar de Villarroel, cuenta con Sucursales en Guayaquil, Cuenca y Agencias en Manta, Ambato y Galápagos.

EQUIVIDA tiene más el 18 años en el mercado Asegurador, es parte del grupo futuro constituido por: EQUINOCCIAL, TECNISEGUROS, METROPOLITAN TOURING, SALUD S.A Y EQUIVIDA. Equivida basa su empresa en lo siguiente:

### ***MISIÓN***

La razón de ser de Equivida es descubrir las incertidumbres de nuestro cliente y del mercado y ofrecer soluciones de protección y respaldo que sean consideradas valiosas.

(EQUIVIDA, 2012)

## ***VISIÓN***

Ser tu elección de respaldo y tranquilidad en la vivencia de una vida plena. (EQUIVIDA, 2012)

## ***VALORES***

- ✚ Respeto a los demás
- ✚ Compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente
- ✚ Autosuperación
- ✚ Generosidad y Solidaridad
- ✚ Actuamos éticamente.
- ✚ Damos lo mejor de nosotros
- ✚ Humildad

EQUIVIDA está creciendo aceleradamente por lo que se ha visto en la necesidad de mejorar sus políticas y cambiar sus procesos para mejorar su servicio al cliente, esto ha influido para que exista una alta rotación de personal lo cual puede repercutir en el clima organizacional.

El área de Talento Humano de EQUIVIDA se ha visto en la necesidad de mejorar significativamente el proceso de selección de personal, especialmente en el área de ventas individuales, ya que el personal se ha enfocado en realizar las funciones del cargo, olvidando la importancia de algunos factores que permiten un mejor desenvolvimiento de la compañía tales como: la confianza y el compañerismo.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivos General**

Analizar y determinar predictores de personalidad en conductas cívicas organizacionales mediante la aplicación del COPP y el CCO.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Aplicar el test COPP a los vendedores individuales de Equivida.
- b. Aplicar el CCO, es decir las evaluaciones del desempeño de los vendedores por parte de los Directores Comerciales.
- c. Realizar el análisis de correlación entre el desempeño demostrado por los vendedores y las conductas cívicas organizacionales.
- d. Determinar las implicaciones de la aplicación del test COPP para la selección del personal de Equivida.

### **1.4. HIPÓTESIS**

Existe relación entre rasgos de personalidad y conductas cívicas organizacionales en el personal de fuerza de ventas individuales de Equivida.

### **1.5. METODOLOGÍA, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS**

**Objetivo 1:** Aplicar el test COPP (Anexo # 1) a los vendedores individuales de Equivida.

*(Ver tabla en la siguiente página)*

| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>TÉCNICA, MÉTODO, HERRAMIENTA</b>                           | <b>NOTAS</b>  |
|--|---|---|
| <b>1. Comunicar a la fuerza de ventas el análisis que se realizará y los objetivos a lograr.</b> | Mail de comunicación a todos los directores a nivel nacional. | Se comunicó que se realizaría un estudio sobre predicción de desempeño mediante un test psicométrico. |
| <b>2. Convocar por ciudad a los vendedores individuales para la aplicación del Test COPP.</b>    | Mail de convocatoria a los vendedores a nivel nacional        |   |
| <b>3. Aplicar el Test COPP.</b>  | Test COPP   | El mismo se llevó a cabo en un ambiente controlado.   |
| <b>4. Calificar los resultados del test.</b>   | Procesamiento a cargo de Inteli8                              |   |

**Objetivo 2:** Aplicar el cuestionario CCO (Anexo # 2), es decir las evaluaciones de desempeño de los vendedores por parte de los Directores Comerciales.

| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>TÉCNICA, MÉTODO, HERRAMIENTA</b>                           | <b>NOTAS</b>   |
|---|---|--|
| <b>1. Comunicar a los Directores Comerciales la importancia de evaluar el desempeño de los vendedores individuales.</b> | Mail de comunicación a todos los directores a nivel nacional. |  |
| <b>2. Explicar el manejo de la herramienta para obtener la información de calidad.</b>                                  | Mail de Comunicación, reunión con los Directores Comerciales  |  |
| <b>3. Entregar las evaluaciones a los Directores Comerciales a nivel nacional.</b>                                      | Encuesta CCO  | Las encuestas fueron entregadas personalmente.   |
| <b>4. Realizar la evaluación de desempeño a los vendedores individuales.</b>  | Evaluación de desempeño.                                      | El tiempo de entrega dependiendo la cantidad de Asesores que cada Director Comercial tenía a su cargo. |

**Objetivo 3:** Realizar el análisis de correlación entre el desempeño demostrado por los vendedores y las conductas cívicas organizacionales.

| <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>TECNICA, METODO, HERRAMIENTA</b>       | <b>NOTAS</b> |
|---|---|--------------|
| <b>1. Organizar la información recopilada.</b>  |   |              |
| <b>2. Analizar el resultado del test COPP.</b>  | Test COPP, regresión bivariada y múltiple |              |
| <b>3. Analizar la evaluación de desempeño.</b>  | Encuesta CCO                              |              |
| <b>4. Entrevistar a los Directores Comerciales en caso de requerir mayor información.</b> | Entrevista                                |              |

**Objetivo 4:** Determinar las implicaciones de la aplicación del test COPP para la selección del personal de Equivida.

| <b>ACTIVIDAD</b>   | <b>TECNICA, METODO, HERRAMIENTA</b>                                      | <b>NOTAS</b> |
|--|--|--------------|
| <b>1. Consolidar la información de los resultados del COPP, evaluación de desempeño y entrevistas.</b> | Resultados del COPP, de la evaluación de desempeño y de las entrevistas. |              |
| <b>2. Sacar las conclusiones de la investigación.</b>  | Análisis de regresión múltiple.  |              |
| <b>3. Realizar un informe de resultados.</b>   |  |              |
| <b>4. Informar los resultados a los Directivos de la Organización.</b>                                 | Reunión  |              |

#### **1.5.1. Medición de las variables:**

Para este estudio teórico práctico se cuenta con las siguientes variables:

- **Variable dependiente:** Conductas Cívicas Organizacionales, las mismas que serán medidas con una encuesta de desempeño contextual que contiene 3 factores: apoyo interpersonal, apoyo organizacional e iniciativa.
- **Variables independiente:** Rasgos de Personalidad, la misma que será medida mediante el COPP (versión A).

### 1.5.2. Herramientas

#### **COPP (Cuestionario Ocupacional Pentafactorial de la Personalidad)**

El COPP mide las cinco dimensiones globales de personalidad (BIG FIVE), el cual es el modelo de personalidad más empleado a nivel internacional en el contexto laboral en la actualidad.

Es importante destacar que el COPP consta de 190 preguntas y fue diseñado con el objetivo de maximizar la predicción del desempeño laboral (desempeño y competencias contextuales) de modo que las escalas primarias que lo componen han sido escogidas con este fin.

A continuación se muestran las dimensiones y escalas de COPP en su versión completa de 200 preguntas:

| <b>Autocontrol</b>      | <b>Extraversión</b>  | <b>Afabilidad</b>      | <b>Meticulosidad</b>   | <b>Receptividad</b>  |
|-------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Ansiedad</b>         | Sociabilidad         | Empatía                | Minuciosidad           | Adaptación al cambio |
| <b>Auto-eficacia</b>    | Orientación al logro | Orientación al cliente | Cumplimiento de normas | Aprendizaje          |
| <b>Locus de Control</b> |                      |                        |                        |                      |

**Tabla 1:** Dimensiones y escalas del COPP en su versión completa

Los encabezados muestran las 5 dimensiones globales de la personalidad.

El COPP dispone además de una escala de distorsión que mide el grado en que el evaluado está distorsionando sus respuestas para proyectar una imagen social deseable.

### **CCO (Cuestionario Conductas Cívicas Organizacionales)**

Este cuestionario se diseñó para medir las llamadas conductas cívicas organizacionales o también llamado desempeño contextual.

Conductas cívicas son acciones de las personas en la organización que no están relacionadas con las tareas del cargo pero que contribuyen a mejorar y consolidar el clima social y emocional de la misma. Por ejemplo: ayudar a los demás.

El CCO se diseñó con el objetivo de medir aquellas conductas cívicas que se consideran de mayor relevancia para la organización, también incluye algunas competencias que no son parte del modelo de conducta cívica organizacional, pero que están relacionadas con el constructo.

El CCO es una hetero-evaluación donde se evalúan las siguientes variables: ayudar, cortesía, relacionamiento interpersonal, lealtad, cumplimiento de normas, persistencia, orientación al logro, iniciativa, autodesarrollo, autocontrol, autoconfianza, persuasión, comunicación, creatividad, manejo del tiempo, orientación al detalle, planificación, orientación al servicio, adaptación al cambio y motivar a los demás y la variable desempeño general las mismas que debe ser evaluado por el jefe directo para validar el desempeño de un colaborador.

Para el diseño del CCO se utilizó un esquema de escalas de descripción conductual, en esta escala se indica la competencia y luego se detallan de 3 a 7 comportamientos tipo representativos de la competencia. El evaluador califica la frecuencia con que la persona ha evidenciado la conducta. Posteriormente se suman los códigos de respuesta de cada conducta y se obtiene una puntuación, que es el total de escala.

Ejemplo:

### Iniciativa

|  |           |
|--|-----------|
| 1. Hace más allá de lo formalmente requerido por su trabajo          | 1 2 3 4 5 |
| 2. Ha realizado contribuciones importantes al área / la organización | 1 2 3 4 5 |
| 3. Propone activamente soluciones a los problemas                    | 1 2 3 4 5 |
| 4. Actúa con prontitud y decisión cuando es necesario                | 1 2 3 4 5 |
| 5. Ha realizado mejoras a tareas, procesos, trámites, formatos, etc. | 1 2 3 4 5 |

**TOTAL: 19**

Frecuencia de la conducta

- 5 = siempre o casi siempre
- 4 = frecuentemente
- 3 = algunas veces
- 2 = rara vez
- 1 = nunca o casi nunca
- Deje en blanco si no puede calificar

Eso quiere decir, que el comportamiento de proponer activamente soluciones a los problemas (3), que es parte de la competencia iniciativa, el colaborador, frecuentemente muestra ese comportamiento.

Las competencias que no son parte del modelo de conductas cívicas organizacionales son:

- Persuasión
- Comunicación

- Creatividad
- Manejo del Tiempo
- Orientación al detalle
- Planificación
- Motivar a los demás
- Desempeño General

El cuestionario tuvo un total de 115 preguntas en la primera parte y 12 preguntas en la segunda parte. El mismo fue completado por el Jefe de las personas que rindieron el test de personalidad COPP.

## 2. CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. PERSONALIDAD

Para comenzar el análisis y determinación de predictores de personalidad en conductas cívicas organizacionales, se iniciará con la definición más citada de personalidad, la misma es un concepto dinámico que describe el crecimiento y desarrollo del sistema psicológico completo de una persona y es “la organización dinámica en el interior del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes peculiares al entorno” (Allport, 1937). En resumen es la forma como un individuo reacciona y se relaciona con los demás.

Los determinantes de la personalidad son:

- a) *La herencia*, la teoría hereditaria, afirma que la personalidad del individuo se encuentra en la estructura molecular de los genes situados en los cromosomas.
- b) *El ambiente*, es uno de los factores que ejerce presión en el modelamiento de la personalidad. La cultura, la familia, las amistades y grupos sociales con los cuales nos relacionamos a lo largo de nuestro crecimiento, son tan importantes como la herencia para formar nuestra personalidad.
- c) *Las situaciones*, influyen en el efecto que tiene la herencia y el ambiente en la personalidad, la misma que por lo general es estable y congruente, pero en diferentes situaciones se despiertan aspectos diversos de la misma.

Debemos saber que ciertas situaciones son más relevantes que otras para influir en la personalidad.

### **2.1.1. Teorías de la Personalidad**

#### **I. Teoría Analítico Factorial de Rasgos de Personalidad**

Cattell (1973) depuró los métodos de análisis factoriales existentes para ayudar a determinar los rasgos superficiales, denominados así porque tienen aspectos obvios de la personalidad, estos surgían en el primer análisis, cuando se correlacionaban entre sí los reactivos individuales de una prueba; como por ejemplo reactivos de cierto – falso.

En el estudio de Cattell (1973) se evidenció que los rasgos superficiales se agrupaban entre sí, lo cual le ayudó a evidenciar que existían rasgos fuente (orígenes estables y constantes de conducta), estos rasgos son más importantes que los rasgos superficiales.

En un estudio con 208 personas, Cattell (1973) hizo que sujetos a quienes conocían los marcaran con diversos adjetivos como: agresivo, dominante; así se determinaron 20 factores subyacentes de personalidad.

Otro estudio consistió en que miles de personas respondieran preguntas de si mismos y después de un análisis factorial se consideraron de manera independiente 16 de los rasgos de personalidad, los mismos que fueron incorporados en un cuestionario de personalidad en papel y lápiz.

#### **II. Teoría Dimensional de Rasgos de Eysenck**

Eysenck (1985) utilizó el análisis factorial para producir acercamientos económicos sobre enfoques de rasgo y dimensiones de la personalidad. El consideró dos

dimensiones básicas: Introversión – extraversión y estable – emocionalmente inestable, se supone que éstas dos dimensiones tienen base biológica y genética. Además las dimensiones incluyen numerosos rasgos específicos:



**Figura 1.** Clasificación bidimensional de los rasgos de personalidad de Eysenck (1985)

Las posiciones de los 32 rasgos corresponden a la dirección y cantidad de las dos dimensiones básicas.

### III. Modelo de los cinco factores de personalidad

Este modelo tiene sus orígenes en una revisión realizada por Goldberg (1981). En su análisis analítico –factorial de los rasgos de personalidad identificó varias

consistencias que las denominó las “Cinco Grandes” dimensiones. La sustentación de este enfoque proviene de varias fuentes que incluye el análisis factorial de los términos de rasgos dentro de lenguaje y análisis de personalidad a partir de una perspectiva evolutiva.

### **2.1.2. Rasgos de la Personalidad**

Los rasgos de la personalidad son características duraderas que describen el comportamiento de un individuo.

Cuando características como la sumisión, agresividad, timidez, lealtad se manifiestan en situaciones repetidamente son rasgos de personalidad (Robbins, 2004).

Raymond Cattell (1998) Psicólogo inglés fue el investigador más famoso en el campo de las teorías de la personalidad basadas en la clasificación de los sujetos según sus "rasgos".

Cattell (1998) señaló que muchos de los rasgos de personalidad eran en realidad sinónimos o casi sinónimos. Cattell (1998) redujo la lista de unos 4.000 adjetivos elaborados por los psicólogos Allport y Odbert (1936) a 171 rasgos de la personalidad, suprimiendo los sinónimos. Además, demostró que varios rasgos tienden a agruparse, de manera que si a una persona se la califica de tenaz y persistente, puede ser calificada también de responsable, metódica y servicial. De esta forma llegó a establecer 16 grupos de rasgos que definen la personalidad humana, los cuales agrupó en un test denominado 16PF.

Los 16 rasgos primarios son:

|                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| <b>1. RESERVADO</b>         | <b>SOCIABLE</b>                |
| <b>2. MENOS INTELIGENTE</b> | <b>MÁS INTELIGENTE</b>         |
| <b>3. IMPRESIONABLE</b>     | <b>ESTABLE EN LO EMOCIONAL</b> |
| <b>4. SUMISO</b>            | <b>DOMINANTE</b>               |
| <b>5. SERIO</b>             | <b>DESPREOCUPADO</b>           |
| <b>6. CONVENIENTE</b>       | <b>ESCRUPULOSO</b>             |
| <b>7. TÍMIDO</b>            | <b>AVENTURERO</b>              |
| <b>8. INFLEXIBLE</b>        | <b>SENSIBLE</b>                |
| <b>9. CONFIADO</b>          | <b>DESCONFIADO</b>             |
| <b>10. PRÁCTICO</b>         | <b>IMAGINATIVO</b>             |
| <b>11. DIRECTO</b>          | <b>ASTUTO</b>                  |
| <b>12. SEGURO</b>           | <b>APRENSIVO</b>               |
| <b>13. CONSERVADOR</b>      | <b>EXPERIMENTADOR</b>          |
| <b>14. DEPENDIENTE</b>      | <b>AUTÓCRATA</b>               |
| <b>15. DESCONTROLADO</b>    | <b>CONTROLADO</b>              |
| <b>16. RELAJADO</b>         | <b>TENSO</b>                   |

**Tabla 2:** Dieciséis rasgos primarios de personalidad.

Uno de los marcos teóricos sobre la personalidad más usados es el indicador Myer – Briggs (ITMS), se trata de exámenes de personalidad de 100 preguntas sobre cómo se siente y actúa una persona en determinada situación.

El modelo de los cinco grandes es un conjunto de modelos de diferentes autores que coinciden en que la personalidad puede ser explicada con 5 factores. Por supuesto, la personalidad de un individuo es siempre una mezcla de estos factores aunque pueda predominar uno de ellos por sobre los otros. Los cinco grandes factores son:

- **Extroversión:** Dimensión de la personalidad que describe a quien es sociable, gregario y afirmativo.
- **Conformidad:** Dimensión de la personalidad que describe a quien es buen talante, cooperativo y confiado.
- **Escrupulosidad:** Dimensión de la personalidad que describe a quien es confiable, persistente y organizado.
- **Estabilidad Emocional:** Dimensión de la personalidad que caracteriza a quien es tranquilo, confiado, seguro (positivo) a diferencia del que es nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- **Apertura a la experiencia:** Dimensión de la personalidad que caracteriza a la persona por su imaginación, sensibilidad y curiosidad.

