



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE SOCIOLOGÍA

**“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE PERSONALIDAD Y EL
COACHING GERENCIAL EN PROFESIONALES DE CUARTO
NIVEL DE MAESTRÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.”**

Trabajo de Titulación previo a la obtención
del Título de Sociólogo

AUTOR:

Josué Fabián Guerrero Calle

C. I.: 010415674-0

TUTORA:

Lic. Dolores Catalina Sucozhañay Calle, PhD.

C. I.: 010278060-9

CUENCA - ECUADOR

2017



RESUMEN

En este artículo se identifica y analiza las dimensiones de personalidad que predicen de mejor manera el coaching gerencial. Para esto, se emplea el Modelo de los Cinco Factores, que describe la estructura de personalidad, y el coaching gerencial que describe el acto de facilitación de procesos a individuos o grupos en adquirir nuevas habilidades mejorando su efectividad, crecimiento y desarrollo personal. El análisis se realiza con base en 273 cuestionarios completados a estudiantes de maestría de la Universidad de Cuenca, utilizando correlaciones y análisis de regresión. Concretamente, el estudio muestra que el factor de personalidad Amabilidad hace una mejor predicción de las dimensiones del coaching gerencial: Orientación e Inspiración, mientras que el factor Responsabilidad hace una buena predicción de la dimensión Orientación, no así de Facilitación. A su vez, se muestra que el Modelo de los Cinco Factores de personalidad es un buen predictor del coaching gerencial. Además, implicaciones para el ámbito de gestión organizacional, desempeño laboral, así como futuras investigaciones son discutidos.

Palabras clave: PERSONALIDAD, CINCO FACTORES, COACHING GERENCIAL.



ABSTRACT

This article identifies and analyzes the personality dimensions that best predict managerial coaching. It is used the Five-Factor Model, which describes the personality structure, and the managerial coaching that describes the act of facilitating processes to individuals or groups in acquiring new skills improving their effectiveness, growth and personal development. The analysis is performed based on 273 questionnaires completed to master degree students of the University of Cuenca, using correlations and regression analysis. Specifically, the study shows that the Agreeableness factor makes a better prediction of the dimensions of managerial coaching: Guidance and Inspiration, while the Responsibility factor makes a good prediction of the Guidance dimension, not so Facilitation. At the same time, it is shown that the Five-Factor Personality Model is a good predictor of managerial coaching. Additionally, implications for the field of organizational management, job performance, as well as future research are discussed.

Keywords: PERSONALITY, FIVE FACTOR, MANAGERIAL COACHING.



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN. | 2 |
| ABSTRACT. | 3 |
| ÍNDICE. | 4 |
| AGRADECIMIENTO | 7 |
| 1. INTRODUCCIÓN. | 8 |
| 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA E HIPÓTESIS. | 11 |
| 2.1. Modelo de los cinco factores de Personalidad. | 11 |
| 2.2. El Coaching Gerencial. | 13 |
| 2.3. Relación entre Personalidad y Coaching Gerencial. | 15 |
| 3. MÉTODO. | 19 |
| 3.1. Procedimiento. | 19 |
| 3.2. Instrumentos. | 19 |
| 3.3. Análisis de datos. | 20 |
| 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS. | 20 |
| 4.1. Estadística Descriptiva. | 21 |
| 4.2. Personalidad y Coaching Gerencial. | 21 |
| 5. DISCUSIÓN. | 24 |
| 5.1. Implicaciones Teóricas. | 24 |
| 5.2. Implicaciones Prácticas. | 26 |
| 5.3. Limitaciones. | 26 |
| 5.4. Conclusiones. | 27 |
| 6. REFERENCIAS. | 28 |



Universidad de Cuenca
Cláusula de Propiedad Intelectual

Josué Fabián Guerrero Calle, autor del trabajo de titulación **“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE PERSONALIDAD Y EL COACHING GERENCIAL EN PROFESIONALES DE CUARTO NIVEL DE MAESTRÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 29 de septiembre de 2017

Josué Fabián Guerrero Calle

C. I.: 010415674-0



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Josué Fabián Guerrero Calle, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación **“RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE PERSONALIDAD Y EL COACHING GERENCIAL EN PROFESIONALES DE CUARTO NIVEL DE MAESTRÍA DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA.”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 29 de septiembre de 2017

Josué Fabián Guerrero Calle

C. I.: 010415674-0



Agradecimiento

Un trabajo de titulación, es un esfuerzo fruto no sólo del empeño personal, sino también de la ayuda de muchas personas. Con estas líneas quiero mostrar mi agradecimiento a todas ellas.

A mis padres y hermanas, por su paciencia y apoyo incondicional. Gracias, por su cariño y comprensión.

A Berni, especialmente por su continuo apoyo, colaboración y motivación para que el presente artículo salga adelante.

A mi tutora, Loli, por su apoyo, colaboración y retroalimentación.

A todos mis amigos, compañeros de Sociología que estuvieron motivándome durante el proceso de realización del trabajo.



1. Introducción

El coaching se ha convertido en la estrategia para mejorar el desempeño de los individuos en su lugar de trabajo u organización. La relación entre personalidad y la aplicación del coaching sugieren que ciertos individuos se benefician a través de capacitaciones de este último (Stewart et al., 2008). Sin duda, la capacitación a nivel individual genera altos costos para organizaciones con y sin fines de lucro, siendo una opción, la selección de actores adecuados para el desarrollo del coaching, provocando así un mejor desempeño organizacional (Stewart et al., 2008). Por lo tanto, se requiere más investigaciones sobre la relación de personalidad y su efecto sobre los comportamientos directivos y ejecutivos en el lugar de trabajo (Berr et al., 2000), específicamente en coaching gerencial.