Cada una de estas dimensiones es en realidad una especie de vara con dos extremos, es decir cada factor tiene un polo opuesto.

Costa y McCrae (1992) recurrieron al enfoque léxico-factorial para desarrollar el modelo más aceptado en la descripción de la personalidad humana el modelo de los cinco grandes.

Como enfoque léxico, tomaron como base descriptores de la personalidad existentes en el lenguaje natural, para luego depurar y/o eliminar los ítems primarios a través de diversos criterios de inclusión y exclusión. Finalmente, la técnica del análisis factorial permite identificar los cinco factores esenciales, según este modelo, a la hora de conformar la estructura de la personalidad humana.

El modelo de McCrae y Costa (1985) surge con la intención de comprobar la existencia de los cinco grandes factores como taxonomía básica en la psicología de la personalidad, buscando la consistencia en los resultados obtenidos desde técnicas muy diversas, tanto en autoevaluaciones como en heteroevaluaciones. Adicionalmente, el modelo busca dar un paso más allá de la mera descripción y, al igual que ocurre con las teorías de Cattell y Eysenck, ofrecer una explicación causal acerca de la naturaleza de los rasgos propuestos, sus interrelaciones y posibles aplicaciones prácticas.

McCrae y Costa (1985) elaboraron un test específico para medir las dimensiones propuestas. El NEO-PI es un inventario de personalidad que debe su nombre a las iniciales de tres de las dimensiones: Neuroticismo, Extraversión y Apertura a la experiencia. Cuenta con una selección de 181 ítems en formato de Escala Likert, y existe una versión revisada (NEO-PI-R) que data del año 1992. Cada una de las dimensiones propuestas está formada por varios subfactores o facetas:

*(Ver tabla en la siguiente página)*

| <b>Neuroticismo</b>  | <b>Extraversión o Surgencia</b>   | <b>Apertura a la experiencia</b>                                     | <b>Cordialidad o Amabilidad vs. Antagonismo</b>   | <b>Responsabilidad vs. Negligencia</b>  |
|--|---|--|---|---|
| Ansiedad<br>Hostilidad<br>Depresión<br>Ansiedad social<br>Impulsividad<br>Vulnerabilidad | Cordialidad<br>Gregarismo<br>Asertividad<br>Actividad<br>Búsqueda de emociones<br>Emociones positivas | Fantasía<br>Estética<br>Sentimientos<br>Acciones<br>Ideas<br>Valores | Confianza<br>Franqueza<br>Altruismo<br>Actitud conciliadora<br>Modestia<br>Sensibilidad a los demás | Competencia<br>Orden<br>Sentido del deber<br>Necesidad de logro<br>Autodisciplina<br>Deliberación |

**Tabla 3:** Dimensiones y facetas de la personalidad según McCrae y Costa (1985).

Puede decirse que el modelo de los Cinco Grandes ha demostrado su consistencia en estudios realizados en distintos idiomas y culturas, lo que resulta interesante a la hora de juzgar la universalidad de las dimensiones propuestas. Del mismo modo, los estudios longitudinales muestran una estabilidad de las puntuaciones a lo largo del tiempo.

### **2.1.3. Principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional**

Los atributos de personalidad que son buenos pronosticadores del comportamiento de un individuo en la organización según Robbins (2004) son:

➤ **Locus de control:** Grado al que los individuos se muestran aomos de su destino. Los que creen que tienen el control de su destino se denominan internos y los que piensan que lo que les sucede están controladas por fuerzas externas como la suerte o la oportunidad son los externos.

- **Maquiavelismo:** Grado en el individuo es pragmático, mantiene una distancia emocional y piensa que el fin justifica los medios.
- **Autoestima:** Es la medida en que un individuo se acepta o se rechaza.
- **Supervisión personal:** Rasgo de la personalidad que mide la capacidad de un individuo de ajustar su conducta a los factores externos situacionales.
- **Disposición a correr riesgos:** Es la tendencia de una persona a enfrentar o a evitar riesgos.
- **Personalidad tipo A:** Personalidad del que está entregado intensamente a una lucha crónica e inacabable por conseguir más y más en cada vez menos tiempos y, si es necesario, en contra de la oposición de cosas y personas.

## **2.2. PRUEBAS PSICOLOGICAS**

### **2.2.1. Historia de las pruebas psicológicas**

La historia de las pruebas de psicológicas inicia con esfuerzos de psicólogos europeos realizados en los últimos cien años, en la última parte del siglo XIX y época anterior a la primera guerra mundial; querían medir la inteligencia a través de herramientas fiables, las mismas que ejercieron poderosos efectos sobre los individuos examinados con ella.

Según Gregory (2000), Psicólogos estadounidenses realizaron numerosas pruebas a mediados de los siglos XX donde analizaban la inteligencia de una persona mediante pruebas de discriminación sensorial, habilidades motoras y tiempo de reacción.

El genio británico Francis Galton (1822 - 1911) inventó la primera batería de pruebas con análisis sensoriales y motores.

El Psicólogo James McKeen Cattell (1860 - 1944) estudió con Galton y después de 1890, estipuló temas esenciales para las pruebas modernas en su artículo clásico titulado *Mental Test and Measurements*. La conclusión de Cattell de que las mismas podrían servir para el entrenamiento, modo de vida o identificación de enfermedades. La conjetura a la que llegó se puede ver como la subestimación profética más notable de todos los tiempos.

En Estados Unidos se aplican en el ámbito educativo alrededor de doscientos millones de pruebas al año, lo cual le lleva a esta herramienta a ser un método generalizado de evaluación, convirtiéndose en un negocio millonario.

Actualmente las pruebas se utilizan en casi todos los países y el entorno de su aplicación es variado como: escuelas para orientación vocacional, en industrias para selección de personal y en clínicas o centros de orientación psicológica para analizar enfermedades mentales.

Según Gregory (2000), las pruebas psicológicas han alterado el destino individual de muchas personas de manera profunda. Como ejemplo se verá a personas que por una prueba han sido o no seleccionados para un trabajo. Jóvenes que han ingresado o no a una determinada universidad. Personas que han sido diagnosticadas con depresión.

Existe una variedad de pruebas psicológicas pero para este análisis nos centraremos en pruebas de personalidad.

### 2.2.3. Pruebas de personalidad

Fue hasta la primera guerra mundial que se utilizaron las pruebas de personalidad como en la actualidad. Las pruebas de personalidad iniciaron cuando Woodworth intentó desarrollar un instrumento para detectar reclutas en el ejército que eran susceptibles a la Psico – neurosis, creando la *Woodworth's Personal Data Sheet* (Hoja de Datos Biográficos de Woodworth, 1919). Este instrumento incluía ciento diez y seis preguntas de SI o NO y contenían reactivos representativos que eran evidencias primarias a simple vista que en su mayoría eran bastante graves. La misma herramienta incluía preguntas como:

¿Se te consideraba como un niño malo?

¿Tienes un fuerte deseo de suicidarte?

El problema más grave reside en que un sujeto trastornado motivado por quedar bien, no marque las respuestas correctas sin ser detectado y por lo contrario un sujeto normal que desee quedar mal podía categorizarse como incapaz para el servicio militar.

Los instrumentos modernos como el MMPI (Inventario Multifasético de Personalidad) han incorporado escalas de validez que evalúan las tendencias de respuestas.

El siguiente desarrollo importante fue el inventario de personalidad (inventario de neurosis) de Thurstone (1938), en la misma, adaptó de manera racional los reactivos en términos de la forma en que un neurótico podría responder típicamente. Este cuestionario fue uno de los primeros con consistencia interna, donde cada posible reactivos se correlacionó con la puntuación total en una escala tentativa identificada, para detectar si dicho reactivo pertenecía a ésta.

De la prueba Thurstone (1938), surgió *Bernreuter Personality Inventory* (Inventario de personalidad de Bernreuter) esta herramienta fue un poco más refinada de la anterior y se basó en la medición de cuatro dimensiones de la personalidad: tendencia neurótica, autosuficiencia, introversión – extraversión y dominancia – sumisión; la innovación y contribución de esta prueba fue que un solo reactivo de prueba podía contribuir a más de una escala.

Allport y Vernon realizaron un estudio de valores, el mismo que se publicó en 1930. Esta prueba fue diferente, ya que se basó en seis valores: teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos; adoptó un nuevo método de calificación, donde cada persona debe hacer una comparación consigo mismo con respecto al equilibrio de importancia de los seis valores.

### **2.3. CONDUCTAS CÍVICAS ORGANIZACIONALES.**

Los antecedentes comúnmente estudiados de Conducta Cívica Organizacional (OCB) son la satisfacción de trabajo, las percepciones de justicia de organización, el compromiso de organización, características de personalidad, características de tarea y el comportamiento de liderazgo; los mismos han sido analizados tanto en los niveles de OCB colectivos como en individuales.

Los OCB son los Comportamientos Organizacionales Cívicos que contribuyen indirectamente a la viabilidad de la organización mediante el mantenimiento de su sistema social.

Organ y Ryan (1995) hicieron un estudio de la correlación entre predictores de personalidad y desempeño cívico, las variables a considerar fueron: satisfacción en el trabajo, estilo de liderazgo, justicia organizacional y compromiso organizacional; los cuatro rasgos de personalidad que incluyeron en el estudio fueron la meticulosidad, agradable, afectividad positiva y afectividad negativa. Después del estudio definieron que solo la meticulosidad tiene una correlación significativa con las Conductas Cívicas Organizacionales como el altruismo y componentes de cumplimiento.

Graham aporta las siguientes definiciones de los referidos indicadores del comportamiento cívico:

- “Obediencia organizacional” es la predisposición a aceptar la necesidad y conveniencia de que existan reglas racionales para gobernar la estructura de la organización, especificar las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo y determinar la política de personal (salarios, promoción, resolución de conflictos, etc.).
- “Lealtad organizacional” es la fidelidad e identificación con los líderes y con la organización como un todo, trascendiendo los intereses particulares de los individuos, los grupos o los departamentos.
- “Participación organizacional” es el interés por las funciones y actividades de la organización, por mantenerse informado acerca del desarrollo y resultados de las mismas y por implicarse en su puesta en práctica y mejora (Borman, 2001).

Desde otra perspectiva, Smith, Organ y Near (1983), valoran como esenciales para la efectividad organizacional una parte de los comportamientos identificados por Katz (1964) como componentes de la conducta laboral motivada, y en concreto:

- El interés por incorporarse y permanecer en la organización;

- El desempeño responsable de las tareas del “rol” o puesto de trabajo asignado;
- La implicación en tareas innovadoras de carácter no prescriptivo, que van más allá del cumplimiento estricto de las obligaciones laborales;

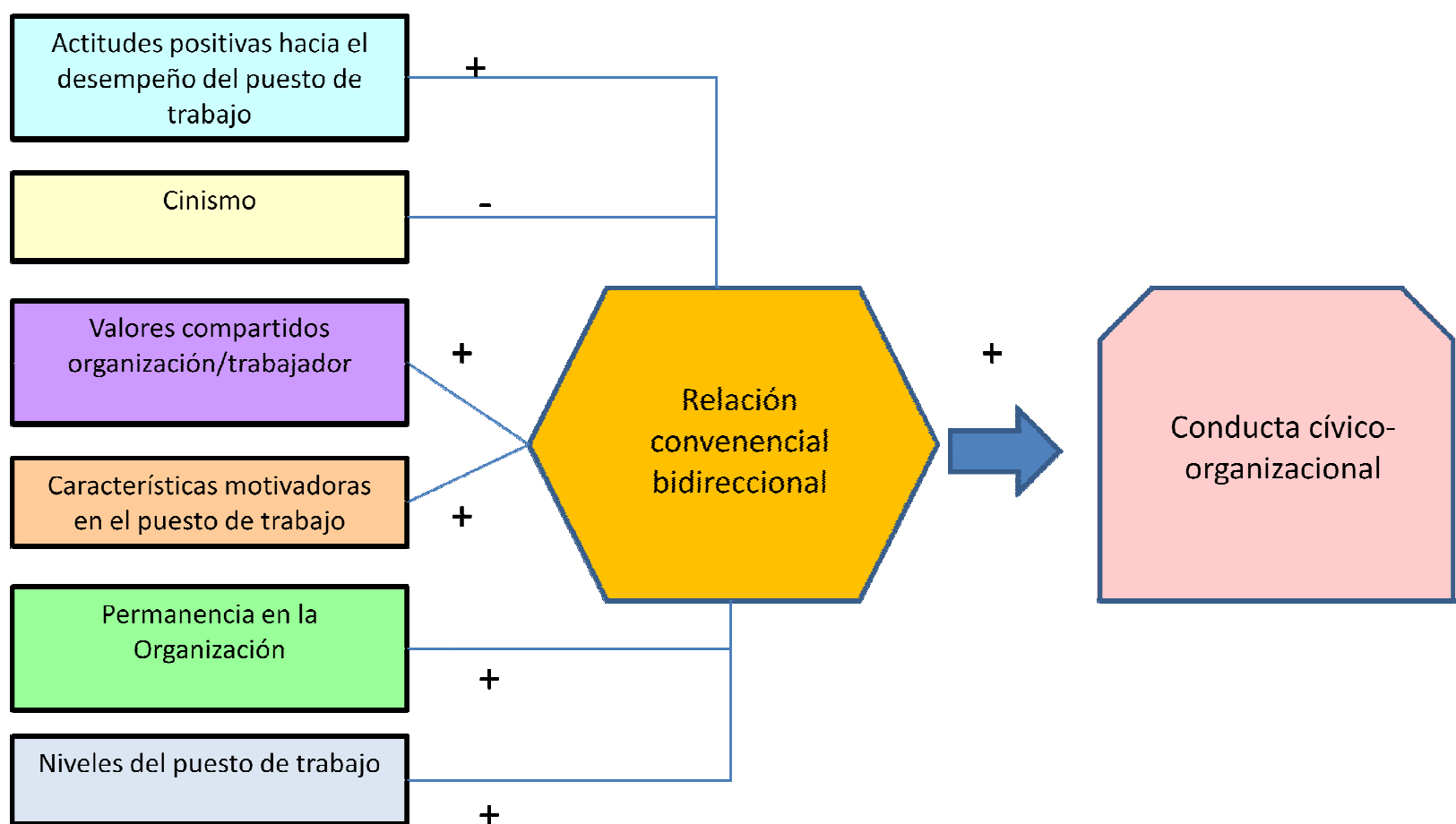
El tercero de estos grupos de actividades lo consideran expresivo del constructo “conducta cívica organizacional”.

Van Dyne, Graham y Dinesch (1994), aislaron en el constructo “conducta cívico-organizacional” cinco componentes:

- Fidelidad a la organización;
- Obediencia a las normas y a las “reglas de juego” existentes en el contexto organizacional;
- Participación en los intercambios sociales que se producen en el seno de la organización;
- Implicación en la promoción de la innovación y el cambio;
- Compromiso con la mejora de la eficiencia de la organización.

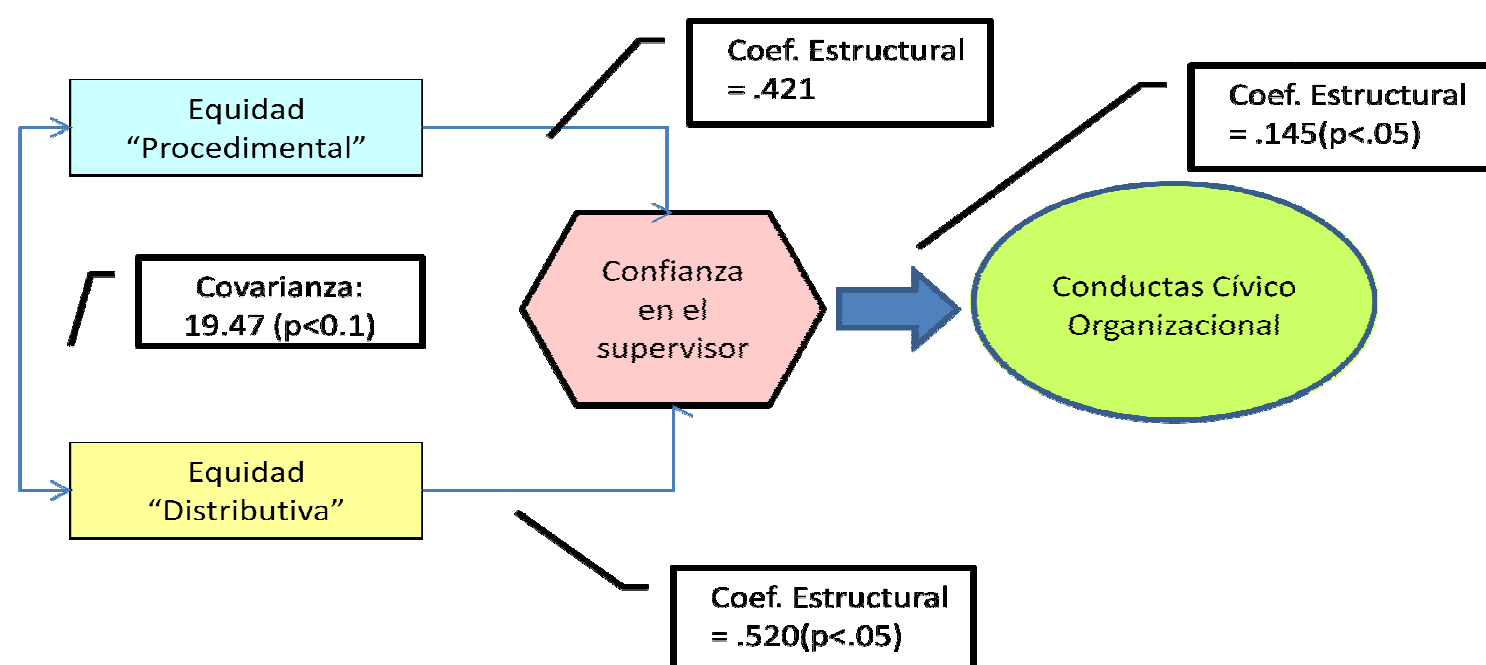
Estos autores han desarrollado, además, un interesante modelo explicativo de la conducta cívico-organizacional que incluye tanto variables “antecedente” como la variable mediadora “*relacional convenencial bidireccional*”:

*(Ver gráfico en la siguiente página)*



**Figura 2.** Modelo de conductas cívicas organizacionales de Van Dyne, Graham y Dinesh (1994).

Un modelo más particular, aunque no por ello menos ilustrativo de cómo precisa la “conducta cívico-organizacional”, lo han desarrollado Konovsky y Pugh (1994), en el que tienen un importante papel los intercambios entre los trabajadores y el supervisor:

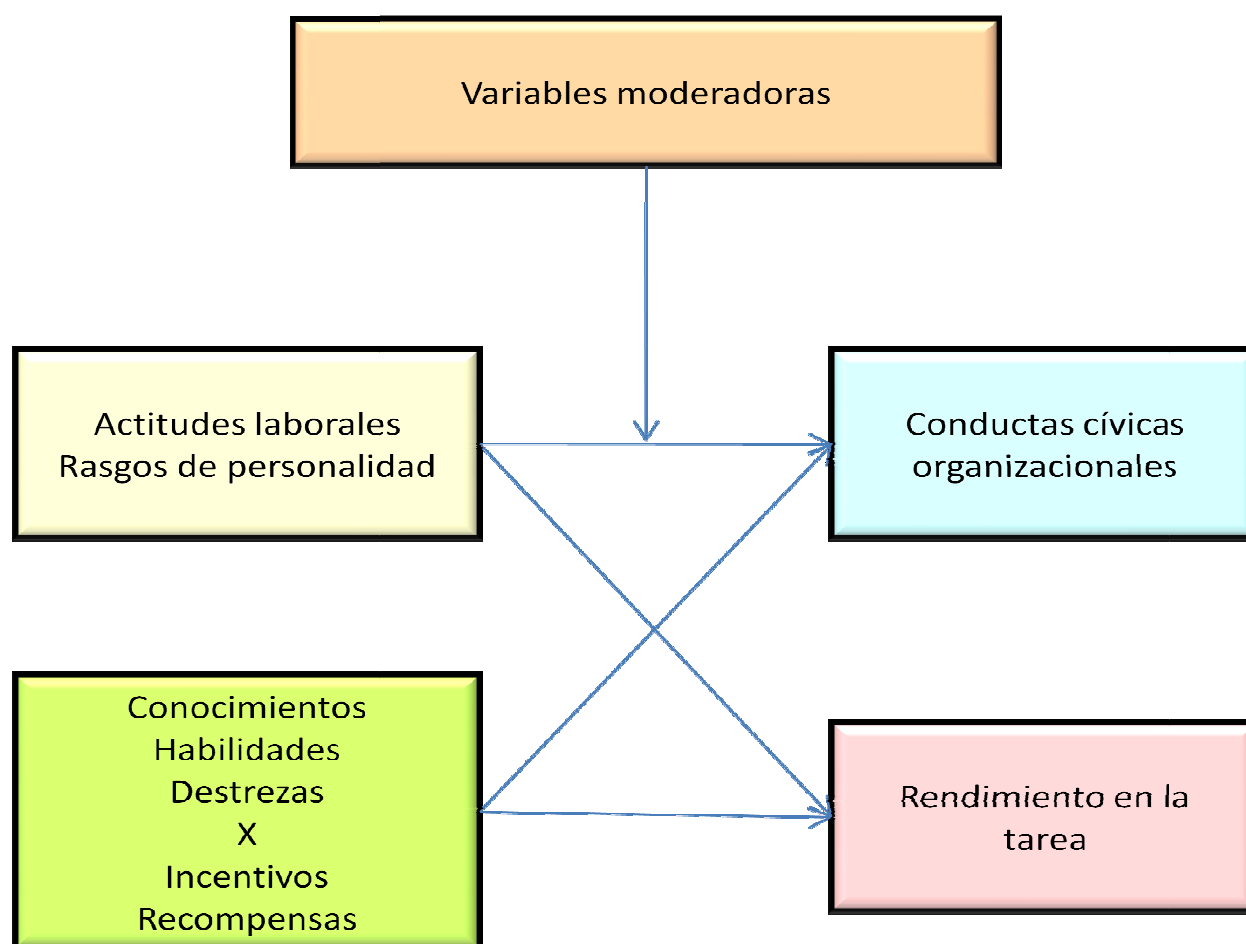


**Figura 3.** Modelo de conductas cívicas organizacionales de Konovsky y Pugh (1994).

Así mismo con el objetivo de identificar las variables que permiten predecir la OCB, Organ y Ryan (1995) publican los resultados de un meta-análisis de 55 estudios con el fin de verificar, el siguiente modelo e hipótesis;

a) Modelo:

*(Ver gráfico en la siguiente página)*



**Figura 4.** Modelo de conductas cívicas organizacionales de Organ y Ryan (1995)

b) Hipótesis (selección):

Actitudes contextuales (satisfacción, percepción de justicia e imparcialidad, soporte recibido del líder y compromiso) están en correlación significativa con la OCB, y estas correlaciones son más elevadas que las que mantienen con el rendimiento en el desempeño del “rol”; la correlación media entre la variable “justicia e imparcialidad” y OCB es mayor que la que existe entre las variables “satisfacción” y OCB.

La correlación entre los rasgos de personalidad y la OCB es mayor que la que existe entre actitudes y OCB.

Aceptan, como punto de partida, la existencia de dos factores en el constructo OCB:

- ✓ Altruismo, que hace referencia a las formas de OCB por las cuales un trabajador ayuda a sus colegas;
- ✓ Obediencia, consistente en las contribuciones más impersonales a la organización como puntualidad ejemplar, utilización adecuada del tiempo laboral, cuidado con aquello que es propiedad de la compañía, adhesión a las normas de la organización.

Esta es una síntesis de los resultados obtenidos por Organ y Ryan (1995):

| Variables                 | Altruismo<br>(Estimación ponderada de la correlación media) | Obediencia<br>(Estimación ponderada de la correlación media) |
|---------------------------|---|--|
| Satisfacción              | .282  | .275   |
| Imparcialidad             | .238  | .268   |
| Compromiso                | .247  | .316   |
| ✓ Afectivo                | .226  | .296   |
| ✓ Calculado               | .010  | .053   |
| Consideración (del líder) | .318  | .348   |
| Carácter concienzudo      | .217  | .302   |
| Carácter agradable        | .127  | .107   |
| Neuroticismo/Ansiedad     | -.064   | .065   |
| Extraversión              | .152  | -.118  |
| Empleo estable            | .062  | .026   |
| Sexo                      | .026  | -.074  |

**Tabla 4:** Síntesis de los resultados Obtenidos por Organ y Ryan (1995).

Estos datos confirman la relación entre satisfacción y OCB, siendo esta relación mayor que la primera de las variables mantiene con la eficacia en el puesto de trabajo. Además, y

contrariamente a la hipótesis de partida, son las actitudes, y no los rasgos de personalidad, las variables situacionales que correlacionan con mayor fuerza con la OCB. Tampoco este estudio identifica la presencia de un predictor de nivel superior de la OCB, que explique, por ejemplo, la relación entre los factores de segundo nivel (altruismo y obediencia, en este caso).

De los componentes del constructo “conducta cívico-organizacional”, la participación del trabajador en la actividad de la organización es sin duda uno de los que se dispone mayor cantidad de información, casi siempre relativa a los efectos que esta variable tiene en la satisfacción y la efectividad laboral. Una de las revisiones más comprensivas del comportamiento y relaciones entre estas tres variables clave (participación, satisfacción y eficacia laborales) es la realizada por J. A. Wagner, acometida mediante un meta-análisis del estudio, también de síntesis, llevado a cabo por Cotton, Vollerath, Froggatt, Lengnick-Hall y Jennings (1988), sobre 68 investigaciones relativas a esta materia, con resultados que contradicen las conclusiones obtenidas por Cohen (1999); ninguna de las correlaciones medias ponderadas supera el valor 0.30, por lo que, de acuerdo con Cohen (1999), no puede atribuírsele a las variables independientes interés práctico como predictores de las dependientes (en este caso, la satisfacción y la eficiencia).

Según Parra y Gómez (2008), las conductas cívicas organizacionales son acciones que van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, son acciones que realizan los colaboradores de manera voluntaria, las mismas ayudan a que se cumplan los objetivos organizacionales. Este tipo de conductas es muy difícil plasmar en un descriptivo de funciones, pero se pueden evidenciar en las conductas observables relacionadas a las competencias blandas en el perfil del cargo.

Este tipo de conductas adquieren una mayor relevancia en los ambientes inciertos y dinámicos en que se mueven las organizaciones hoy en día.

Las conductas de ciudadanía organizacional se caracterizan por su discrecionalidad, ya que los colaboradores las realizan por una convicción interna, no porque formen parte de sus obligaciones.

Este tipo de comportamientos no son reconocidos mediante un sistema de recompensas formal, lo que hace que sean menos visibles para el conjunto de la Organización. Sin embargo, contribuyen de forma notoria, a través del tiempo y de las personas a la eficacia de la organización.

### **3. CAPITULO III: ANALISIS**

#### **3.1. ANALISIS DE CORRELACION ENTRE LA PERSONALIDAD Y LAS CONDUCTAS CIVICAS ORGANIZACIONALES**

El análisis de datos se llevó a cabo en cuatro fases, la primera de ellas consistió en correr una serie de inter correlaciones bivariadas entre las variables medidas a través una AUTOEVALUACIÓN (ansiedad, autoeficacia, locus de control, sociabilidad, orientación al logro, empatía, orientación al servicio, minuciosidad, cumplimiento de normas, apertura al cambio, orientación al aprendizaje y distorsión) y la variable DESEMPEÑO GENERAL. Los resultados globales muestran asociaciones estadísticamente significativas entre las variables medidas con la AUTOEVALUACIÓN, sin embargo no existen correlaciones significativas con el DESEMPEÑO GENERAL. Por esta razón no se complementó el análisis descrito con un modelo de regresión múltiple.

La segunda fase incluyó una serie de correlaciones entre las variables medidas a través de una HETEROEVALUACIÓN (ayudar, cortesía, relacionamiento interpersonal, lealtad, cumplimiento de normas, persistencia, orientación al logro, iniciativa, autodesarrollo, autocontrol, autoconfianza, persuasión, comunicación, creatividad, manejo del tiempo, orientación al detalle, planificación, orientación al servicio, adaptación al cambio y motivar a los demás) y la variable DESEMPEÑO GENERAL. Los resultados obtenidos evidencian un claro patrón de correlaciones directas, de magnitud entre moderada y alta, y estadísticamente significativas entre todas las variables mencionadas.

### 3.2. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Dado que la matriz es muy grande, a continuación se presentan las correlaciones en tablas del CCO y del COPP:

#### Corrección por infiabilidad del predictor y del criterio

Como se puede observar en las siguientes tablas, podemos encontrar:

$r_{xy}$  = correlación original no corregida entre predictor y criterio

$r_{xx}$  = fiabilidad del predictor

$r_{yy}$  = fiabilidad del criterio

$r_{xyc}$  = correlación corregida predictor –criterio

Significación= El casillero en blanco significa que la correlación no es significativa.

*(Ver tabla en la siguiente página)*

| ANSIEDAD |                                       |          |          |          |           |               |
|----------|---------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| No.      | XYs                                   | $R_{xy}$ | $R_{xx}$ | $R_{yy}$ | $R_{xyc}$ | Significación |
| 1        | Ansiedad - Ayudar                     | 0.01     | 0.764    | 0.976    | 0.01      |               |
| 2        | Ansiedad - Cortesía                   | -0.03    | 0.764    | 0.963    | -0.03     |               |
| 3        | Ansiedad - Relaciones interpersonales | 0.00     | 0.764    | 0.961    | 0.00      |               |
| 4        | Ansiedad - Lealtad                    | 0.07     | 0.764    | 0.937    | 0.08      |               |
| 5        | Ansiedad - Cumplimiento de Normas     | 0.01     | 0.764    | 0.967    | 0.01      |               |
| 6        | Ansiedad - Persistencia               | 0.10     | 0.764    | 0.973    | 0.12      |               |
| 7        | Ansiedad - Orientación al logro       | 0.08     | 0.764    | 0.962    | 0.09      |               |
| 8        | Ansiedad - Iniciativa                 | 0.10     | 0.764    | 0.953    | 0.12      |               |
| 9        | Ansiedad - Autodesarrollo             | 0.03     | 0.764    | 0.959    | 0.04      |               |
| 10       | Ansiedad - Autocontrol                | -0.02    | 0.764    | 0.973    | -0.02     |               |
| 11       | Ansiedad - Autoconfianza              | 0.08     | 0.764    | 0.974    | 0.09      |               |
| 12       | Ansiedad - Persuasión                 | 0.00     | 0.764    | 0.951    | 0.00      |               |
| 13       | Ansiedad - Comunicación               | 0.03     | 0.764    | 0.939    | 0.03      |               |
| 14       | Ansiedad - Creatividad                | 0.03     | 0.764    | 0.986    | 0.03      |               |
| 15       | Ansiedad - Manejo de tiempo           | 0.02     | 0.764    | 0.971    | 0.03      |               |
| 16       | Ansiedad - Orientación al detalle     | 0.06     | 0.764    | 0.98     | 0.07      |               |
| 17       | Ansiedad - Planificación              | 0.01     | 0.764    | 0.973    | 0.02      |               |
| 18       | Ansiedad - Orientación de servicio    | 0.06     | 0.764    | 0.961    | 0.07      |               |
| 19       | Ansiedad - Adaptación                 | 0.05     | 0.764    | 0.931    | 0.06      |               |
| 20       | Ansiedad - Motivación                 | 0.04     | 0.764    | 0.978    | 0.04      |               |
| 21       | Ansiedad - Desempeño general          | 0.07     | 0.764    | 0.943    | 0.09      |               |

**Tabla 5:** Ansiedad vs Criterio.

| AUTOEFICACIA |   |                 |                 |                 |                             |               |
|--------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| No.          | XYs                                       | R <sub>xy</sub> | R <sub>xx</sub> | R <sub>yy</sub> | R <sub>xy<sub>c</sub></sub> | Significación |
| 1            | Autoeficacia - Ayudar                     | 0.06            | 0.788           | 0.976           | 0.06                        |               |
| 2            | Autoeficacia - Cortesía                   | 0.00            | 0.788           | 0.963           | 0.01                        |               |
| 3            | Autoeficacia - Relaciones interpersonales | 0.00            | 0.788           | 0.961           | 0.00                        |               |
| 4            | Autoeficacia - Lealtad                    | 0.01            | 0.788           | 0.937           | 0.01                        |               |
| 5            | Autoeficacia - Cumplimiento de Normas     | 0.03            | 0.788           | 0.967           | 0.03                        |               |
| 6            | Autoeficacia - Persistencia               | 0.08            | 0.788           | 0.973           | 0.09                        |               |
| 7            | Autoeficacia - Orientación al logro       | 0.06            | 0.788           | 0.962           | 0.07                        |               |
| 8            | Autoeficacia - Iniciativa                 | 0.06            | 0.788           | 0.953           | 0.07                        |               |
| 9            | Autoeficacia - Autodesarrollo             | 0.01            | 0.788           | 0.959           | 0.01                        |               |
| 10           | Autoeficacia - Autocontrol                | -0.03           | 0.788           | 0.973           | -0.03                       |               |
| 11           | Autoeficacia - Autoconfianza              | 0.01            | 0.788           | 0.974           | 0.02                        |               |
| 12           | Autoeficacia - Persuasión                 | -0.04           | 0.788           | 0.951           | -0.04                       |               |
| 13           | Autoeficacia - Comunicación               | -0.02           | 0.788           | 0.939           | -0.03                       |               |
| 14           | Autoeficacia - Creatividad                | 0.02            | 0.788           | 0.986           | 0.02                        |               |
| 15           | Autoeficacia - Manejo de tiempo           | 0.03            | 0.788           | 0.971           | 0.03                        |               |
| 16           | Autoeficacia - Orientación al detalle     | 0.01            | 0.788           | 0.98            | 0.02                        |               |
| 17           | Autoeficacia - Planificación              | 0.00            | 0.788           | 0.973           | 0.01                        |               |
| 18           | Autoeficacia - Orientación de servicio    | 0.03            | 0.788           | 0.961           | 0.04                        |               |
| 19           | Autoeficacia - Adaptación                 | 0.00            | 0.788           | 0.931           | 0.00                        |               |
| 20           | Autoeficacia - Motivación                 | 0.05            | 0.788           | 0.978           | 0.06                        |               |
| 21           | Autoeficacia - Desempeño general          | 0.03            | 0.788           | 0.943           | 0.04                        |               |