Al hablar de personalidad, existen diversas concepciones científicas que se han desarrollado, existiendo tantas definiciones como autores que han escrito sobre la misma (Bermúdez et al., 2011). Las definiciones han incluido pronósticos de conducta, siendo la personalidad la que “permite hacer una predicción de lo que hará una persona en una situación dada” (Catell, 1950, p.2). Con el tiempo se ha ampliado la conceptualización, llegando a ser definida como “las causas internas que subyacen a la conducta y la experiencia de la persona individual” (Cloninger, 2003, p.3). Sin embargo, la siguiente definición integra los elementos anteriores y otros:

La personalidad hace referencia a la forma de pensar, percibir o sentir de un individuo, que constituye su auténtica identidad, y que está integrada por elementos de carácter más estable (rasgos) y elementos cognitivos, motivacionales y afectivos más vinculados con la situación y las influencias socioculturales, y por tanto, más cambiables y adaptables a las peculiares características del entorno, que determinan, en una continua interrelación e interdependencia, la conducta del individuo, tanto lo que podemos observar desde fuera (conducta manifiesta), como los nuevos productos cognitivos, motivacionales o afectivos (conducta privada o interna), que entrarán en juego en la determinación de la conducta futura (cambios en expectativas, creencias, metas, estrategias, valoración de las situaciones, etc.). (Bermúdez et al., 2011, p.34)

Además, se ha desarrollado un consenso acerca de un modelo que describa los rasgos de personalidad, siendo el Modelo de los Cinco Factores, el considerado como universal en el estudio de la personalidad (John & Srivastava, 1999). Los factores del modelo no representan una perspectiva



teórica particular, sino se han desarrollado a partir del análisis de los términos naturales utilizados por las personas para describirse a sí mismos y a otros (John & Srivastava, 1999). El modelo de los cinco factores está formado por: la extraversión, la responsabilidad, la amabilidad, la apertura y el neuroticismo.

El modelo de los cinco factores ha sido investigado en diferentes ámbitos. Por ejemplo, la investigación realizada por Dollinger (1995) fue con el objetivo de predecir el estatus de identidad de estudiantes de pregrado según el puntaje de los cinco factores en el Inventario de Personalidad NEO PI, donde se predijo que el Logro de Identidad correlaciona (aunque bajo) con Neuroticismo y con Escrupulosidad (alto); también afirmo que debe existir relación entre la Moratoria y la Difusión. Sin embargo, el estudio es correlacional, por lo que la relación entre los cinco factores de personalidad y los estatus de identidad no es claro (Laak, 1996). Otra investigación, realizada por Marshall, Wortman, Vickers, Kusulas y Hervig (1994) analizan la presunción sobre las características de personalidad y su posible influencia en la vulnerabilidad para las enfermedades. Últimamente, el uso del modelo ha sido mayormente dentro del ámbito de la teoría organizacional.

La construcción de cuestionarios sobre los cinco factores de personalidad empezó utilizando sólo dos dimensiones, y las investigaciones diferían en los rasgos a analizar, siendo la falta de convergencia entre investigaciones un problema (John & Srivastava, 1999). A partir de 1980, Costa y McCrae empiezan a construir el Inventario de Personalidad NEO, el cual fue publicado en 1985 y no incluía los factores Agradable y Responsabilidad. No fue hasta 1992, donde se publica el Inventario de Personalidad modificado NEO PI-R, el cual fue desarrollado con base en una muestra de adultos de mediana y mayor edad utilizando factores de análisis y procedimientos de validación que mostraron consistencia, estabilidad temporal y convergencia (Costa & McCrae, 1992).

El coaching gerencial ha ido ganando considerable atención en la literatura de gestión, siendo definido como el acto de ayudar y facilitar procesos que permita a individuos, grupos y organizaciones adquirir nuevas habilidades, aptitudes, competencias, y mejoren su efectividad, así como su crecimiento y desarrollo personal (Hamlin et al., 2009).

Varios estudios establecen los comportamientos y las habilidades específicas que implican el coaching (Ellinger et al., 2003). Las habilidades del coaching son percibidas como diferentes de las habilidades que debe mostrar el comportamiento de un gerente (coaching gerencial), sin embargo, sí se relacionan (Hagen, 2012). Pak, Yang y McLean (2008) realizaron una tipología



de las habilidades y comportamientos del coaching, producto de una investigación cualitativa que probó cinco dimensiones del coaching, las cuales son: evaluar a las personas sobre organización, comunicación abierta, apreciación de trabajo en equipo, aceptación de ambigüedad y desarrollo de la facilitación. La investigación, realizada a través de una encuesta en una organización, encontró que existe una significativa relación positiva entre coaching gerencial y el aprendizaje de empleados; además cuestiona a través de la literatura de si las habilidades del coaching son suficiente prueba de mostrar un comportamiento actual del coaching (Pak et al., 2012). La tipología descrita, así como otras construidas han permitido que se desarrolle el concepto de coaching gerencial (Hagen, 2012).

La literatura muestra que hay un efecto positivo del coaching gerencial en el desarrollo de los empleados, en el compromiso con la organización, así como la satisfacción laboral (Hamlin et al., 2006; Ellinger et al., 2003). Debido a que guía y direcciona a sus empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Así, el propósito de este estudio es conocer *cuáles son las dimensiones de personalidad que predicen de mejor manera el coaching gerencial*. Para ello, el Modelo de los Cinco Factores de personalidad fue usado, y la información fue recolectada a través del cuestionario NEO PI-R (Costa & McCrae, 1992). Mientras el coaching gerencial fue medido utilizando la Escala de Entrenamiento Empleado (Heslin, Vandewalle & Latham, 2006). Al relacionar ambos conceptos se pretende aportar evidencia del nivel de predicción del Modelo de los Cinco Factores de personalidad en el coaching gerencial. Además, el resultado del análisis nos permitirá conocer qué factores de la personalidad predicen mejor aprendizaje y mejora en el desempeño laboral.

Este artículo tiene la siguiente estructura. Luego de la introducción, en el siguiente punto se lleva a cabo una revisión de literatura que permite explicar más sobre el modelo de los Cinco Factores de Personalidad y sobre el coaching gerencial, así como su relación y estudios previos. Después de ello, se describe el proceso metodológico seguido. Posteriormente, se muestran los resultados y se realiza la discusión de los mismos. Finalmente, se presentan las conclusiones de esta investigación.



2. Revisión de la literatura e hipótesis

2.1 Modelo de los cinco factores de Personalidad

A pesar que los investigadores difieren en su enfoque y la manera de medir la personalidad, su estudio sigue estando vigente. Durante las últimas décadas, se han desarrollado varios enfoques de la personalidad como el modelo de 16 escalas de factores primarios (16PF) desarrollado por Cattell (1950), el modelo PEN realizado por Eysenck (1970), el modelo circunflejo desarrollado por Wiggins (1979), y finalmente el modelo de los cinco grandes factores de personalidad desarrollado y validado por McCrae y Costa (1992).