**Tabla 6:** Autoeficiencia vs Criterio.

| LOCUS |                                    |                 |                 |                 |                             |               |
|-------|------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| No.   | XYs                                | R <sub>xy</sub> | R <sub>xx</sub> | R <sub>yy</sub> | R <sub>xy<sub>c</sub></sub> | Significación |
| 1     | Locus - Ayudar                     | -0.06           | 0.57            | 0.976           | -0.08                       |               |
| 2     | Locus - Cortesía                   | -0.05           | 0.57            | 0.963           | -0.06                       |               |
| 3     | Locus - Relaciones interpersonales | -0.06           | 0.57            | 0.961           | -0.08                       |               |
| 4     | Locus - Lealtad                    | -0.05           | 0.57            | 0.937           | -0.06                       |               |
| 5     | Locus - Cumplimiento de Normas     | -0.03           | 0.57            | 0.967           | -0.04                       |               |
| 6     | Locus - Persistencia               | -0.02           | 0.57            | 0.973           | -0.02                       |               |
| 7     | Locus - Orientación al logro       | 0.00            | 0.57            | 0.962           | 0.01                        |               |
| 8     | Locus - Iniciativa                 | -0.02           | 0.57            | 0.953           | -0.02                       |               |
| 9     | Locus - Autodesarrollo             | -0.04           | 0.57            | 0.959           | -0.06                       |               |
| 10    | Locus - Autocontrol                | -0.01           | 0.57            | 0.973           | -0.02                       |               |
| 11    | Locus - Autoconfianza              | 0.03            | 0.57            | 0.974           | 0.04                        |               |
| 12    | Locus - Persuasión                 | 0.02            | 0.57            | 0.951           | 0.02                        |               |
| 13    | Locus - Comunicación               | -0.04           | 0.57            | 0.939           | -0.05                       |               |
| 14    | Locus - Creatividad                | -0.06           | 0.57            | 0.986           | -0.07                       |               |
| 15    | Locus - Manejo de tiempo           | -0.03           | 0.57            | 0.971           | -0.04                       |               |
| 16    | Locus - Orientación al detalle     | -0.02           | 0.57            | 0.98            | -0.03                       |               |
| 17    | Locus - Planificación              | -0.05           | 0.57            | 0.973           | -0.07                       |               |
| 18    | Locus - Orientación de servicio    | -0.04           | 0.57            | 0.961           | -0.05                       |               |
| 19    | Locus - Adaptación                 | 0.00            | 0.57            | 0.931           | 0.00                        |               |
| 20    | Locus - Motivación                 | -0.05           | 0.57            | 0.978           | -0.06                       |               |
| 21    | Locus - Desempeño general          | -0.01           | 0.57            | 0.943           | -0.02                       |               |

**Tabla 7:** Locus vs Criterio

| SOCIABILIDAD |   |                 |                 |                 |                             |               |
|--------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| No.          | XYs                                       | R <sub>xy</sub> | R <sub>xx</sub> | R <sub>yy</sub> | R <sub>xy<sub>c</sub></sub> | Significación |
| 1            | Sociabilidad - Ayudar                     | 0.15            | 0.62            | 0.976           | 0.20                        |               |
| 2            | Sociabilidad - Cortesía                   | 0.05            | 0.62            | 0.963           | 0.06                        |               |
| 3            | Sociabilidad - Relaciones interpersonales | 0.08            | 0.62            | 0.961           | 0.11                        |               |
| 4            | Sociabilidad - Lealtad                    | 0.06            | 0.62            | 0.937           | 0.08                        |               |
| 5            | Sociabilidad - Cumplimiento de Normas     | 0.02            | 0.62            | 0.967           | 0.02                        |               |
| 6            | Sociabilidad - Persistencia               | 0.08            | 0.62            | 0.973           | 0.10                        |               |
| 7            | Sociabilidad - Orientación al logro       | 0.07            | 0.62            | 0.962           | 0.09                        |               |
| 8            | Sociabilidad - Iniciativa                 | 0.11            | 0.62            | 0.953           | 0.14                        |               |
| 9            | Sociabilidad - Autodesarrollo             | 0.00            | 0.62            | 0.959           | 0.00                        |               |
| 10           | Sociabilidad - Autocontrol                | 0.07            | 0.62            | 0.973           | 0.09                        |               |
| 11           | Sociabilidad - Autoconfianza              | 0.06            | 0.62            | 0.974           | 0.08                        |               |
| 12           | Sociabilidad - Persuasión                 | 0.08            | 0.62            | 0.951           | 0.10                        |               |
| 13           | Sociabilidad - Comunicación               | 0.04            | 0.62            | 0.939           | 0.05                        |               |
| 14           | Sociabilidad - Creatividad                | 0.08            | 0.62            | 0.986           | 0.10                        |               |
| 15           | Sociabilidad - Manejo de tiempo           | 0.09            | 0.62            | 0.971           | 0.12                        |               |
| 16           | Sociabilidad - Orientación al detalle     | 0.04            | 0.62            | 0.98            | 0.05                        |               |
| 17           | Sociabilidad - Planificación              | 0.05            | 0.62            | 0.973           | 0.07                        |               |
| 18           | Sociabilidad - Orientación de servicio    | 0.13            | 0.62            | 0.961           | 0.17                        |               |
| 19           | Sociabilidad - Adaptación                 | 0.09            | 0.62            | 0.931           | 0.12                        |               |
| 20           | Sociabilidad - Motivación                 | 0.10            | 0.62            | 0.978           | 0.13                        |               |
| 21           | Sociabilidad - Desempeño general          | 0.09            | 0.62            | 0.943           | 0.12                        |               |

**Tabla 8:** Sociabilidad vs Criterio.

| ORIENTACION AL LOGRO |   |                 |                 |                 |                             |               |
|----------------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| No.                  | XYs   | R <sub>xy</sub> | R <sub>xx</sub> | R <sub>yy</sub> | R <sub>xy<sub>c</sub></sub> | Significación |
| 1                    | Orientación al Logro - Ayudar                     | -0.03           | 0.42            | 0.976           | -0.05                       |               |
| 2                    | Orientación al Logro - Cortesía                   | -0.09           | 0.42            | 0.963           | -0.13                       |               |
| 3                    | Orientación al Logro - Relaciones interpersonales | -0.06           | 0.42            | 0.961           | -0.10                       |               |
| 4                    | Orientación al Logro - Lealtad                    | -0.08           | 0.42            | 0.937           | -0.13                       |               |
| 5                    | Orientación al Logro - Cumplimiento de Normas     | -0.09           | 0.42            | 0.967           | -0.15                       |               |
| 6                    | Orientación al Logro - Persistencia               | 0.02            | 0.42            | 0.973           | 0.02                        |               |
| 7                    | Orientación al Logro - Orientación al logro       | -0.06           | 0.42            | 0.962           | -0.10                       |               |
| 8                    | Orientación al Logro - Iniciativa                 | 0.00            | 0.42            | 0.953           | 0.00                        |               |
| 9                    | Orientación al Logro - Autodesarrollo             | -0.02           | 0.42            | 0.959           | -0.04                       |               |
| 10                   | Orientación al Logro - Autocontrol                | -0.04           | 0.42            | 0.973           | -0.06                       |               |
| 11                   | Orientación al Logro - Autoconfianza              | -0.04           | 0.42            | 0.974           | -0.07                       |               |
| 12                   | Orientación al Logro - Persuasión                 | -0.05           | 0.42            | 0.951           | -0.07                       |               |
| 13                   | Orientación al Logro - Comunicación               | -0.06           | 0.42            | 0.939           | -0.09                       |               |
| 14                   | Orientación al Logro - Creatividad                | 0.03            | 0.42            | 0.986           | 0.04                        |               |
| 15                   | Orientación al Logro - Manejo de tiempo           | -0.07           | 0.42            | 0.971           | -0.11                       |               |
| 16                   | Orientación al Logro - Orientación al detalle     | -0.08           | 0.42            | 0.98            | -0.12                       |               |
| 17                   | Orientación al Logro - Planificación              | -0.05           | 0.42            | 0.973           | -0.08                       |               |
| 18                   | Orientación al Logro - Orientación de servicio    | -0.02           | 0.42            | 0.961           | -0.03                       |               |
| 19                   | Orientación al Logro - Adaptación                 | -0.04           | 0.42            | 0.931           | -0.06                       |               |
| 20                   | Orientación al Logro - Motivación                 | -0.06           | 0.42            | 0.978           | -0.10                       |               |
| 21                   | Orientación al Logro - Desempeño general          | -0.01           | 0.42            | 0.943           | -0.02                       |               |

**Tabla 9:** Orientación al Logro vs Criterio.

| EMPATIA |                                      |                 |                 |                 |                             |               |
|---------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| No.     | XYs                                  | R <sub>xy</sub> | R <sub>xx</sub> | R <sub>yy</sub> | R <sub>xy<sub>c</sub></sub> | Significación |
| 1       | Empatía - Ayudar                     | 0.12            | 0.599           | 0.976           | 0.15                        |               |
| 2       | Empatía - Cortesía                   | 0.10            | 0.599           | 0.963           | 0.13                        |               |
| 3       | Empatía - Relaciones interpersonales | 0.10            | 0.599           | 0.961           | 0.14                        |               |
| 4       | Empatía - Lealtad                    | 0.06            | 0.599           | 0.937           | 0.08                        |               |
| 5       | Empatía - Cumplimiento de Normas     | 0.01            | 0.599           | 0.967           | 0.01                        |               |
| 6       | Empatía - Persistencia               | -0.06           | 0.599           | 0.973           | -0.07                       |               |
| 7       | Empatía - Orientación al logro       | -0.07           | 0.599           | 0.962           | -0.09                       |               |
| 8       | Empatía - Iniciativa                 | -0.02           | 0.599           | 0.953           | -0.02                       |               |
| 9       | Empatía - Autodesarrollo             | -0.08           | 0.599           | 0.959           | -0.11                       |               |
| 10      | Empatía - Autocontrol                | -0.06           | 0.599           | 0.973           | -0.07                       |               |
| 11      | Empatía - Autoconfianza              | -0.01           | 0.599           | 0.974           | -0.02                       |               |
| 12      | Empatía - Persuasión                 | 0.00            | 0.599           | 0.951           | 0.00                        |               |
| 13      | Empatía - Comunicación               | -0.01           | 0.599           | 0.939           | -0.02                       |               |
| 14      | Empatía - Creatividad                | 0.02            | 0.599           | 0.986           | 0.03                        |               |
| 15      | Empatía - Manejo de tiempo           | -0.03           | 0.599           | 0.971           | -0.04                       |               |
| 16      | Empatía - Orientación al detalle     | -0.11           | 0.599           | 0.98            | -0.14                       |               |
| 17      | Empatía - Planificación              | -0.09           | 0.599           | 0.973           | -0.12                       |               |
| 18      | Empatía - Orientación de servicio    | 0.05            | 0.599           | 0.961           | 0.07                        |               |
| 19      | Empatía - Adaptación                 | -0.02           | 0.599           | 0.931           | -0.03                       |               |
| 20      | Empatía - Motivación                 | -0.03           | 0.599           | 0.978           | -0.04                       |               |
| 21      | Empatía - Desempeño general          | -0.05           | 0.599           | 0.943           | -0.07                       |               |

**Tabla 10:** Empatía vs Criterio.

| ORIENTACION AL SERVICIO |  |                 |                 |                 |                             |               |
|-------------------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| No.                     | XYs  | R <sub>xy</sub> | R <sub>xx</sub> | R <sub>yy</sub> | R <sub>xy<sub>c</sub></sub> | Significación |
| 1                       | Orientación de Servicio - Ayudar                     | 0.14            | 0.82            | 0.976           | 0.16                        |               |
| 2                       | Orientación de Servicio - Cortesía                   | 0.10            | 0.82            | 0.963           | 0.11                        |               |
| 3                       | Orientación de Servicio - Relaciones interpersonales | 0.09            | 0.82            | 0.961           | 0.10                        |               |
| 4                       | Orientación de Servicio - Lealtad                    | 0.03            | 0.82            | 0.937           | 0.03                        |               |
| 5                       | Orientación de Servicio - Cumplimiento de Normas     | -0.07           | 0.82            | 0.967           | -0.08                       |               |
| 6                       | Orientación de Servicio - Persistencia               | -0.05           | 0.82            | 0.973           | -0.06                       |               |
| 7                       | Orientación de Servicio - Orientación al logro       | -0.08           | 0.82            | 0.962           | -0.09                       |               |
| 8                       | Orientación de Servicio - Iniciativa                 | 0.03            | 0.82            | 0.953           | 0.03                        |               |
| 9                       | Orientación de Servicio - Autodesarrollo             | -0.02           | 0.82            | 0.959           | -0.02                       |               |
| 10                      | Orientación de Servicio - Autocontrol                | -0.01           | 0.82            | 0.973           | -0.01                       |               |
| 11                      | Orientación de Servicio - Autoconfianza              | -0.03           | 0.82            | 0.974           | -0.03                       |               |
| 12                      | Orientación de Servicio - Persuasión                 | -0.01           | 0.82            | 0.951           | -0.01                       |               |
| 13                      | Orientación de Servicio - Comunicación               | 0.01            | 0.82            | 0.939           | 0.01                        |               |
| 14                      | Orientación de Servicio - Creatividad                | 0.10            | 0.82            | 0.986           | 0.11                        |               |
| 15                      | Orientación de Servicio - Manejo de tiempo           | -0.03           | 0.82            | 0.971           | -0.03                       |               |
| 16                      | Orientación de Servicio - Orientación al detalle     | -0.07           | 0.82            | 0.98            | -0.08                       |               |
| 17                      | Orientación de Servicio - Planificación              | -0.05           | 0.82            | 0.973           | -0.06                       |               |
| 18                      | Orientación de Servicio - Orientación de servicio    | 0.04            | 0.82            | 0.961           | 0.05                        |               |
| 19                      | Orientación de Servicio - Adaptación                 | 0.02            | 0.82            | 0.931           | 0.02                        |               |
| 20                      | Orientación de Servicio - Motivación                 | -0.03           | 0.82            | 0.978           | -0.04                       |               |
| 21                      | Orientación de Servicio - Desempeño general          | 0.02            | 0.82            | 0.943           | 0.02                        |               |

**Tabla 11:** Orientación al Servicio vs Criterio.

| MINUSIOSIDAD |   |          |          |          |           |               |
|--------------|---|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| No.          | XYs                                       | $R_{xy}$ | $R_{xx}$ | $R_{yy}$ | $R_{xyc}$ | Significación |
| 1            | Minusiosidad - Ayudar                     | -0.04    | 0.715    | 0.976    | -0.05     |               |
| 2            | Minusiosidad - Cortesía                   | -0.08    | 0.715    | 0.963    | -0.10     |               |
| 3            | Minusiosidad - Relaciones interpersonales | -0.06    | 0.715    | 0.961    | -0.07     |               |
| 4            | Minusiosidad - Lealtad                    | -0.03    | 0.715    | 0.937    | -0.03     |               |
| 5            | Minusiosidad - Cumplimiento de Normas     | -0.07    | 0.715    | 0.967    | -0.08     |               |
| 6            | Minusiosidad - Persistencia               | 0.01     | 0.715    | 0.973    | 0.01      |               |
| 7            | Minusiosidad - Orientación al logro       | -0.02    | 0.715    | 0.962    | -0.03     |               |
| 8            | Minusiosidad - Iniciativa                 | -0.02    | 0.715    | 0.953    | -0.02     |               |
| 9            | Minusiosidad - Autodesarrollo             | -0.08    | 0.715    | 0.959    | -0.10     |               |
| 10           | Minusiosidad - Autocontrol                | -0.07    | 0.715    | 0.973    | -0.08     |               |
| 11           | Minusiosidad - Autoconfianza              | -0.05    | 0.715    | 0.974    | -0.06     |               |
| 12           | Minusiosidad - Persuasión                 | -0.06    | 0.715    | 0.951    | -0.07     |               |
| 13           | Minusiosidad - Comunicación               | -0.11    | 0.715    | 0.939    | -0.14     |               |
| 14           | Minusiosidad - Creatividad                | -0.06    | 0.715    | 0.986    | -0.07     |               |
| 15           | Minusiosidad - Manejo de tiempo           | -0.10    | 0.715    | 0.971    | -0.12     |               |
| 16           | Minusiosidad - Orientación al detalle     | -0.12    | 0.715    | 0.98     | -0.14     |               |
| 17           | Minusiosidad - Planificación              | -0.10    | 0.715    | 0.973    | -0.12     |               |
| 18           | Minusiosidad - Orientación de Servicio    | -0.03    | 0.715    | 0.961    | -0.03     |               |
| 19           | Minusiosidad - Adaptación                 | -0.02    | 0.715    | 0.931    | -0.02     |               |
| 20           | Minusiosidad - Motivación                 | -0.05    | 0.715    | 0.978    | -0.06     |               |
| 21           | Minusiosidad - Desempeño general          | -0.10    | 0.715    | 0.943    | -0.12     |               |

**Tabla 12:** Minusiosidad vs Criterio.

| CUMPLIMIENTO DE NORMAS |   |          |          |          |           |               |
|------------------------|---|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| No.                    | XYs   | $R_{xy}$ | $R_{xx}$ | $R_{yy}$ | $R_{xyc}$ | Significación |
| 1                      | Cumplimiento de Normas - Ayudar                     | 0.08     | 0.811    | 0.976    | 0.09      |               |
| 2                      | Cumplimiento de Normas - Cortesía                   | 0.03     | 0.811    | 0.963    | 0.04      |               |
| 3                      | Cumplimiento de Normas - Relaciones interpersonales | 0.02     | 0.811    | 0.961    | 0.02      |               |
| 4                      | Cumplimiento de Normas - Lealtad                    | 0.01     | 0.811    | 0.937    | 0.01      |               |
| 5                      | Cumplimiento de Normas - Cumplimiento de Normas     | -0.07    | 0.811    | 0.967    | -0.08     |               |
| 6                      | Cumplimiento de Normas - Persistencia               | -0.03    | 0.811    | 0.973    | -0.03     |               |
| 7                      | Cumplimiento de Normas - Orientación al logro       | -0.09    | 0.811    | 0.962    | -0.10     |               |
| 8                      | Cumplimiento de Normas - Iniciativa                 | 0.02     | 0.811    | 0.953    | 0.02      |               |
| 9                      | Cumplimiento de Normas - Autodesarrollo             | -0.04    | 0.811    | 0.959    | -0.05     |               |
| 10                     | Cumplimiento de Normas - Autocontrol                | 0.02     | 0.811    | 0.973    | 0.02      |               |
| 11                     | Cumplimiento de Normas - Autoconfianza              | -0.01    | 0.811    | 0.974    | -0.01     |               |
| 12                     | Cumplimiento de Normas - Persuasión                 | -0.04    | 0.811    | 0.951    | -0.05     |               |
| 13                     | Cumplimiento de Normas - Comunicación               | 0.04     | 0.811    | 0.939    | 0.05      |               |
| 14                     | Cumplimiento de Normas - Creatividad                | 0.06     | 0.811    | 0.986    | 0.07      |               |
| 15                     | Cumplimiento de Normas - Manejo de tiempo           | 0.01     | 0.811    | 0.971    | 0.01      |               |
| 16                     | Cumplimiento de Normas - Orientación al detalle     | -0.04    | 0.811    | 0.98     | -0.05     |               |
| 17                     | Cumplimiento de Normas - Planificación              | -0.03    | 0.811    | 0.973    | -0.03     |               |
| 18                     | Cumplimiento de Normas - Orientación de Servicio    | 0.01     | 0.811    | 0.961    | 0.02      |               |
| 19                     | Cumplimiento de Normas - Adaptación                 | 0.01     | 0.811    | 0.931    | 0.01      |               |
| 20                     | Cumplimiento de Normas - Motivación                 | -0.05    | 0.811    | 0.978    | -0.06     |               |
| 21                     | Cumplimiento de Normas - Desempeño general          | -0.01    | 0.811    | 0.943    | -0.01     |               |

**Tabla 13:** Cumplimiento de normas vs Criterio.

| APERTURA AL CAMBIO |   |          |          |          |           |               |
|--------------------|---|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| No.                | XYs   | $R_{xy}$ | $R_{xx}$ | $R_{yy}$ | $R_{xyc}$ | Significación |
| 1                  | Apertura al Cambio - Ayudar                     | 0.02     | 0.48     | 0.976    | 0.03      |               |
| 2                  | Apertura al Cambio - Cortesía                   | -0.02    | 0.48     | 0.963    | -0.02     |               |
| 3                  | Apertura al Cambio - Relaciones interpersonales | -0.01    | 0.48     | 0.961    | -0.01     |               |
| 4                  | Apertura al Cambio - Lealtad                    | -0.02    | 0.48     | 0.937    | -0.03     |               |
| 5                  | Apertura al Cambio - Cumplimiento de Normas     | 0.00     | 0.48     | 0.967    | 0.00      |               |
| 6                  | Apertura al Cambio - Persistencia               | 0.04     | 0.48     | 0.973    | 0.05      |               |
| 7                  | Apertura al Cambio - Orientación al logro       | -0.06    | 0.48     | 0.962    | -0.09     |               |
| 8                  | Apertura al Cambio - Iniciativa                 | -0.04    | 0.48     | 0.953    | -0.06     |               |
| 9                  | Apertura al Cambio - Autodesarrollo             | 0.00     | 0.48     | 0.959    | 0.00      |               |
| 10                 | Apertura al Cambio - Autocontrol                | 0.02     | 0.48     | 0.973    | 0.03      |               |
| 11                 | Apertura al Cambio - Autoconfianza              | -0.05    | 0.48     | 0.974    | -0.07     |               |
| 12                 | Apertura al Cambio - Persuasión                 | -0.03    | 0.48     | 0.951    | -0.04     |               |
| 13                 | Apertura al Cambio - Comunicación               | -0.05    | 0.48     | 0.939    | -0.07     |               |
| 14                 | Apertura al Cambio - Creatividad                | 0.01     | 0.48     | 0.986    | 0.02      |               |
| 15                 | Apertura al Cambio - Manejo de tiempo           | -0.07    | 0.48     | 0.971    | -0.10     |               |
| 16                 | Apertura al Cambio - Orientación al detalle     | -0.07    | 0.48     | 0.98     | -0.10     |               |
| 17                 | Apertura al Cambio - Planificación              | -0.08    | 0.48     | 0.973    | -0.11     |               |
| 18                 | Apertura al Cambio - Orientación de servicio    | 0.02     | 0.48     | 0.961    | 0.03      |               |
| 19                 | Apertura al Cambio - Adaptación                 | -0.06    | 0.48     | 0.931    | -0.08     |               |
| 20                 | Apertura al Cambio - Motivación                 | -0.06    | 0.48     | 0.978    | -0.09     |               |
| 21                 | Apertura al Cambio - Desempeño general          | -0.05    | 0.48     | 0.943    | -0.08     |               |

**Tabla 14:** Apertura al Cambio vs Criterio

| ORIENTACION AL APRENDIZAJE |   |          |          |          |           |               |
|----------------------------|---|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| No.                        | XYs   | $R_{xy}$ | $R_{xx}$ | $R_{yy}$ | $R_{xyc}$ | Significación |
| 1                          | Orientación al Aprendizaje - Ayudar                     | 0.01     | 0.79     | 0.976    | 0.01      |               |
| 2                          | Orientación al Aprendizaje - Cortesía                   | -0.03    | 0.79     | 0.963    | -0.03     |               |
| 3                          | Orientación al Aprendizaje - Relaciones interpersonales | -0.02    | 0.79     | 0.961    | -0.02     |               |
| 4                          | Orientación al Aprendizaje - Lealtad                    | -0.08    | 0.79     | 0.937    | -0.09     |               |
| 5                          | Orientación al Aprendizaje - Cumplimiento de Normas     | -0.11    | 0.79     | 0.967    | -0.13     |               |
| 6                          | Orientación al Aprendizaje - Persistencia               | -0.02    | 0.79     | 0.973    | -0.03     |               |
| 7                          | Orientación al Aprendizaje - Orientación al logro       | -0.12    | 0.79     | 0.962    | -0.14     |               |
| 8                          | Orientación al Aprendizaje - Iniciativa                 | -0.07    | 0.79     | 0.953    | -0.08     |               |
| 9                          | Orientación al Aprendizaje - Autodesarrollo             | -0.09    | 0.79     | 0.959    | -0.10     |               |
| 10                         | Orientación al Aprendizaje - Autocontrol                | -0.02    | 0.79     | 0.973    | -0.02     |               |
| 11                         | Orientación al Aprendizaje - Autoconfianza              | -0.06    | 0.79     | 0.974    | -0.06     |               |
| 12                         | Orientación al Aprendizaje - Persuasión                 | -0.06    | 0.79     | 0.951    | -0.07     |               |
| 13                         | Orientación al Aprendizaje - Comunicación               | -0.08    | 0.79     | 0.939    | -0.10     |               |
| 14                         | Orientación al Aprendizaje - Creatividad                | -0.01    | 0.79     | 0.986    | -0.01     |               |
| 15                         | Orientación al Aprendizaje - Manejo de tiempo           | -0.10    | 0.79     | 0.971    | -0.11     |               |
| 16                         | Orientación al Aprendizaje - Orientación al detalle     | -0.14    | 0.79     | 0.98     | -0.15     |               |
| 17                         | Orientación al Aprendizaje - Planificación              | -0.11    | 0.79     | 0.973    | -0.13     |               |
| 18                         | Orientación al Aprendizaje - Orientación de servicio    | -0.08    | 0.79     | 0.961    | -0.09     |               |
| 19                         | Orientación al Aprendizaje - Adaptación                 | -0.06    | 0.79     | 0.931    | -0.07     |               |
| 20                         | Orientación al Aprendizaje - Motivación                 | -0.10    | 0.79     | 0.978    | -0.11     |               |
| 21                         | Orientación al Aprendizaje - Desempeño general          | -0.09    | 0.79     | 0.943    | -0.11     |               |

**Tabla 15:** Orientación al Aprendizaje vs Criterio.

| DISTORSIÓN |   |          |          |          |           |               |
|------------|---|----------|----------|----------|-----------|---------------|
| No.        | XYs                                     | $R_{xy}$ | $R_{xx}$ | $R_{yy}$ | $R_{xyc}$ | Significación |
| 1          | Distorsión - Ayudar                     | 0.11     | 0.25     | 0.976    | 0.23      |               |
| 2          | Distorsión - Cortesía                   | 0.11     | 0.25     | 0.963    | 0.22      |               |
| 3          | Distorsión - Relaciones interpersonales | 0.16     | 0.25     | 0.961    | 0.33      | 0.01          |
| 4          | Distorsión - Lealtad                    | 0.06     | 0.25     | 0.937    | 0.12      |               |
| 5          | Distorsión - Cumplimiento de Normas     | 0.06     | 0.25     | 0.967    | 0.12      |               |
| 6          | Distorsión - Persistencia               | 0.00     | 0.25     | 0.973    | 0.00      |               |
| 7          | Distorsión - Orientación al logro       | 0.04     | 0.25     | 0.962    | 0.07      |               |
| 8          | Distorsión - Iniciativa                 | 0.04     | 0.25     | 0.953    | 0.08      |               |
| 9          | Distorsión - Autodesarrollo             | 0.05     | 0.25     | 0.959    | 0.10      |               |
| 10         | Distorsión - Autocontrol                | 0.06     | 0.25     | 0.973    | 0.13      |               |
| 11         | Distorsión - Autoconfianza              | 0.07     | 0.25     | 0.974    | 0.15      |               |
| 12         | Distorsión - Persuasión                 | 0.00     | 0.25     | 0.951    | 0.01      |               |
| 13         | Distorsión - Comunicación               | 0.07     | 0.25     | 0.939    | 0.15      |               |
| 14         | Distorsión - Creatividad                | 0.07     | 0.25     | 0.986    | 0.15      |               |
| 15         | Distorsión - Manejo de tiempo           | 0.12     | 0.25     | 0.971    | 0.24      |               |
| 16         | Distorsión - Orientación al detalle     | 0.06     | 0.25     | 0.98     | 0.11      |               |
| 17         | Distorsión - Planificación              | 0.03     | 0.25     | 0.973    | 0.06      |               |
| 18         | Distorsión - Orientación de servicio    | 0.20     | 0.25     | 0.961    | 0.41      | 0.01          |
| 19         | Distorsión - Adaptación                 | 0.09     | 0.25     | 0.931    | 0.19      |               |
| 20         | Distorsión - Motivación                 | 0.04     | 0.25     | 0.978    | 0.08      |               |
| 21         | Distorsión - Desempeño general          | 0.07     | 0.25     | 0.943    | 0.15      |               |

**Tabla 16:** Distorsión vs Criterio.

Los cuadros contienen la siguiente información: Primeramente se indica las variables correlacionada como por ejemplo Ansiedad- Ayudar ( $XY_s$ ), luego la correlación bivariada no corregida de ambas variables ( $R_{xy}$ ), posteriormente ( $R_{xx}$ ) indica el índice alfa de las escala de confiabilidad (predictor), la siguiente columna se refiere a la confiabilidad alfa de la escala del criterio ( $R_{yy}$ ), es decir el grado de homogeneidad de los ítems del cuestionario de conductas cívicas y finalmente ( $R_{xyc}$ ) la correlación original corregida por in fiabilidad del predictor y por in fiabilidad del criterio.

La última columna es la significación y señala las correlaciones que fueron estadísticamente significativas. A continuación se explica el procedimiento para calcular la significación de los coeficientes de relación:

### 3.2.1. Tabla de significación R

Esta tabla determina si el coeficiente de relación es significativo, el valor crítico da la tabla pero se deben analizar los siguientes factores:

- Definir si la prueba es de una o dos colas, en el caso de este análisis se tomó la de dos colas ya que no hay hipótesis para cada valor de correlación.
- Grados de libertad (df) que es el número de casos a analizar, en este caso es 168. En la tabla de significación se debe tomar como referencia siempre la última fila cuando los casos superen los 100.
- Nivel de significación, el mismo que puede ser 0.05 o 0.01, en este análisis se ha tomado en cuenta el más exigente 0.01.

*(Ver tabla en la siguiente página)*

| <b>df</b><br><br>(= N-2)<br><br>(N = número<br>de pares) | Nivel de significación para una prueba unilateral |       |        |        |
|--|---|-------|--------|--------|
|  | 0.05  | 0.025 | 0.01   | 0.005  |
|  | Nivel de significación de dos colas de prueba     |       |        |        |
|  | 0.1   | 0.05  | 0.02   | 0.01   |
| 1  | 0.988   | 0.997 | 0.9995 | 0.9999 |
| 2  | 0.9   | 0.95  | 0.98   | 0.99   |
| 3  | 0.805   | 0.878 | 0.934  | 0.959  |
| 4  | 0.729   | 0.811 | 0.882  | 0.917  |
| 5  | 0.669   | 0.754 | 0.833  | 0.874  |
| 6  | 0.622   | 0.707 | 0.789  | 0.834  |
| 7  | 0.582   | 0.666 | 0.75   | 0.798  |
| 8  | 0.549   | 0.632 | 0.716  | 0.765  |
| 9  | 0.521   | 0.602 | 0.685  | 0.735  |
| 10   | 0.497   | 0.576 | 0.658  | 0.708  |
| 11   | 0.476   | 0.553 | 0.634  | 0.684  |
| 12   | 0.458   | 0.532 | 0.612  | 0.661  |
| 13   | 0.441   | 0.514 | 0.592  | 0.641  |
| 14   | 0.426   | 0.497 | 0.574  | 0.628  |
| 15   | 0.412   | 0.482 | 0.558  | 0.606  |
| 16   | 0.4   | 0.468 | 0.542  | 0.59   |
| 17   | 0.389   | 0.456 | 0.528  | 0.575  |
| 18   | 0.378   | 0.444 | 0.516  | 0.561  |
| 19   | 0.369   | 0.433 | 0.503  | 0.549  |
| 20   | 0.36  | 0.423 | 0.492  | 0.537  |
| 21   | 0.352   | 0.413 | 0.482  | 0.526  |
| 22   | 0.344   | 0.404 | 0.472  | 0.515  |
| 23   | 0.337   | 0.396 | 0.462  | 0.505  |
| 24   | 0.33  | 0.388 | 0.453  | 0.495  |
| 25   | 0.323   | 0.381 | 0.445  | 0.487  |
| 26   | 0.317   | 0.374 | 0.437  | 0.479  |
| 27   | 0.311   | 0.367 | 0.43   | 0.471  |
| 28   | 0.306   | 0.361 | 0.423  | 0.463  |
| 29   | 0.301   | 0.355 | 0.416  | 0.456  |
| 30   | 0.296   | 0.349 | 0.409  | 0.449  |
| 35   | 0.275   | 0.325 | 0.381  | 0.418  |
| 40   | 0.257   | 0.304 | 0.358  | 0.393  |
| 45   | 0.243   | 0.288 | 0.338  | 0.372  |
| 50   | 0.231   | 0.273 | 0.322  | 0.354  |
| 60   | 0.211   | 0.25  | 0.295  | 0.325  |
| 70   | 0.195   | 0.232 | 0.274  | 0.302  |
| 80   | 0.183   | 0.217 | 0.256  | 0.284  |
| 90   | 0.173   | 0.205 | 0.242  | 0.267  |
| 100  | 0.164   | 0.195 | 0.23   | 0.254  |

**Tabla 17:** Tabla de Significación R.

### 3.2.2. Regla de decisión

Si la correlación observada es mayor que la crítica se rechaza la nula y se debe aceptar la alternativa, el valor crítico es 25.40, es decir que si es mayor a este número, significa que la correlación es significativa y si es menor no hay asociación entre las dos variables.