Para el proceso de construcción del modelo, McCrae y Costa (1992) utilizaron en primera instancia un modelo conocido como NEO-PI (Inventario de Personalidad Neo) con sólo tres factores en su primera edición (Neuroticismo, Extraversión y Apertura) y se dieron cuenta de que el modelo era muy similar al gran modelo de cinco factores, por lo que posteriormente se agregaron dos dimensiones o factores (Responsabilidad y Amabilidad). Desde el año 1995, a través de la investigación con el NEO PI-R se demostró que los cinco factores: Neuroticismo, Extraversión, Apertura, Amabilidad y Responsabilidad; explican las dimensiones más importantes de la personalidad. Por lo que, los factores del NEO PI-R (Inventario de Personalidad Neo) miden la personalidad y las facetas (o rasgos más pequeños); ofrecen un análisis más específico dentro de los rasgos de cada uno de los cinco factores (McCrae & Costa, 1992).

El Modelo de los Cinco Factores es también conocido como el modelo de los Cinco Grandes ("Big Five") factores de la personalidad, debido a que se enfatiza en que los mismos son bastantes amplios. Es decir, las cinco dimensiones representan a la personalidad en el más amplio nivel de abstracción y cada factor o dimensión resume varios aspectos específicos de la personalidad (John & Srivastava, 1999). Siendo los Cinco Factores un modelo único descriptivo para la investigación de la personalidad, implicando una gran mejora con respecto a modelos iniciales que competían entre sí, antes que establecer puntos en común (John & Srivastava, 1999). Muchas personalidades de la psicología están de acuerdo que los cinco factores describen lo más importante, las diferencias individuales básicas de los rasgos de personalidad (Soto & Jackson, 2013).

Al hablar de evidencia de la estructura del modelo de los cinco factores de personalidad se habla de dos fuentes de la misma. La primera es la investigación del léxico, siendo la hipótesis que los rasgos universales más



importantes son codificados como palabras (Soto & Jackson, 2013). La segunda fuente de evidencia es la investigación que muestra que los rasgos evaluados en distintos cuestionarios de personalidad pueden ser conceptualizados en términos de los Grandes Cinco factores de personalidad (Soto & Jackson, 2013).

El Modelo de los Cinco Factores ha sido utilizado en diferentes investigaciones. Por ejemplo, el estudio realizado por Barrick y Mount (1991) con el objetivo de predecir la relación de los cinco factores de personalidad con el desempeño laboral (habilidad laboral, habilidad de entrenamiento y datos personales) realizado a cinco grupos (profesionales, políticos, gerentes, vendedores y, trabajadores calificados y semi-calificados). Los autores consideraron que los cinco factores son una herramienta útil, aunque eran conscientes de que la personalidad es un predictor modesto del desempeño laboral (Laak, 1996). Como resultado, se tuvo que Extroversión tenía validez predictiva para gerentes y vendedores, Responsabilidad fue predictor para todos los grupos de empleados y para el desempeño laboral, Apertura predijo la habilidad de capacitación y, tanto Neuroticismo como Amabilidad no fueron predictores (Barrick & Mount, 1991).

El modelo de los Cinco Factores está formado por: Amabilidad, Responsabilidad, Extraversión, Apertura a experiencia y Neuroticismo (Costa & McCrae, 2002). A continuación se explica cada uno de los factores:

El factor Amabilidad (A) que se desarrolla entre personas y se relaciona con el altruismo. Implica una persona que logra afinidad y con disposición a ayudar al otro, cuyo opuesto implica una persona que no colabora y antipática. Aunque se genera el debate entre personas antisociales versus personas con personalidad dependiente (Costa & McCrae, 2002).

El factor de Responsabilidad (C) se relaciona a un control de impulsos, a un proceso de planificación y de organización en las tareas, de voluntarismo, entre otros. Pero su exceso, puede implicar una adicción o problema psicológico. Y está muy relacionado a lo definido como carácter, generando seguridad en el otro al momento de confiar. Lo contrario, sería personas descuidadas en la lucha por sus objetivos (Costa & McCrae, 2002).

El tercer factor es Extraversión (E) y nos muestra quienes son sociables, su relación con grupos, su optimismo, energía y facilidad de comunicación. Siendo lo opuesto, la introversión que caracteriza a los reservados, sin el entusiasmo y con mayor independencia (Costa & McCrae, 2002).



El cuarto factor corresponde a la Apertura (O), siendo aspectos como ser proactivo, sensibilidad, preferencia por la variedad y curiosidad; así como, la búsqueda de una fuerte relación con la experiencia y el ánimo por experimentar emociones más profundas son características que la definen. Sin duda, es un factor que conduce a la creatividad pero que no es directamente proporcional al intelecto y que depende de las exigencias de la situación a la que se enfrente el individuo (Costa & McCrae, 2002).

Por último, el factor Neuroticismo (N) va desde el ajuste y la estabilidad emocional hasta el desajuste y abarca una variedad de perturbaciones sociales. A lo que, un puntaje alto en este factor implica gente propensa a tener ideas irracionales, sin control del impulso, entre otros. Aunque generalmente existe control y no se llega a un nivel de neurosis. Por lo que, gente con puntaje negativo serán propensos a ser relajados y manejar mejor su desenvolvimiento en situaciones estresantes (Costa & McCrae, 2002).

2.2 El Coaching Gerencial

De acuerdo a la revisión de literatura, desde el enfoque histórico, la palabra coaching viene de dos ramas: deportes y educación (Hagen, 2012). Por el lado de deportes, se refiere a la persona a cargo de la formación y dirección de un equipo (Wenzel, 2000). Mientras, desde la educación se refiere a la persona que prepara a los estudiantes para los exámenes (Wenzel, 2000). Posterior a ello, De Bower y Jones (citado por Wenzel, 2000) desarrollaron un concepto más amplio de coaching y se refieren a este como el gerente que motiva a su equipo con tal de mejorar las ventas. Posteriormente, el concepto de coaching ha sido enfocado en prácticas gerenciales; se dividió en coaching gerencial y coaching ejecutivo (Wenzel, 2000). La primera noción de coaching gerencial se amplía a partir de 1987, proponiéndose más como un mejoramiento del rendimiento organizacional dirigido por una facilitación en el aprendizaje del empleado (Orth et al., 1987). Luego, este concepto evoluciona y sitúa al coaching gerencial como un trabajo diario que implica ayudar a los empleados en reconocer las oportunidades para mejorar su rendimiento y capacidades. Hasta finalmente, situarse en un proceso de ayuda y facilitación que permita a los trabajadores o grupos adquirir nuevas destrezas y mejorar su rendimiento en su respectivos trabajos (Hagen, 2012). Mientras que la segunda noción, coaching ejecutivo se refiere a que un supervisor ha sido entrenado por un profesional externo a la organización para mejorar el rendimiento (Joo, 2005).



El coaching gerencial ha sido percibido tradicionalmente como un remedio para el mal desempeño (Hagen, 2012). Recientes enfoques del coaching gerencial se han movido más allá de una perspectiva clásica y lo han enfocado desde una perspectiva de desarrollo (Ellinger et al., 2013; Park, 2007). Durante las dos últimas décadas, el coaching empresarial se ha convertido cada vez más popular en las organizaciones (McCarthy & Milner, 2013). Estas tendencias sugieren que las organizaciones comenzaron a realizar importantes esfuerzos para construir la capacidad de entrenamiento de gestión interna (Ellinger et al., 2010). Desde la perspectiva de los directivos, son los técnicos, quienes se están convirtiendo cada vez más en los responsables de ejecutar las prácticas de recursos humanos, así como el desarrollo de los empleados (Heslin et al., 2006). Mientras tanto, se ha empezado a reconocer el coaching gerencial como uno de los enfoques más deseables para la gestión y el liderazgo eficaz (Ellinger et al., 2010).

A los efectos de explicar el concepto del coaching gerencial, como una forma de mejorar el rendimiento de los empleados y facilitar el aprendizaje, en esta investigación el concepto que se adopta comprende al coaching gerencial como “un proceso en el que los gerentes implementan un acercamiento como guías, facilitadores e inspiradores en la comunicación de metas y expectativas proporcionando una retroalimentación constructiva y ofreciendo recursos, oportunidades y desafíos a los empleados a fin de mejorar el rendimiento de ellos y facilitar su desarrollo” (Ellinger et al., 2003; Heslin et al., 2006).

A través de encuestas, Ellinger et al. (2003) realiza una investigación de los comportamientos del coaching de gerentes en línea y del impacto del comportamiento en la satisfacción de empleados y su rendimiento. Encontrando que no solo los empleados mostraban comportamiento gerencial sino también mejora en el rendimiento laboral que los compañeros de trabajo anteriores. En una investigación previa, Ellinger (1999) había encontrado una relación entre el coaching gerencial y el incremento del rendimiento del empleado, así como el incremento del ahorro, conllevando a una mejora organizacional.

Existen diversas escalas que se han desarrollado para medir el coaching en general, una de ellas es la Escala del Entrenamiento del Comportamiento desarrollado por Ellinger et al. (2003) que muestra resultados del comportamiento del coaching, centrándose en el desarrollo del comportamiento del coaching gerencial y siendo una sola dimensión (Hagen, 2012). Otra desarrollada por McLean et al. (2005) se preocupa por el comportamiento y por las definiciones del coaching gerencial basadas en destrezas. Mientras, Heslin, VandeWalle y Latham (2006) realizaron una revisión de la literatura de varios artículos (por ejemplo Heslin & Latham, 2004;



Ahern, 2003; Yukl, 2002), determinando tres componentes para medir el coaching de empleados, los cuales son:

- Orientación: la comunicación de claras expectativas de rendimiento y una retroalimentación constructiva respecto al resultado del rendimiento y cómo mejorarlo.
- Facilitación: ayudar a empleados a analizar y explorar vías para solucionar problemas y mejorar su rendimiento.
- Inspiración: desafiando a los empleados a realizar y desarrollar su potencial.

Para medir aquello, Heslin et al. (2006) desarrollan una escala de observación del comportamiento para evaluar las tres dimensiones detalladas. Desarrollando una escala con 10 elementos sobre el comportamiento del coaching, cuya validación ha sido exitosa (Hagen, 2012).

A pesar de que los estudios sobre el coaching gerencial se han hecho populares en la literatura en los últimos 20 años. Sin embargo, muy pocas investigaciones empíricas se han realizado (Hagen, 2012; Hamlin, et al., 2006; Feldman & Lankau, 2005), mucho menos con perspectiva cultural (Beattie et al., 2014; Hamlin et al., 2006). Según Grant y Zackon (2004), la literatura describe al coaching gerencial como un constructo occidental principalmente, derivado de influencias predominantemente occidentales. Hasta ahora, y lo que conocemos en América Latina y el Caribe pocos estudios han explorado el uso del coaching gerencial, en particular la práctica del coaching gerencial en Ecuador.

2.3 Relación entre personalidad y coaching gerencial

Las investigaciones en los últimos 30 años se han enfocado en vincular las variables de personalidad a los comportamientos del lugar de trabajo, estilos de liderazgo, conducta cívica organizacional (por ejemplo, Euwema et al., 2007; Organ & Ryan, 1995) e incluso manejo de conflictos (por ejemplo Antonioni, 1998). Sin embargo, los resultados de las investigaciones han sido poco precisos y no concluyentes en el área de personalidad y comportamiento gerencial, (Berr et al., 2000). Hasta la fecha no se han encontrado investigaciones previas que busquen la relación de coaching gerencial con los cinco factores de personalidad en su lugar de trabajo en Ecuador. Por lo tanto, se requiere más investigaciones sobre la relación de personalidad y su efecto sobre los comportamientos directivos y ejecutivos en el lugar de trabajo (Berr et al., 2000), específicamente en coaching gerencial.



Existen estudios que muestran la relación de factores del modelo de los Cinco Grandes y elementos que abarca la teoría de coaching gerencial, como la transferencia de aprendizaje (Herold et al., 2002). Por ejemplo, la investigación de Herold et al. (2002) se realizó en cómo el rol de las diferencias individuales explican la transferencia del aprendizaje a otros, siendo objeto de estudio pilotos aprendices en diferentes etapas. Teniendo como resultado que los factores Responsabilidad, Neuroticismo y Apertura a la experiencia predicen el número de horas que necesitan los pilotos aprendices para obtener su licencia. Aunque siguen siendo relativamente pocas las investigaciones que exploran la relación entre personalidad y percepciones de comportamiento laboral (Berr et al., 2000; Stewart et al., 2008).