En este caso no importa si el valor es negativo o positivo.

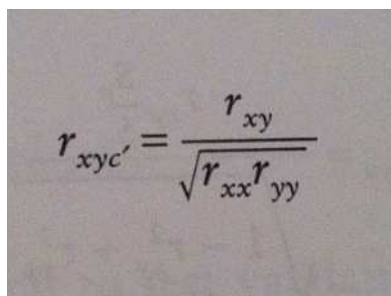
### 3.2.3. Alfa de Cronbach

En el cuadro de las correlaciones aparecen las columnas  $R_{xx}$  y  $R_{yy}$  que son las confiabilidades del predictor y del criterio respectivamente.

Para el cálculo de la confiabilidad del predictor y del criterio se usó el método del alfa de Cronbach que mide el grado de homogeneidad de los ítems de una variable.

*Procedimiento de corrección por infiabilidad:* Cuando se realiza validación predictiva concurrente el procedimiento consiste en primer lugar en calcular las correlaciones predictor-criterio y realizar ajustes a dicha correlación tomando en cuenta el grado de confiabilidad del predictor y del criterio.

Este procedimiento se denomina corrección por infiabilidad y su fórmula es:


$$r_{xyc'} = \frac{r_{xy}}{\sqrt{r_{xx}r_{yy}}}$$

Donde:

$r_{xy}$  = correlación original no corregida entre predictor y criterio

$r_{xx}$  = fiabilidad del predictor

$r_{yy}$  = fiabilidad del criterio

$r_{xy_c}$  = correlación corregida predictor –criterio

#### **3.2.4. Análisis de Resultados**

Se observa la ausencia de correlaciones significativas entre todos los factores del COPP y todos los factores del CCO, incluso después de haber hecho la corrección por infiabilidad del criterio y del predictor.

Existen dos clases de diseños estadísticos para análisis psicométricos:

- Diseño Predictivo
- Diseño Concurrente

El diseño predictivo es utilizado en situaciones de selección.

Para este estudios de validación se utilizaron:

- Predictor - COPP
- Criterio - Desempeño

Los mismos que fueron aplicados a un mismo grupo de trabajadores de Equivida por lo que se tomo el modelo concurrente.

La hipótesis de este trabajo es: Existe relación entre rasgos de personalidad y conductas cívicas organizacionales en el personal de fuerza de ventas individuales de Equivida.

Los resultados obtenidos indican que la hipótesis no se sustenta.

### **3.3. POSIBLES EXPLICACIONES**

Cuando una hipótesis no se contrasta favorablemente es usual que los investigadores expliquen las posibles razones por las que la hipótesis no encontró soporte, a continuación se analizan algunas de las posibles razones para explicar este contraste de hipótesis:

- a) La razón más probable tiene que ver con el método de medición de las variables de personalidad, en este caso el método del autoreporte, el mismo es cuando una persona se evalúa a sí misma. Diversos estudios han determinado que las correlaciones auto-heteroevaluación son cercanas a cero y no significativas, esto también se ha constatado en programas de 360 grados donde los participantes del programa se autoevalúan en unas competencias que posteriormente son evaluadas por los informantes. En estos casos se ha encontrado que las correlaciones auto hetero evaluaciones son cercanas a cero.
- b) Morgeson (2007) argumenta que no se deberían realizar evaluaciones de personalidad con cuestionarios abiertos de autoreporte ya que como argumenta este autor, el método del autoreporte tiene varias limitaciones:
- Los evaluados conocen el sentido de las preguntas y pueden distorsionarlas.
  - La autoevaluación mide la identidad de una persona mientras que la heteroevaluación mide la reputación de una persona, esto significa que los cuestionarios de personalidad abiertos miden la identidad que esa persona tiene de su personalidad mientras que las evaluaciones de criterios de desempeño miden la opinión de los jefes sobre desempeño de la persona, lo cual es una medida de la reputación de la misma. Como argumenta Hogan las correlaciones de identidad reputación siempre han sido cercanas al cero.
- c) Otro argumento podría ser la baja significación conceptual del COPP, pero este motivo no parece probable porque las escalas fueron derivadas del modelo Big Five. También se podría pensar en la falta de fiabilidad del COPP y del CCO pero como se mostró en las matrices de correlaciones las distintas escalas de ambos

cuestionarios tenían adecuados niveles de confiabilidad medido por el coeficiente alfa.

- d) Este resultado no significa que las variables de personalidad no sean predictoras de algunos criterios de desempeño, pero el método de medición de estas variables (autoreporte) es lo que impide encontrar relaciones significativas con criterios de desempeño que no son medidos con método de autoreporte.
- e) Una razón que puede existir especialmente en diseños concurrentes como el actual, es la motivación de las personas para hacer las evaluaciones planteadas. En el caso de los evaluados al no estar en juego ningún interés en particular con la evaluación, la motivación por rendir de la mejor manera es baja y en el caso de los evaluadores, los jefes, tampoco se identifica alguna consecuencia en particular que les induzca a realizar una evaluación de desempeño particularmente cuidadosa, a esto hay que agregar que el cuestionario de los jefes tenía 115 preguntas en la primera parte y 12 preguntas en la segunda parte, y en algunos casos evaluaron hasta 15 personas.
- f) Otra razón que pudiera argumentarse es que las condiciones en que se llevó a cabo la evaluación del COPP como el CCO no fueron las ideales, sin embargo como se menciona en la metodología ese no fue el caso.

### **3.4. OTROS RESULTADOS**

*Competencias predictoras de desempeño general en Equivida:* En la tercera fase se efectuó un análisis de regresión múltiple por pasos sucesivos (stepwise) para determinar cuáles de las variables independientes (HETEROEVALUACIÓN) aportan significativamente a la

explicación de la variable dependiente (DESEMPEÑO GENERAL), encontrándose lo siguiente:

| Resumen del modelo |  |             |              |               |                        |               |             |        |      |
|--------------------|--|-------------|--------------|---------------|------------------------|---------------|-------------|--------|------|
| Modelo             | R  | R cuadrado  | R cuadrado d | Error típ. de | Estadísticos de cambio |               |             |        |      |
|                    | Cambio en R cuad   | Cambio en F | gl1          | gl2           | del cambio de          | bio en R cuad | Cambio en F | gl1    | gl2  |
| 1                  | 0.88   | 0.78        | 0.77         | 2.37          | 0.78                   | 573.64        | 1.00        | 166.00 | 0.00 |
| 2                  | 0.92   | 0.85        | 0.85         | 1.94          | 0.08                   | 84.41         | 1.00        | 165.00 | 0.00 |
| 3                  | 0.93   | 0.87        | 0.86         | 1.84          | 0.02                   | 19.24         | 1.00        | 164.00 | 0.00 |
| 4                  | 0.94   | 0.88        | 0.88         | 1.75          | 0.01                   | 17.20         | 1.00        | 163.00 | 0.00 |
| 5                  | 0.94   | 0.88        | 0.88         | 1.72          | 0.01                   | 7.21          | 1.00        | 162.00 | 0.01 |
| 6                  | 0.94   | 0.89        | 0.89         | 1.68          | 0.01                   | 7.79          | 1.00        | 161.00 | 0.01 |
| a                  | Variables predictoras: (Constante), ORDETAL  |             |              |               |                        |               |             |        |      |
| b                  | Variables predictoras: (Constante), ORDETAL, ORLOG   |             |              |               |                        |               |             |        |      |
| c                  | Variables predictoras: (Constante), ORDETAL, ORLOG, PLANIFICAC                               |             |              |               |                        |               |             |        |      |
| d                  | Variables predictoras: (Constante), ORDETAL, ORLOG, PLANIFICAC, INICIATIV                    |             |              |               |                        |               |             |        |      |
| e                  | Variables predictoras: (Constante), ORDETAL, ORLOG, PLANIFICAC, INICIATIV, MOTIVAR           |             |              |               |                        |               |             |        |      |
| f                  | Variables predictoras: (Constante), ORDETAL, ORLOG, PLANIFICAC, INICIATIV, MOTIVAR, CUMP NOR |             |              |               |                        |               |             |        |      |

**Tabla 18:** Resumen del modelo.

Se obtuvo un modelo predictivo con un  $R^2$  de 0.89, eso significa que un 89% de la varianza del desempeño en general se explica por estas competencias.

Los resultados de la regresión por pasos establecieron un modelo con seis variables independientes (Anexo # 3):

- *Orientación al detalle:* Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia de cuidar hasta el mínimo detalle en las funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información. (EQUIVIDA, 2012)
- *Orientación al logro:* Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentimiento de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. (EQUIVIDA, 2012)

Actitud para administrar los procesos establecidos de modo que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. (EQUIVIDA, 2012)

- *Planificación:* Capacidad de determinar la dificultad y duración de tareas y proyectos; establecer objetivos y metas; dividir al trabajo en procesos; desarrollar cronogramas y asignar tareas a la persona; puede anticiparse y ajustarse a los problemas y obstáculos; mide el desempeño en base a las metas y evaluación de resultados. (EQUIVIDA, 2012)

- *Iniciativa:* Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado, hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. (EQUIVIDA, 2012)

- *Motivar a los demás:* Dar retroalimentación positiva o mixta como estrategia de desarrollo. Anima y Motiva a los demás después de un contratiempo.

Expresa su confianza cuando existen fallas ya que hace sentir a la otra persona su confianza en que mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar. (EQUIVIDA, 2012)

- *Cumplimiento de normas:* Respetar y aceptar las formas de trabajar en la empresa, así como las normas, políticas y procedimientos.

Apoyar las decisiones que benefician a toda la organización aunque vayan en contra de su función a corto plazo o puedan resultar impopulares.

Para terminar esta fase se ejecutó un análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión y se evidenció que el modelo es estadísticamente significativo.

Algunas implicaciones de orden práctico de este hallazgo para la empresa donde se hizo el estudio son:

- Se pudieran plantear como competencias organizacionales, de modo que se inculque el desarrollo de las mismas en el personal de la institución.
- Se puede incorporar algunas de estas competencias en algunos candidatos en procesos de selección.
- Modelo de competencias corporativa
- Retroalimentación de competencias
- Programas de desarrollo enfocados en estas competencias.

## **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

- Se pudo concluir que no existe correlación significativa entre los factores medidos por el COPP, el método de evaluación y las Conductas Cívicas Organizacionales medidas con la heteroevaluación.
- La falta de correlación muy posiblemente se deba al método de autoreporte que como se explicó en el trabajo, no suele correlacionar con variables medidas con método de heteroevaluación.
- Se encontró una correlación múltiple con variables del CCO con desempeño general como variable dependiente, encontrándose que las siguientes competencias: orientación al detalle, orientación al logro, planificación, iniciativa, motivar a los demás y cumplimiento de normas explican un 89% de la varianza del desempeño en general.

### **4.2. RECOMENDACIONES**

- Realizar un estudio similar donde la personalidad no se mida con autoreporte, sino, con métodos alternativos como por ejemplo los cuestionarios de juicio situacional. Evidencias recientes sugieren que estos cuestionarios son más resistentes a la distorsión de respuestas y tienen una mejor relación con criterios de desempeño.
- Realizar un estudio similar en otra organización en donde se agreguen variables cognitivas (verbal, numérico, etc.) para determinar su correlación con las conductas cívicas organizacionales.

- Se recomienda utilizar solo las seis variables antes descritas para manejar un cuestionario más corto y de mayor exactitud al momento de predecir el desempeño de un colaborador. El mismo debe ser evaluado por el jefe inmediato.
- Se recomienda adoptar las seis competencias que se detectaron en el estudio de regresión en los subsistemas de evaluación de desempeño de Equivida para fines de retroalimentación.
- Para futuros estudios predictivos de desempeño, se recomienda adoptar las seis competencias anteriormente mencionadas como criterios de predicción en estudios de validación predictiva en procesos de selección de personal.
- Se recomienda llevar a cabo un análisis completo de Alfa de Crobach de las escalas del COPP, para identificar aquellos ítems que reducen la confiabilidad de cada escala y eliminar aquellos ítems que reducen la confiabilidad de las mismas.

## 5. REFERENCIAS

- Borman, W.; Penner. L.; Allen. T. & Motowidlo. S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of selection and assessmen*, 9(1), 52-69.
- Delgado. A; Prieto. G (2007). *Introducción a los Métodos de Investigación de la Psicología (4ª edición)*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Gregory. R. (2000). *Evaluación Psicológica Historia, principios y aplicaciones (1ª edición en español, traducida de la 3ª edición en inglés)*. México, Manual Moderno.
- Kenneth S. Shultz; David J. Whitney (2005). *Measurement Theory in Action (1ª edición)*. California. SAGE Publications.
- Lewis R. (2003). *Test Psicológico y evaluación (undécima edición)*. México. Pearson, Prentice Hall.
- Muchinsky. P. (2002) *Psicología Aplicada al Trabajo (6ª edición)*. México. Tomson Leaning.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional (10ª edición)*. México. Pearson, Prentice Hall.
- Cattell. R. (1998). Consultado el 20 de mayo del 2012. Biografías y vidas, página web: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/cattell.htm>

- The motivational basis of organizational citizenship behavior (1990). Consultado el 15 de febrero del 2012. Dallas University, página web: [http://resource.udallas.edu/132/motivational\\_basis.pdf](http://resource.udallas.edu/132/motivational_basis.pdf)
- Actividad Laboral y desempeño. Consultado el 20 de noviembre del 2012. <http://es.scribd.com/doc/6701937/Psicologia-Del-Trabajo>
- Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo (2008). Consultado el 10 de Mayo del 2012. [http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas\\_de\\_Ciudadan%C3%ADa\\_Organizacional\\_y\\_la\\_Confianza\\_en\\_la\\_Construcci%C3%B3n\\_de\\_Equipos\\_de\\_Trabajo\\_Trabajo\\_Social\\_2008\\_25.pdf](http://eprints.ucm.es/9613/1/Conductas_de_Ciudadan%C3%ADa_Organizacional_y_la_Confianza_en_la_Construcci%C3%B3n_de_Equipos_de_Trabajo_Trabajo_Social_2008_25.pdf)
- Conducta Laboral Cívica Participativa. Consultado el 20 de mayo del 2012. <http://web.usal.es/~ggdacal/WebPersonalCLCivica.htm>
- Las cinco grandes dimensiones de la personalidad. Consultado el 10 de noviembre del 2012. <http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/bigfive.htm>
- Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice (1993). Consultado el 15 de febrero del 2012. <http://cobacourses.creighton.edu/rmoorman/pdf/Treating%20Employees%20Fairly.pdf>

## 6. GLOSARIO

**Autoevaluación.-** Es la evaluación que realiza una persona a si mismo respecto a rendimiento, actitud, etc.

**Heteroevaluación.-** Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles, es decir no cumplen la misma función.

**Análisis Factorial.-** Es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores.

**Análisis de correlación.-** Es el conjunto de técnicas estadísticas empleado para medir la intensidad de la asociación entre dos variables. El principal objetivo del análisis de correlación consiste en determinar que tan intensa es la relación entre dos variables.

**Análisis de regresión.-** Es la técnica empleada para desarrollar la ecuación y dar las estimaciones.

**Regresión.-** Se define como un procedimiento mediante el cual se trata de determinar si existe o no relación de dependencia entre dos o más variables. Es decir, conociendo los valores de una variable independiente, se trata de estimar los valores, de una o más variables dependientes.

**Regresión Múltiple.-** El análisis de regresión múltiple es una técnica de análisis multivariable en el que se establece una relación funcional entre una variable dependiente o a explicar y una serie de variables independientes o explicativas, en la que se estiman los coeficientes de regresión que determinan el efecto que las variaciones de las variables independientes tienen sobre el comportamiento de la variable dependiente.

**Correlación.-** En probabilidad y estadística, la correlación indica la fuerza y la dirección de una relación lineal y proporcionalidad entre dos variables estadísticas. Se considera que dos variables cuantitativas están correlacionadas cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores homónimos de la otra.

**Varianza.-** Es una medida de dispersión definida como la esperanza del cuadrado de la desviación de dicha variable respecto a su media.

# ANEXOS

## 7.1. ANEXO # 1: COOP-A

El mismo consta de dos partes. La primera es el cuadernillo de preguntas y la segunda parte es la hoja de captura.

### 7.1.1. ANEXO # 1 A: CUADERNILLO DE PREGUNTAS COOP-A

#### COPP-A INSTRUCCIONES



- NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO.
- CONSTESTE EN LA HOJA DE RESPUESTAS.
- CONTESTE LA PRUEBA CUANDO LE INDIQUEN.
- LEA LAS INSTRUCCIONES CON ATENCION.
- LEVANTE LA MANO, SI TIENE PREGUNTAS.

- A continuación completará un cuestionario de opinión donde no existen respuestas buenas o malas.
- Su tarea consiste en leer las diversas afirmaciones y expresar su grado de acuerdo con las mismas.
- Lea las preguntas y conteste en la hoja de respuestas adjunta.
- Conteste en la hoja de respuestas marcando con una X la opción de su elección. La siguiente ilustración indica que la respuesta seleccionada es la número 4.