Se habla de que existe una brecha en los antecedentes que influyen en el coaching gerencial, siendo las habilidades y comportamientos que los gerentes poseen y promueven, factores que pueden influir en el proceso de coaching y los resultados que se obtengan (Batson & Yoder, 2012; Hagen, 2012). Si se consideran los tres componentes principales del coaching gerencial: orientación, facilitación e inspiración (Heslin et al., 2006) y se relaciona con los factores Responsabilidad, Apertura y Neuroticismo que predicen la transferencia del aprendizaje. Por lo expuesto, se cree que los cinco factores de personalidad son un determinante en el estilo de coaching gerencial de una persona.

El modelo de los cinco grandes factores de personalidad (Costa & McCrae, 1992) es un instrumento que puede ser utilizado para mejorar nuestra comprensión del proceso de coaching gerencial y los comportamientos requeridos para una gestión eficaz. Por ejemplo, la investigación de Stewart, Palmer, Wilkin y Kerrin (2008) estudió el impacto de la personalidad en el éxito del coaching. Ellos encontraron una relación positiva entre la dimensión Responsabilidad y Transferencia del coaching. Ésta última se refiere a la medida en que las personas creen que han implementado las destrezas adquiridas a través del coaching (Stewart, et al 2008), por lo que se infiere que este concepto se relaciona con la dimensión facilitación de coaching gerencial.

Mientras que la investigación realizada por Colquitt y Simmegin (1998), estudia la relación que existe en las dimensiones de personalidad (Responsabilidad y Apertura) con Motivación para Aprender antes y después de la retroalimentación. Específicamente, Motivación para Aprender es concebida como el deseo de aprender el contenido del programa de entrenamiento (Colquitt & Simmegin, 1998). Los investigadores encontraron que la dimensión Responsabilidad tiene una relación positiva y significativa con "Motivación para Aprender". Por lo que, se deduce que Responsabilidad



se relaciona con las dimensiones de coaching gerencial: orientación, facilitación e inspiración.

El meta análisis, investigación, de Barrick y Mount (1991) encontró que la dimensión Responsabilidad predijo el trabajo y eficiencia del entrenamiento en varios grupos ocupacionales, incluyendo profesionales y managers.

Mientras otra investigación de LePine, Colquitt y Erez (2000) examinó la medida en que factores como: capacidad cognitiva, responsabilidad y apertura a la experiencia pueden predecir el rendimiento de toma de decisiones antes y después de los cambios imprevistos en el contexto de la tarea. La toma de decisiones ante el cambio es indicativa de resultados en contextos de trabajo estables y la toma de decisiones después del cambio es indicativa del tipo de adaptabilidad necesaria en las organizaciones (LePine et al., 2000). Los efectos en la toma de decisiones se volvieron significativos luego del cambio. Las personas que puntuaron más alto en Apertura tomaron mejores decisiones, e inesperadamente aquellos que puntuaron bajo en la dimensión Responsabilidad también tomaron mejores decisiones (LePine et al., 2000). Esto se debe a algunas facetas internas de esta dimensión que refleja fiabilidad (orden, sentido del deber) en lugar de voluntad (como la auto-disciplina) (LePine et al., 2000).

En otro estudio, realizado por Che, Huang y Tang (2013) se desarrolló un Inventario de Coaching Gerencial Chino, y junto con el Inventario de Cinco Factores de Personalidad NEO aplicaron a 175 gerentes en China. Teniendo como resultados que tres elementos de su inventario creado (Acceso, Desafío y Apoyo) se relacionaron positivamente con Extraversión, Apertura a la experiencia, Amabilidad y Responsabilidad; y se relacionaron negativamente con Neuroticismo. Además, el estudio expone que los cinco factores de personalidad son buenos predictores de los comportamientos del coaching gerencial.

Como se explicó previamente, el coaching gerencial al ser un proceso en el que los gerentes implementan un acercamiento como guías con el fin de mejorar el rendimiento (Hamlin et al., 2009). Se infiere que las personas que puntúan alto en el factor de Amabilidad, específicamente la subdimensión franqueza se caracterizan por ser francas y sinceras lo cual se relaciona con la dimensión de Orientación de coaching gerencial debido a que estas personas se preocupan activamente por una comunicación clara a los demás (Costa & McCrae, 2002; Heslin et al., 2006). En base a este razonamiento se infiere que:

H1: Hay una relación positiva entre amabilidad y orientación.



Otra denominación de amabilidad son personas altruistas, que se preocupan desinteresadamente por el bienestar de los otros. Lo cual también se relaciona con la dimensión de inspiración, pues los líderes gerenciales buscan desafiar a sus empleados con nuevos retos (Costa & McCrae, 2002; Heslin et al., 2006). Por lo tanto, se infiere que hay una relación entre el factor de personalidad amabilidad y el componente de coaching gerencial inspiración. Y en base a ello, se propone que:

H2: Hay una relación positiva entre amabilidad e inspiración.

Las personas que puntúan alto en la dimensión de responsabilidad, son personas caracterizadas por la necesidad de logro, concebida por altos niveles de aspiración y trabajo para lograr el objetivo, marcando una dirección (Costa & McCrae, 2002). Además, son personas auto-disciplinadas caracterizadas por una motivación, y sentido de llevar de principio a fin cualquier actividad (Costa & McCrae, 2002); y se relaciona con la dimensión de orientación de coaching gerencial, debido a que estas personas buscan comunicar las expectativas y también como mejorar su trabajo (Heslin et al., 2006). Por lo que se infiere que existe una relación positiva entre responsabilidad y orientación, y se plantea la siguiente proposición:

H3: Hay una relación positiva entre responsabilidad y orientación.

Al ser deliberación, un aspecto del factor responsabilidad de personalidad, éstas personas se caracterizan debido a que reflexionan antes de tomar una decisión, consideran los motivos por los que toman una decisión, no se apresuran lo cual se relaciona con la dimensión facilitación de coaching gerencial, debido a que las personas que puntúan alto en esta dimensión se caracterizan por analizar las ideas detenidamente para resolver una situación (Costa & McCrae, 2002; Heslin et al., 2006). Lo que permite inferir que existe una relación positiva entre responsabilidad y facilitación.

H4: Hay una relación positiva entre responsabilidad y facilitación.

La literatura nos muestra que los Cinco Factores de personalidad son un modelo único descriptivo, y por tanto influyentes en otros aspectos del individuo (John & Srivastava, 1999), y aunque las investigaciones en su relación con el comportamiento directivo son todavía no muy precisas (Berr et al., 2000). Existen indicios con respecto al coaching y al comportamiento gerencial que me permite inferir en que los cinco factores de personalidad predicen el coaching gerencial en el lugar de trabajo.



H5: Los Cinco Factores de la personalidad influyen en el coaching gerencial en el lugar de trabajo.

3. Método

3.1 Procedimiento

Se trabaja con datos levantados en la encuesta “Escala de Entrenamiento Empleado” (Employee coaching scale, ECS) de Heslin, Vandewalle y Latham (2006); y también con la encuesta “Inventario de Personalidad NEO Revisado” (NEO Personality Inventory-Revised, NEO PI-R) de Costa y McCrae (1992), traducido y adaptado por Cordero, Pamos y Seisdedos (TEA Ediciones S.A., 2002).

La unidad de análisis son los estudiantes de maestría de la Universidad de Cuenca durante el periodo enero 2014 - junio 2014. El cuestionario se aplicó en las facultades de arquitectura, agricultura, artes, economía, ingeniería y psicología. Se realizó las encuestas a este sector debido a su experiencia laboral, diversidad de profesiones y amplitud de lugares de trabajo, siendo individuos que se encuentran con aspiraciones de adquirir habilidades para su desempeño laboral. El cuestionario fue entregado a cada estudiante, se utilizó papel y lápiz. La aplicación se llevó a cabo en el aula con un tiempo de unos 20 minutos. Un total de 341 cuestionarios fueron entregados en las aulas y se recogieron 273 cuestionarios. De éstos se filtró 243 cuestionarios que estaban llenados correctamente.

Se utilizó una estrategia de muestreo por conveniencia ya que los individuos se encuentran agrupados. El tipo de muestreo utilizado implica no considerar características de inclusión de los individuos para hacerlos representativos de toda la población de la ciudad. Sin embargo, al ser una población demasiado grande, el tipo de muestreo nos permite obtener información en menor tiempo y con disponibilidad de los sujetos, estando los mismos agrupados en diversos ámbitos profesionales consiguiendo una muestra heterogénea respecto al campo laboral. En este caso, al ser estudiantes de distintas maestrías, se tiene la predisposición de no obtener datos repetidos, al estar en distintos cursos de diferentes áreas de estudio.

3.2 Instrumentos

El cuestionario Escala de Entrenamiento Empleado (Employee coaching scale –ECS-) de Heslin, Vandewalle y Latham (2006) aborda las variables del coaching gerencial. A continuación se detalla las mediciones de esta variable:



El cuestionario contiene 10 preguntas, medidos en una escala Likert de 5 puntos (1 = no del todo a 5 = a mayor medida). El cuestionario tiene tres dimensiones: orientación, facilitación e inspiración. La primera dimensión se compone de 4 ítems, la segunda dimensión de 3 ítems y la tercera dimensión de 3 ítems. El elemento de ejemplo para orientación es "Como gerente, ayudo a mis subordinados para analizar su desempeño" ($\alpha = .876$), para facilitación "Como gerente, animo a mis subordinados para explorar y probar nuevas alternativas" ($\alpha = .823$), y para inspiración "Como gerente, yo apoyo a mis subordinados para asumir nuevos retos." ($\alpha = .870$).

Mientras que el Inventario de Personalidad NEO Revisado (NEO Personality Inventory-Revised, NEO PI-R) de Costa y McCrae (1992) aborda las variables del modelo de los Cinco Factores. A continuación se detalla las mediciones de esta variable:

El cuestionario contiene 15 preguntas medidas en una escala Likert de 7 puntos (1 = no es mi característica a 7 = es muy característico). El cuestionario tiene 5 dimensiones, cada dimensión se compone de 3 ítems. El elemento de ejemplo para amabilidad es "generosa" ($\alpha = .722$), para responsabilidad es "organizada" ($\alpha = .800$), para extroversión/introversión "tímido" ($\alpha = .816$), para neuroticismo es "más cambiante en comparación con los demás" ($\alpha = .645$) y para apertura a experiencia "muy creativo" ($\alpha = .793$).

3.3 Análisis de datos

Los datos cuantitativos se analizaron mediante el uso del Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) versión 21, que es una herramienta para el análisis cuantitativo. En primer lugar, se calculó la estadística descriptiva. Luego se examinó la relación entre los estilos de personalidad y estilos de coaching gerencial a través de correlaciones, se utilizó el análisis de regresión. Posterior a ello, se aceptaron o rechazaron las hipótesis planteadas en virtud de responder la pregunta de investigación planteada.

4. Resultados y Análisis

Antes de examinar las hipótesis, se realizó el análisis factorial confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés) de personalidad y el análisis factorial confirmatorio de coaching gerencial, los cuales se detallan a continuación:

Análisis factorial confirmatorio para personalidad: Se realizó el análisis factorial confirmatorio, a través del programa SPSS. Se realizó el CFA con 15 ítems con rotación ortogonal (varimax). La medida de Kaiser-Meyer-Olkin



verificó la capacidad del muestreo para el análisis, KMO = .725 ('superb' [muy bueno] de acuerdo a Field, 2009), y todos los valores KMO para ítems individuales fueron > .77, muy por encima del límite aceptable .5 (Field, 2009). La prueba de esfericidad de Barlett $\chi^2 (105) = 1400.90$, $p < .001$, indicó que las correlaciones entre los ítems eran suficientemente grandes para la CFA. Los cinco componentes explicaron el 72,35% de la varianza.

Análisis factorial confirmatorio para coaching gerencial: Se realizó el análisis factorial confirmatorio, a través del programa SPSS. Se realizó el CFA con 11 ítems con rotación ortogonal (varimax). La medida de Kaiser-Meyer-Olkin verificó la capacidad del muestreo para el análisis, KMO = .913 ('superb' [muy bueno] de acuerdo a Field, 2009), y todos los valores KMO para ítems individuales fueron > .77, muy por encima del límite aceptable .5 (Field, 2009). La prueba de esfericidad de Barlett $\chi^2 (45) = 1325,731$ $p < .001$, indicó que las correlaciones entre los ítems eran suficientemente grandes para la CFA. Los tres componentes explicaron el 76,95% de la varianza.

4.1 Estadística descriptiva

La Tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos. El total de encuestas analizadas fue de 243. De estos 126 son hombres y 117 son mujeres. La edad media de hombres es de 33,83 años y de mujeres 32,55 años. Mientras que la edad promedio de la muestra, es de 33,21 años con una desviación estándar de 6,281. Los participantes tienen una experiencia laboral media de 7,796 años, con una desviación estándar de 5,272.