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                                   | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Para corregir una selección errada, NO BORRE, TACHE LA RESPUESTA, ASI:**

| 1 | <input type="checkbox"/> | <del><input type="checkbox"/></del> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
|---|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|

Las preguntas están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar.

- Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta; deberá escoger solamente una.
- Cuando lea las preguntas no piense demasiado la respuesta. Más bien, conteste de acuerdo a su primera impresión.
- Sea sincero/a en sus respuestas. El cuestionario contiene una escala que mide su grado de sinceridad y realismo al contestar las preguntas. Si usted puntúa alto en esta escala, invalida sus resultados.

- Para contestar, lea las preguntas y marque su grado de acuerdo con cada frase usando la siguiente escala:

|  |
|--|
| <p>5 = Total acuerdo<br/> 4 = De acuerdo<br/> 3 = Mediano acuerdo<br/> 2 = En desacuerdo<br/> 1 = Total desacuerdo</p> |
|--|

## INICIO DEL CUESTIONARIO

1. Si una ley se convierte en un obstáculo, pienso que se la debe cambiar.
2. Cuando no obtengo lo que deseo, puedo llegar a desesperarme.
3. Siempre que me he esforzado, he obtenido lo que quería.
4. Me considero una persona sociable.
5. Considero que toda institución o empresa, debe tener una estructura jerárquica (jefes, directivos, etc.)
6. Me han dicho que soy nervioso(a).
7. Soy abierto(a) a todo tipo de nuevas ideas, nunca me cierro.
8. Obedezco a la autoridad aun cuando disponga cosas que considero absurdas.
9. En nuestro país hay que tener “palancas” o “conocidos” para obtener un buen trabajo.
10. Si existen normas y leyes para una situación concreta las aplico, aún cuando no esté de acuerdo con las mismas.
11. Soy de los que se acercan a preguntar a las personas si necesitan ayuda cuando observo que están desorientadas o en dificultad.
12. En nuestra sociedad es poco probable que un trabajador honrado y esforzado llegue a ser promocionado o recompensado por sus méritos.
13. “Cumplir y hacer cumplir la ley” me parece una excelente idea.
14. En este país la mayoría de cosas funcionan con componendas y arreglos por debajo de la mesa.
15. Atender y ayudar a los demás es para mí una prioridad.
16. Todas las semanas tengo alguna actividad social.
17. He estudiado por mi cuenta temas que han sido de mi interés.
18. Me preocuparía mucho si tuviera que trabajar en un ambiente con mucha presión y estrés.
19. En ciertas tareas soy minucioso(a) y detallista, en otras no tanto.
20. En mis trabajos he hecho propuestas concretas para mejorar las cosas.
21. Cuando tengo que entregar un trabajo en un plazo muy corto, estoy seguro que lo lograré.
22. Si alguien no cumple con las leyes, debe ser sancionado.
23. El exceso de trabajo me pone ansioso(a).
24. En la actualidad estoy aprendiendo algo de mi interés
25. No tengo temor a enfrentar las consecuencias de mis decisiones o acciones.

26. No tengo problema en causarme molestias si eso mejora el bienestar de los demás.
27. Me siento inseguro cuando tengo que hacer cosas muy arriesgadas.
28. Si algo no resulta, lo intentaré hasta que resulte.
29. Me siento mal cuando veo que alguien hace algo equivocado.
30. En nuestro país ni la honestidad ni el trabajo duro le permiten a uno salir adelante.
31. Toda institución o empresa necesita normas y reglamentos.
32. Cuando alguien que conozco tiene una gran alegría, yo también me alegro.
33. Soy de los que promueven la importancia de la formación continua en el trabajo.
34. En mi habitación tengo las cosas en el piso o apiladas en montones.
35. Cuando he dado un servicio pregunto a la persona si le puedo ayudar en algo más.
36. Me gustaría ser más ordenado(a).
37. Me gusta competir con otros (en el trabajo, deportes, juegos, etc.)
38. Suelo ser condescendiente con los demás.
39. Para tener éxito se requiere trabajar duro, pero también mucha suerte.
40. No estoy de acuerdo con la idea de que "todo tiempo pasado fue mejor"
41. La mayoría de gente que tiene dinero en nuestro país, lo obtuvo por herencia o porque simplemente tuvo suerte.
42. Creo que tengo la capacidad de superar cualquier dificultad que se me presente.
43. Me gusta tener gente a mi alrededor.
44. Creo que la formación y la capacitación deben darse de forma abundante en el trabajo.
45. Hay situaciones en las que no me siento muy seguro de mí mismo.
46. Cuando estoy en una fiesta me suelo quedar hasta el final.
47. Hay muchos temas que me gustan y de los que quisiera saber más.
48. Si una ley me impide lograr una meta legítima, cambio de meta.
49. Por lo general no he estado de acuerdo con las personas que se oponen a los cambios.
50. Cuando alguien me cuenta algo que le afecta, yo también me siento mal.
51. En el trabajo priorizo mis tareas.
52. Pienso que el incumplimiento de las leyes, debe acarrear una sanción o castigo.
53. Cuando alguien hace algo malo, trato de entender por qué lo hizo.
54. Las tareas difíciles me motivan.
55. Soy de los que apoyan a aquellos que se arriesgan a cambiar las cosas
56. Jamás he mentido.
57. No me gusta estar solo.
58. Leo con frecuencia sobre temas técnicos o de trabajo.
59. Soy más consciente que la mayoría de la gente.
60. Me siento inseguro cuando enfrento una situación desconocida.
61. Me gusta asistir a cursos de capacitación.
62. Cuando me hacen un requerimiento, lo atiendo de forma inmediata.
63. Nunca cometo errores.

64. Cuando he cometido errores, he llegado a dudar de mi capacidad
65. Confío en que tengo la capacidad de lograr todo lo que me proponga
66. Parece que nunca encuentro el tiempo para organizar mis cosas.
67. Hay cosas importantes que la falta de tiempo me ha impedido llevarlas a cabo u organizarlas.
68. Prefiero arriesgarme antes que seguir un camino seguro.
69. Si alguien me pide ayuda, le ayudo a pesar de estar ocupado.
70. Cuando a alguien le pasa algo, lo suelo notar.
71. Creo que las normas y las leyes, se deben seguir al pie de la letra.
72. Me han dicho que suelo hablar bastante.
73. Suelo olvidar con rapidez las ofensas.
74. Prefiero trabajar en grupo y no solo.
75. En los noticiarios a veces pasan noticias que me ponen mal.
76. Estoy de acuerdo con la frase: "la ley, es la ley".
77. Todo lo que me he propuesto, lo he logrado.
78. Definitivamente me falta ser más disciplinado(a).
79. Me molesta que me pidan hacer cosas adicionales a las que ya tengo.
80. Hay ciertas cuestiones que cuando las pienso, me angustian.
81. Cuando colaboro con alguien, lo hago de buen agrado
82. Creo lo que los demás me dicen
83. En nuestra sociedad el que hace las cosas "por lo legal" termina perjudicado, mientras que el que las hace "por debajo", termina ganando.
84. Cuando alguien que conozco sufre, yo también sufro un poco.
85. Tengo la capacidad de ponerme en los zapatos de los demás.
86. Prefiero tener metas difíciles a metas moderadas.
87. Creo que en todo trabajo se necesitan normas y reglamentos..
88. Cuando tengo que hacer alguna tarea muy difícil, no me siento intimidado
89. Mucha gente tiene poder y dinero no por sus méritos, sino por sus contactos.
90. Frecuento a mis amigos/as.
91. Me molesta cuando me exigen demasiadas cosas a la vez.
92. Hay muchos lugares de trabajo donde excluyen a la gente por el simple hecho de no tener un apellido de "prestigio social".
93. No tengo problemas en acatar órdenes y disposiciones de un jefe o superior.
94. Me encanta la tecnología y la ciencia.
95. Creo que estoy preparado para afrontar cualquier tipo de situación.
96. En nuestro país, la justicia solo se aplica al pueblo; no a los poderosos.
97. Cuando estoy con varias personas, suelo iniciar la conversación.
98. Nuestra sociedad termina castigando a las personas serias, honradas y trabajadoras.
99. El esfuerzo y la dedicación no son valoradas en nuestro medio.
100. Por lo general acepto lo que los demás me piden.
101. Me siento capaz de lograr cualquier meta, por desafiante que sea.
102. Considero que soy bueno para ciertas tareas, para otras no tanto.
103. No deben aceptarse excepciones que impidan la aplicación de una ley o norma.

104. En mi tiempo libre, suelo estar con otras personas.
105. Cuando las cosas no salen como quiero, pierdo algo de confianza en mí mismo.
106. Pienso que uno debe ser audaz y arriesgado, si es que desea lograr algo que realmente valga la pena.
107. No le tengo miedo al fracaso.
108. Acato las normas y las leyes aún cuando vayan en contra de mis intereses personales.
109. Soy extremadamente planificado(a) y organizado(a).
110. Cuando la gente me pide algo, les ayudo a definir mejor lo que quieren.
111. Considero que la corrupción que afecta a nuestro país, tiene sus orígenes en la injusticia, la exclusión y la falta de oportunidades.
112. Me siento inseguro cuando tengo que aprender algún tema que es nuevo o difícil.
113. Me siento frustrado(a) cuando no logro lo que deseo.
114. En ocasiones he perdido la confianza cuando a pesar de mis esfuerzos, las cosas no resultaron como esperé
115. Quisiera conocer más sobre temas de tecnología y ciencia.
116. Creo que el estado ideal de una institución es cuando se estabilizan las cosas y hay pocos cambios.
117. Es normal que las tareas cambien de un momento a otro.
118. Actualmente soy miembro de algún grupo (social, religioso, etc.)
119. Definitivamente debería leer y aprender más cosas.
120. Cuando tengo que hacer algo, lo hago de manera inmediata
121. Si me demuestran que me equivoqué, soy de los que se disculpan y corrigen el error.
122. Pienso que la mayoría de personas tienen buenas intenciones.
123. Estoy al día de las últimas novedades y avances que se hacen en mi profesión.
124. A veces se me han escapado detalles importantes en el trabajo.
125. Me tensiono cuando me asignan muchas responsabilidades.
126. Tengo más amigos que la mayoría de la gente.
127. Cuando tengo una meta, me esfuerzo por lograrla.
128. Considero que aún no he logrado mis objetivos más importantes.
129. Cuando hablo con alguien, se me va el tiempo sin darme cuenta.
130. En mis trabajos he hecho propuestas concretas para mejorar las cosas.
131. En general pienso que en la mayoría de instituciones y empresas, falta más capacitación al personal.
132. Me siento cómodo en un grupo donde no conozco a varias personas.
133. Mi escritorio o mesa de trabajo, por lo general, está llena de papeles o cosas encima.
134. No tengo problemas en cambiar mi forma de trabajo si las circunstancias lo requieren.
135. Para hacer algo bien, lo primero es creer en uno mismo.
136. Hay cosas en mi casa / trabajo que me tensionan bastante.
137. Hay áreas en las que considero debo ser más organizado(a) o planificado(a).
138. Con frecuencia he estado en situaciones donde no me he sentido

preparado.

139. Quisiera seguir estudiando, aprender más cosas.
140. He hecho propuestas para cambiar tareas, procedimientos, etc.
141. Hay gente muy capaz a la que no le dan la oportunidad por su edad, género, apariencia física, apellido y otros factores que no tiene nada que ver con su capacidad..
142. Estoy de acuerdo con la frase: lo único constante es el cambio.
143. Siempre he tenido la razón.
144. Creo que a veces soy demasiado considerado con la gente.
145. Si una ley se convierte en un obstáculo, pienso que se la debe cambiar.
146. No me siento cómodo cuando tengo que hacer alguna actividad que tiene un elevado nivel de riesgo o peligro.
147. Estoy de acuerdo con esta idea: “la ignorancia de la ley, no exime su cumplimiento”
148. Me molesta la manera en cómo algunos manejan su vehículo en la calle.
149. Uno puede llegar lejos si se esfuerza, pero finalmente factores ajenos al esfuerzo limitarán las posibilidades de crecimiento de la gente.
150. Cuando trabajo contra plazos me siento tenso(a).
151. Me opongo a aquellos cambios que afectan mi estabilidad o seguridad
152. Acato las disposiciones de la autoridad, a pesar de no estar de acuerdo
153. Nunca me he arrepentido de lo que he hecho o dicho.
154. La mayoría de la gente no logra sus aspiraciones no por falta de méritos, sino porque nuestra sociedad cierra las oportunidades y las puertas a los que no tienen “padrinos” o “contactos”.
155. Atiendo con prontitud los requerimientos de las personas que demandan mi servicio.
156. Pienso que mucha planificación reduce la espontaneidad.
157. Me gusta cuando me dan desafíos.
158. Suelo apoyar a la gente para que se siga preparando y formando
159. Considero que mucha organización elimina la creatividad y la innovación.
160. Cuando tengo que ayudar, me gusta hacerlo de principio a fin, no solo en algo puntual
161. No me siento conforme con lo que tengo.
162. Admito que a veces he descuidado los detalles de un trabajo.
163. Cuando alguien me pide algo, le hago muchas preguntas para entender lo que realmente quiere.
164. Me siento inseguro cuando tengo que hablar frente a un grupo de personas
165. Pienso que las normas y las leyes se deben flexibilizar en ciertos casos.
166. Pienso que tan importante como trabajar es seguir aprendiendo nuevas cosas.
167. Me gustan las ideas nuevas y creativas.
168. Lo normal es que los planes de trabajo se los cambie durante su ejecución.
169. En nuestro país para tener dinero o poder es más importante tener contactos que trabajar duro.
170. Cuando uno quiere aportar o hacer algo positivo, lo terminan acusando de conflictivo o sedicioso.

171. Me tensiona bastante tener que hacer varias cosas a la vez.
172. He llegado a causarme molestias con tal de ayudar bien a los demás.
173. Tengo un control total de mis emociones y estados de ánimo.
174. Debo admitir que prefiero dar órdenes a que me las den.
175. Evito meterme en actividades o proyectos complejos y difíciles.
176. Es raro que a la gente le traten de manera justa y equitativa; más bien las cosas se manejan con favoritismos o preferencias personales.
177. Cuando tengo problemas, temo que aún está por venir lo peor.
178. Admito que por falta de tiempo he entregado trabajos sin haberlos revisado.
179. Me enfado cuando alguien me dice algo grosero o poco agradable.
180. A veces no puedo encontrar cosas que yo he guardado y que necesito.
181. Me he abstenido de hacer cosas que pueden hacer sentir mal a los demás.
182. Si tuviera más problemas de los que actualmente tengo, probablemente me sentiría abrumado(a), tenso(a).
183. Siempre culmino mis trabajos dentro de los plazos.
184. Me considero una persona ambiciosa.
185. Cuando algo me preocupa pienso lo peor.
186. Me resulta fácil tratar con personas desconocidas.
187. Me da miedo cometer errores en el trabajo.
188. Me opongo a los cambios si estos afectan mi seguridad o estabilidad.
189. En ocasiones he olvidado cumplir con mis ofrecimientos.
190. Las normas y las leyes se deben cumplir a cabalidad, sin excepciones.

**FIN DEL CUESTIONARIO  
NOTIFIQUE AL EXAMINADOR**



NO ESCRIBIR EN ESTE ESPACIO

RESPUESTAS

|     |                          |                          |                          |                          |                          |     |                          |                          |                          |                          |                          |     |                          |                          |                          |                          |                          |     |                          |                          |                          |                          |                          |     |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 101 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 121 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 141 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 161 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 181 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 102 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 122 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 142 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 162 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 182 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 103 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 123 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 143 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 163 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 183 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 104 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 124 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 144 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 164 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 184 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 105 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 125 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 145 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 165 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 185 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 106 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 126 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 146 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 166 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 186 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 107 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 127 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 147 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 167 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 187 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 108 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 128 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 148 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 168 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 188 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 109 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 129 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 149 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 169 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 189 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 110 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 130 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 150 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 170 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 190 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 111 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 131 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 151 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 171 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 112 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 132 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 152 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 172 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 113 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 133 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 153 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 173 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 114 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 134 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 154 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 174 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 115 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 135 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 155 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 175 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 116 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 136 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 156 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 176 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 117 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 137 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 157 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 177 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 118 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 138 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 158 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 178 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 119 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 139 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 159 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 179 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |
| 120 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 140 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 160 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 180 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |     |                          |                          |                          |                          |                          |

NO ESCRIBIR EN ESTE ESPACIO

## 7.2. ANEXO # 2: ENCUESTA DE CONDUCTAS CÍVICAS EN LA ORGANIZACIÓN

### ENCUESTA DE CONDUCTAS CÍVICAS EN LA ORGANIZACIÓN

|  |
|--|
| Nombre de la persona a evaluar:                |
| Nombre del cargo que ocupa la persona:         |
| Área / departamento al que pertenece el cargo: |
| Fecha de hoy:                                  |

#### I. Parte: Conductas Cívicas Organizacionales

Las conductas cívicas organizacionales son todas aquellas acciones del personal que contribuyen a mejorar el clima laboral y social de la misma. Son acciones que se traducen en apoyos concretos y que mejoran a la institución en diversos aspectos. Estas conductas crean las condiciones para que las tareas técnicas y nucleares de la organización se ejecuten de manera más efectiva.