Tabla 1

Estadísticos Descriptivos (n=243)

| | Edad Media | DT |
|---------------------|------------|-------|
| Hombre | 33,83 | 6,502 |
| Mujer | 32,55 | 5,992 |
| Edad | 33,21 | 6,281 |
| Años de Experiencia | 7,796 | 5,272 |

4.2 Personalidad y coaching gerencial

El análisis de la relación entre personalidad y el coaching gerencial se realizó a través de correlaciones. En la Tabla 2 se muestran los resultados obtenidos. En primer lugar, podemos observar que hay 2 relaciones significativas del factor de personalidad: Amabilidad con las dimensiones de coaching



gerencial: Orientación e Inspiración. Estas correlaciones que están en concordancia con la hipótesis 1 y la 2. Por tanto, se validan las hipótesis mencionadas, existiendo una relación positiva de Amabilidad con Orientación e Inspiración.

Por otro lado, se observa que el factor Responsabilidad tiene relaciones significantes con las dimensiones de coaching gerencial: Orientación y Facilitación, que están alineadas con las hipótesis 3 y 4 de la investigación. Por lo tanto, se validan las hipótesis mencionadas. A continuación se detalla los resultados obtenidos:

El factor de personalidad Apertura se relaciona positivamente con la dimensión Orientación, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r = .276$ cuando el valor es menor que $.001$ (como es indicado en la tabla por el doble asterisco luego del coeficiente). El significado de este valor nos dice que la probabilidad de conseguir un coeficiente de correlación en una muestra de 243 personas si la hipótesis nula fuera verdad (no hay relación entre éstas variables). Entonces podemos confirmar que hay una relación genuina entre Apertura y Orientación. La tabla también muestra que Apertura se relaciona con la dimensión Inspiración, con un coeficiente de $r = .277$ que es significativo al $p < .001$. Finalmente, Apertura se relaciona con la dimensión de Facilitación, con un coeficiente de $r = .265$ que es significativo al $p < .001$.

El factor Extraversión no tiene una correlación significativa con las variables: Orientación, Inspiración y Facilitación. Es decir, no se puede afirmar una relación lineal entre el factor de personalidad y cada uno de los factores del coaching gerencial mencionados.

El factor Neuroticismo se relaciona negativamente con la dimensión Facilitación, con un coeficiente de correlación de $r = -.166$ que es significativo al $p < .001$. Además, Neuroticismo se relaciona negativamente con la dimensión Orientación con un coeficiente de correlación de $r = -.135$ que es significativo al $p < .05$. Lo mismo sucede, con la dimensión Inspiración, con un coeficiente de correlación de $r = -.130$ que es significativo al $p < .05$.

El factor Responsabilidad se relaciona con la dimensión Inspiración, con un coeficiente de $r = .313$ que es significativo al $p < .001$. Y Responsabilidad, también se relaciona positivamente con la dimensión de Facilitación, con un coeficiente de $r = .276$ que es significativo al $p < .001$. Así también se relaciona con Orientación con un coeficiente de $r = .312$ que es significativo al $p < .001$.

El factor Amabilidad se relaciona positivamente con la dimensión Orientación con un coeficiente de correlación de $r = .290$ que es significativo al $p < .001$. La tabla también muestra que Amabilidad se relaciona con la dimensión Inspiración, con un coeficiente de $r = .253$ que es significativo al $p < .001$. Así mismo, Amabilidad se relaciona con la dimensión de Facilitación, con un



coeficiente de $r = .301$ que es significativo al $p < .001$. Por último, el factor Amabilidad se relaciona positivamente con la dimensión Orientación con un coeficiente de correlación de $r = .290$ que es significativo al $p < .001$.

Tabla 2

Matriz de correlación de personalidad y coaching gerencial

| | M | DT | Orientación | Inspiración | Facilitación |
|-----------------|------|-------|-------------|-------------|--------------|
| Apertura | 5,61 | 1,000 | ,276** | ,277** | ,265** |
| Extraversión | 4,29 | 1,524 | -,042 | -,057 | -,097 |
| Neuroticismo | 3,42 | 1,453 | -,135* | -,130* | -,166** |
| Responsabilidad | 5,61 | 1,025 | ,312** | ,313** | ,276** |
| Amabilidad | 5,82 | 0,879 | ,290** | ,253** | ,301** |

** $p < .001$, * $p < .05$

La Tabla 3 muestra los resultados del análisis de regresión para los factores de personalidad como predictores del coaching gerencial. La hipótesis 1 afirma que hay una relación positiva entre Amabilidad y Orientación ($\beta = -.161$, $p = 0.020$). Por lo tanto, la hipótesis fue apoyada, es decir, los estudiantes de maestría que muestren mayor Amabilidad es más probable que tenga una mayor dimensión de Orientación que los estudiantes que muestren menos Amabilidad. Además, existe una relación positiva entre Amabilidad e Inspiración ($\beta = -.190$, $p = 0.008$), por lo tanto se cumple la hipótesis dos. Adicionalmente se confirma la hipótesis cuatro que afirma hay una relación positiva entre las dimensiones de Responsabilidad y Facilitación ($\beta = -.125$, $p = 0.022$). Finalmente, la hipótesis tres no se cumple pues no se evidencia que exista una relación positiva entre Responsabilidad y Orientación. ($\beta = -.187$, $p = 0.019$). La hipótesis 2 se cumplen a $p < .01$, mientras que las hipótesis 1 y 3 se cumple a $p < .10$.