Por favor lea cada uno de los comportamientos que se presentan enseguida y califique la frecuencia con que la persona que evalúa exhibe (o exhibió) esas conductas. Use esta escala:

#### Escala: Frecuencia de la conducta

- 5 = siempre o casi siempre
- 4 = frecuentemente
- 3 = algunas veces
- 2 = rara vez
- 1 = nunca o casi nunca
- Deje en blanco si no puede calificar

#### A. Ayudar, cooperar, apoyar

|  |           |
|--|-----------|
| 7. Ayuda a los demás de buen agrado cuando le piden              | 1 2 3 4 5 |
| 8. Cooperar de manera efectiva con los demás cuando es necesario | 1 2 3 4 5 |
| 9. Apoya a sus jefes / compañeros de trabajo                     | 1 2 3 4 5 |
| 10. Ofrece espontáneamente su ayuda a los demás                  | 1 2 3 4 5 |
| 11. Su apoyo se ha hecho presente cuando más se ha necesitado    | 1 2 3 4 5 |

#### B. Cortesía, tacto

|  |           |
|--|-----------|
| 12. Es cortés y educado con las personas                   | 1 2 3 4 5 |
| 13. Es respetuoso en el trato con la gente                 | 1 2 3 4 5 |
| 14. Expresa sus deseos o peticiones con tacto y delicadeza | 1 2 3 4 5 |

|   |           |
|---|-----------|
| 15. Trata a los demás con consideración, mostrando comprensión      | 1 2 3 4 5 |
| 16. Dice las cosas con tino en situaciones delicadas o conflictivas | 1 2 3 4 5 |

### C. Relacionamiento interpersonal

|   |           |
|---|-----------|
| 17. Se relaciona de manera positiva con los demás                     | 1 2 3 4 5 |
| 18. Es una persona sociable, amigable, de trato agradable             | 1 2 3 4 5 |
| 19. Sus relaciones con los demás son cordiales y amistosas            | 1 2 3 4 5 |
| 20. Interactúa con facilidad con diversas clases de personas y grupos | 1 2 3 4 5 |
| 21. Ha logrado integrarse en el ambiente social de la institución     | 1 2 3 4 5 |

### D. Lealtad, compromiso organizacional

|   |           |
|---|-----------|
| 22. Realiza sugerencias constructivas para mejorar diversos aspectos de la organización   | 1 2 3 4 5 |
| 23. Se abstiene de criticar o hablar mal de la organización   | 1 2 3 4 5 |
| 24. Cuando describe limitaciones de la organización, sugiere también la mejora  | 1 2 3 4 5 |
| 25. Ventila sus desacuerdos con ciertas prácticas organizacionales con la instancia apropiada, absteniéndose de realizar críticas ante personas que nada pueden hacer al respecto | 1 2 3 4 5 |
| 26. Expresa sus inquietudes con discreción, en el lugar y momento adecuado, evitando influenciar negativamente en el ánimo de otras personas                                      | 1 2 3 4 5 |
| 27. Defiende las políticas de la organización cuando es del caso  | 1 2 3 4 5 |
| 28. Realiza acciones para ayudar a la organización a ahorrar recursos   | 1 2 3 4 5 |
| 29. Cuida y promueve el cuidado de los bienes recursos de la organización   | 1 2 3 4 5 |

### E. Cumplimiento de normas

|  |           |
|--|-----------|
| 30. Cumple con las disposiciones que se le da  | 1 2 3 4 5 |
| 31. Actúa y toma decisiones en función de las normativas/reglamentos de la Institución       | 1 2 3 4 5 |
| 32. Respeta los límites que tiene en la toma de decisiones y el nivel de autoridad conferida | 1 2 3 4 5 |
| 33. Toma en cuenta las políticas y reglamentos de la institución en lo que hace              | 1 2 3 4 5 |
| 34. Acata las disposiciones y directrices que se le dan                                      | 1 2 3 4 5 |
| 35. Sus actuaciones demuestran que respeta el principio de autoridad                         | 1 2 3 4 5 |

## F. Persistencia

|   |           |
|---|-----------|
| 36. Persiste en la tarea a pesar de las dificultades                  | 1 2 3 4 5 |
| 37. Se esfuerza por lograr sus objetivos y metas                      | 1 2 3 4 5 |
| 38. Despliega el esfuerzo necesario para lograr una meta              | 1 2 3 4 5 |
| 39. Mantiene el enfoque en los objetivos a pesar de los contratiempos | 1 2 3 4 5 |
| 40. Evita distraerse o aflojar el esfuerzo para lograr una tarea      | 1 2 3 4 5 |

## G. Orientación al logro

|  |           |
|--|-----------|
| 41. Define con su líder objetivos y metas puntuales de trabajo   | 1 2 3 4 5 |
| 42. Le gusta trabajar con objetivos y metas  | 1 2 3 4 5 |
| 43. Acepta de buen agrado metas desafiantes  | 1 2 3 4 5 |
| 44. Supera las metas de trabajo que tiene  | 1 2 3 4 5 |
| 45. Enfoca su trabajo en términos de los resultados a lograr y no tanto en términos de las tareas a desempeñar | 1 2 3 4 5 |

## H. Iniciativa

|   |           |
|---|-----------|
| 46. Hace más allá de lo formalmente requerido por su trabajo          | 1 2 3 4 5 |
| 47. Ha realizado contribuciones importantes al área / la organización | 1 2 3 4 5 |
| 48. Propone activamente soluciones a los problemas                    | 1 2 3 4 5 |
| 49. Actúa con prontitud y decisión cuando es necesario                | 1 2 3 4 5 |
| 50. Ha realizado mejoras a tareas, procesos, trámites, formatos, etc. | 1 2 3 4 5 |

## I. Autodesarrollo

|   |           |
|---|-----------|
| 51. Muestra interés en aprender nuevas cosas            | 1 2 3 4 5 |
| 52. Aprende de la experiencia que acumula               | 1 2 3 4 5 |
| 53. Se preocupa por prepararse y aprender nuevas cosas  | 1 2 3 4 5 |
| 54. Manifiesta interés por capacitarse o prepararse más | 1 2 3 4 5 |
| 55. Hace preguntas que denotan interés en aprender más  | 1 2 3 4 5 |

## J. Autocontrol

|   |           |
|---|-----------|
| 56. Mantiene su desempeño a pesar de la presión del trabajo                 | 1 2 3 4 5 |
| 57. Reacciona de manera proporcionada en situaciones de tensión o conflicto | 1 2 3 4 5 |
| 58. Maneja de manera constructiva los reveses y las frustraciones           | 1 2 3 4 5 |
| 59. Tolera bastante bien el estrés  | 1 2 3 4 5 |
| 60. Afronta con efectividad los problemas, evitando el desgaste             | 1 2 3 4 5 |

|   |           |
|---|-----------|
| emocional   |           |
| 61. Trabaja bien en situaciones de incertidumbre o gran presión                           | 1 2 3 4 5 |
| 62. Sus reacciones son proporcionadas, evitando manifestaciones de ira, enojo y mal genio | 1 2 3 4 5 |

### **K. Auto-confianza y seguridad**

|  |           |
|--|-----------|
| 63. Muestra la seguridad en sí mismo cuando tiene que enfrentar una tarea desafiante | 1 2 3 4 5 |
| 64. Acepta los retos y desafíos con seguridad y confianza                            | 1 2 3 4 5 |
| 65. Cuando toma una decisión lo hace con mucha seguridad                             | 1 2 3 4 5 |
| 66. Expresa sus puntos de vista con convicción y seguridad                           | 1 2 3 4 5 |
| 67. Sus actuaciones demuestran que no tiene miedo a equivocarse                      | 1 2 3 4 5 |

### **L. Persuasión**

|  |           |
|--|-----------|
| 68. Utiliza argumentos convincentes para lograr la aceptación de sus ideas   | 1 2 3 4 5 |
| 69. Es persuasivo y convincente cuando explica su punto de vista   | 1 2 3 4 5 |
| 70. Apela a la razón y hasta los sentimientos cuando desea convencer a otros   | 1 2 3 4 5 |
| 71. Fomenta relaciones con personas claves que tienen el poder de apoyar sus propuestas  | 1 2 3 4 5 |
| 72. Usa estrategias positivas de influencia para incrementar la posibilidad de que sus ideas, propuestas, peticiones, etc., sean aceptadas | 1 2 3 4 5 |

### **M. Comunicación**

|   |           |
|---|-----------|
| 73. Habla de manera clara, hilada y comprensible                                  | 1 2 3 4 5 |
| 74. Comunica activamente las cosas, evitando descoordinaciones, confusiones, etc. | 1 2 3 4 5 |
| 75. Se comunica con los demás de manera oportuna                                  | 1 2 3 4 5 |
| 76. Realmente escucha a los demás cuando conversa                                 | 1 2 3 4 5 |
| 77. Toma en cuenta el punto de vista de los demás                                 | 1 2 3 4 5 |
| 78. Combate los rumores, evitando su propagación                                  | 1 2 3 4 5 |

### **N. Creatividad**

|   |           |
|---|-----------|
| 79. Propone nuevas y mejores maneras de hacer las cosas | 1 2 3 4 5 |
| 80. Plantea soluciones originales a los problemas       | 1 2 3 4 5 |
| 81. Ofrece perspectivas nuevas e interesantes           | 1 2 3 4 5 |
| 82. Tiene ideas que estimulan la creatividad            | 1 2 3 4 5 |
| 83. Contribuye con ideas frescas e innovadoras          | 1 2 3 4 5 |

### **O. Manejo del tiempo**

|  |           |
|--|-----------|
| 84. Cumple con los plazos asignados  | 1 2 3 4 5 |
| 85. Organiza su tiempo de manera efectiva                                    | 1 2 3 4 5 |
| 86. Su tiempo de respuesta ante los requerimientos de los demás es muy bueno | 1 2 3 4 5 |
| 87. Aprovecha el tiempo de la mejor manera                                   | 1 2 3 4 5 |
| 88. Evita que los demás pierdan el tiempo por su causa                       | 1 2 3 4 5 |

### **P. Orientación al detalle**

|   |           |
|---|-----------|
| 89. Revisa lo que hace para asegurar la calidad de las cosas      | 1 2 3 4 5 |
| 90. Cuida los detalles en los trabajos que hace                   | 1 2 3 4 5 |
| 91. Toma en cuenta hasta el último detalle en lo que hace         | 1 2 3 4 5 |
| 92. Su estilo de trabajo es meticuloso, minucioso                 | 1 2 3 4 5 |
| 93. Identifica y cuida los detalles más importantes de un trabajo | 1 2 3 4 5 |

### **Q. Planificar, monitorear, organizar**

|  |           |
|--|-----------|
| 94. Organiza su trabajo de manera efectiva                           | 1 2 3 4 5 |
| 95. Prioriza con buen criterio las diversas tareas que debe realizar | 1 2 3 4 5 |
| 96. Distingue lo importante de lo urgente                            | 1 2 3 4 5 |
| 97. Planifica el trabajo que debe realizar, evitando improvisar      | 1 2 3 4 5 |
| 98. Da seguimiento oportuno a las actividades que lo necesitan       | 1 2 3 4 5 |
| 99. El seguimiento que da es efectivo                                | 1 2 3 4 5 |

### **R. Orientación al servicio**

|  |           |
|--|-----------|
| 100. Atiende los requerimientos de los demás con prontitud             | 1 2 3 4 5 |
| 101. Atiende de buen agrado los requerimientos de los demás            | 1 2 3 4 5 |
| 102. Muestra interés en satisfacer los requerimientos que le hacen     | 1 2 3 4 5 |
| 103. Manifiesta su disposición de apoyar o servir cuando sea necesario | 1 2 3 4 5 |
| 104. Pregunta si ha dado un buen servicio                              | 1 2 3 4 5 |

### **S. Adaptación al cambio**

|   |           |
|---|-----------|
| 105. Se adapta con facilidad al cambio de tareas, políticas, procedimientos, etc. | 1 2 3 4 5 |
| 106. Apoya los cambios que se han hecho en el área / institución                  | 1 2 3 4 5 |
| 107. Ha realizado propuestas para cambiar las cosas                               | 1 2 3 4 5 |
| 108. Acepta los cambios aún si estos le causan alguna incomodidad                 | 1 2 3 4 5 |
| 109. Por lo general ha estado en desacuerdo con quienes se oponen a los cambios   | 1 2 3 4 5 |
| 110. Está bien adaptado al ambiente de trabajo de la organización                 | 1 2 3 4 5 |

### T. Motivar a los demás

|   |           |
|---|-----------|
| 111. Expresa entusiasmo ante un nuevo reto o desafío  | 1 2 3 4 5 |
| 112. Dice palabras de ánimo para entusiasmar a los demás  | 1 2 3 4 5 |
| 113. Reconoce el esfuerzo de los demás, animándoles, agradeciéndoles o felicitándoles   | 1 2 3 4 5 |
| 114. Realiza comentarios dirigidos a animar o impulsar el esfuerzo de los demás, especialmente en situaciones complejas o difíciles | 1 2 3 4 5 |
| 115. Manifiesta expectativas optimistas ante dificultades o problemas   | 1 2 3 4 5 |
| 116. Mantiene un ánimo positivo aún en circunstancias difíciles y complejas   | 1 2 3 4 5 |

### U. Desempeño general

|  |           |
|--|-----------|
| 117. Realiza su trabajo con la mejor calidad posible       | 1 2 3 4 5 |
| 118. Su desempeño supera las expectativas                  | 1 2 3 4 5 |
| 119. Domina las tareas que debe realizar en su trabajo     | 1 2 3 4 5 |
| 120. Sus resultados de trabajo son muy buenos              | 1 2 3 4 5 |
| 121. Ha realizado contribuciones importantes en su trabajo | 1 2 3 4 5 |

## II. Parte: Conductas de Riesgo

Por favor lea las siguientes descripciones y califique la frecuencia con que la persona exhibe estos estilos, usando esta escala:

5 = siempre / todo el tiempo

4 = frecuentemente

3 = algunas veces

2 = rara vez

1 = nunca

Deje en blanco si no puede valorar

Para calificar conteste esta pregunta:

**¿Con qué frecuencia exhibe la persona este estilo de actuación en su trabajo?**

| <b>Conductas de Riesgo</b>   |           |
|--|-----------|
| 1. Interpreta de manera negativa las intenciones / acciones de los demás o se muestra desconfiado y muy suspicaz con los demás. Puede tomar represalias con quienes cree le perjudican.  | 1 2 3 4 5 |
| 2. Poco expresivo y afectivo con los demás. Es percibido como frío, parco, distante y la mayoría de sus relaciones interpersonales se caracterizan por la excesiva formalidad y la escasa afectividad.   | 1 2 3 4 5 |
| 3. Actúa de manera extravagante o excéntrica. Expresa ideas o puntos de vista peculiares o incluso raros. Su creatividad es pintoresca y no deriva en acciones viables.  | 1 2 3 4 5 |
| 4. Tiene conflictos y disputas evidentes con otras personas. Confrontador y antagónico con algunas personas.   | 1 2 3 4 5 |
| 5. Explosivo, emocionalmente volátil, impaciente. Expresa ira y enfado con frecuencia.   | 1 2 3 4 5 |
| Busca llamar la atención de los demás, exagerando sus reacciones emocionales y problemas. Dramático, vehemente, teatrista.   | 1 2 3 4 5 |
| 6. Demuestra sentirse diferente y superior al resto. Espera que le traten diferente, con privilegios y concesiones que deben ser exclusivos para él / ella.  | 1 2 3 4 5 |
| 7. Esquivo, retraído, evita involucrarse con los demás. Socialmente inhibido, rehúye la participación y el compromiso.   | 1 2 3 4 5 |
| 8. Evidencia mucha necesidad de aprobación y para ello prefiere no expresar sus puntos de vista ni decir lo que verdaderamente piensa para no confrontarse y no perder el apoyo o aprobación de otros. Muestra dependencia de lo hagan o digan ciertas personas. | 1 2 3 4 5 |
| 9. Perfeccionista y cuidadoso con los detalles más mínimos. Exagerada preocupación con el orden, la calidad, etc. Inflexible con los demás a quienes exige que hagan las cosas como a él / ella le gusta, hasta en lo irrelevante. De actuación e ideas rígidas. | 1 2 3 4 5 |
| 10. Muestra resistencia a realizar ciertas tareas o requerimientos. Se resiste de manera indirecta: aplaza, evade, no asiste, hace las cosas con lentitud, se "olvida" u obstaculiza el trabajo de otros.  | 1 2 3 4 5 |
| 11. Manifiesta pesimismo e ideas derrotistas ante las dificultades. Se desanima con facilidad ante los problemas y contagia una sensación de desaliento y abatimiento.   | 1 2 3 4 5 |

Si tiene comentarios adicionales sobre el desempeño de la persona en el trabajo, por favor escríbalos a continuación.

**7.3. ANEXO # 3: Propuesta de Competencias de Organizacionales para EQUIVIDA**