Tabla 3

Matriz de Regresión de análisis de la Personalidad como predictor del coaching gerencial

| Variables Dependientes | Orientación | | Inspiración | | Facilitación | |
|--------------------------|-------------|---------|-------------|---------|--------------|---------|
| | | | Paso | | | |
| | Paso 1 | Paso 2 | 1 | Paso 2 | Paso 1 | Paso 2 |
| | β | β | β | β | β | β |
| <i>Control género</i> | -.142 | -.129 | -.199 | -.197 | -.169 | -.151 |
| Variables Independientes | | | | | | |
| Apertura | | | | | | |
| Extraversión | | | | | | |
| Neuroticismo | | | | | | |
| Responsabilidad | | | | | | .125° |
| Amabilidad | | .161° | | .190** | | .140* |
| R ² | .009 | .148 | .017 | .148 | .011 | .153 |
| R ² ajustado | .004 | .123 | .012 | .122 | .006 | .127 |
| ΔR | .094 | .385 | .129 | .385 | .104 | .391 |
| F(df) | 1 | 204 | 1 | 203 | 1 | 203 |
| | 5 | 199 | 5 | 198 | 5 | 198 |

** $p < .01$, * $p < .05$, ° $p < .10$

5. Discusión

Este estudio da soporte a las hipótesis 1, 2 y 4. Así, los resultados encontrados en esta investigación son que el factor de personalidad: Amabilidad es el que mejor predice las variables de coaching gerencial: Orientación y Facilitación. Mientras que el factor Responsabilidad es el que mejor predice Orientación, más no Facilitación. Concordando con varias investigaciones que indican que los Cinco Factores de personalidad son buenos predictores del comportamiento gerencial, y por ende del coaching gerencial. Aunque se difiere con otras investigaciones, respecto a conceptos y herramientas del coaching gerencial, que implican que sólo ciertos factores predicen de mejor manera el coaching gerencial.

5.1 Implicaciones teóricas

Una de las contribuciones de esta investigación es la evidencia empírica que provee sobre los factores de personalidad. De acuerdo al modelo de Costa y McCrae (1992) son cinco grandes factores de personalidad: Amabilidad, Responsabilidad, Extraversión, Apertura a experiencia y Neuroticismo, los



cuales son buenos predictores del coaching gerencial, siendo los resultados significativos en el análisis de correlaciones, en la muestra obtenida de estudiantes de maestría de la Universidad de Cuenca.

Se ha aportado al ámbito de la personalidad al conocer el modelo de cinco dimensiones de personalidad (Costa & McCrae, 1992) sobre todo los factores: Agradable y Responsabilidad hacen una mejor predicción de la conducta en el coaching gerencial en sus dimensiones internas como: orientación, facilitación e inspiración. Se aporta a disminuir la brecha en los antecedentes que influyen en el coaching gerencial como lo mencionan Batson y Yoder (2012) y Hagen (2012).

La investigación apoya los resultados de otras investigaciones como que la dimensión Responsabilidad, conocido como aquellas personas que son organizadas, se relaciona de la mejor manera con la variable de estudio específicamente Transferencia de Coaching (Stewart, et al., 2008), Motivación para Aprender (Colquitt & Simmegin, 1998), promedio de calificaciones (Nguyen et al., 2005). Con respecto a la investigación de Barrick & Mount (1991) difiere en el resultado, pues el factor Amabilidad no fue un factor predictor en dicho estudio, en cambio en el presente, sí; y con respecto a Responsabilidad, coincide al ser un predictor de Orientación que implica rendimiento o desempeño laboral (variable analizada en el estudio mencionado).

De manera específica la H4: Hay una relación positiva entre responsabilidad y facilitación no coincide con la investigación desarrollada por LePine, Colquitt y Erez (2000), ellos encontraron que la dimensión Responsabilidad se relaciona con mejores decisiones, esta variable es muy similar a la variable facilitación que se refiere a resolver ideas para tomar mejores decisiones (Heslin, et al., 2006).

Con respecto a la investigación realizada por Che, Huang y Tang (2013) coincide en que el factor de personalidad: Amabilidad es buen predictor de las dimensiones: Orientación e Inspiración. Aunque en dicha investigación se define variables como Acceso, Desafío y Apoyo, relacionadas claramente a las dimensiones del coaching gerencial que maneja este estudio. Similarmente, el factor Responsabilidad es un buen predictor, en las variables mencionadas como parte del coaching gerencial. Sin embargo, en el presente estudio, el factor Responsabilidad no es predictor de la dimensión Facilitación del coaching gerencial, pero sí del factor Orientación.



5.2 Implicaciones prácticas

La mayor parte de investigaciones previas han tomado lugar y son basados en países occidentales (Beattie et al., 2014; Hamlin et al., 2006). La variación de resultados se puede inferir a que los latinoamericanos ven de distinta manera el coaching gerencial que los estadounidenses, los europeos o los asiáticos lo conciben.

Los resultados de este estudio pueden tener otras implicaciones prácticas. Las organizaciones utilizan el modelo de los cinco grandes factores de personalidad como herramienta de evaluación para la ayuda en la toma de decisiones de la selección y promoción del coaching gerencial, para mejorar la organización y la gestión interna (Ellinger et al., 2010). Ahora pueden saber qué dimensiones de la personalidad hacen que una persona muestre mayor coaching gerencial facilitando la toma de decisiones, y mejorando así el rendimiento de la organización. Adicionalmente, esto ayudara al crecimiento personal para auto conocerse y aceptarse, y es posible que las personas aprendan qué dimensiones de personalidad se requieren para el coaching gerencial.

Además, el cuestionario Escala de Entrenamiento Empleado (Heslin et al., 2006) se afianza como herramienta que abarca las tres dimensiones principales del coaching gerencial y logra su cometido, e incluso se crean similares como la realizada por Che et al. (2013). Así mismo, se comprueba el valor presentado para recabar información por parte del cuestionario Inventario de Personalidad NEO revisado (Costa & McCrae, 1992), el cual sigue siendo importante en la medición del modelo de los cinco factores de personalidad.

5.3 Limitaciones

Como cualquier otra investigación, el presente estudio tiene algunas limitaciones. Una de ellas, son los resultados que sólo pueden ser aplicados a la población seleccionada más no pueden ser generalizados, debido al tipo de muestreo por conveniencia realizado. Además, la recolección de información se realizó en un periodo de seis meses lo que pudo ocasionar que ciertos factores externos, como la economía, cambios internos en las empresas, entre otros, ocasionaren cambios en la respuesta de los cuestionarios.

Otra limitación fue la no existencia de estudios previos en la ciudad o en el país, respecto al tema investigado, no se puede contrastar información o tener



conocimiento de información previa al respecto que ayude durante el proceso de la investigación.

Finalmente, la perspectiva cultural puede ser un factor determinante ya que los conceptos y herramientas utilizadas provienen de países desarrollados, por lo que la visión o estructura organizacional diferente puede influir en los resultados. Además, el modelo de los cinco factores de personalidad si bien es considerado universal y general, tiene sus limitaciones al no considerar otros aspectos situacionales, socioculturales, afectivos, entre otros (John & Srivastava, 1999; Bermúdez et al., 2011). En el mismo sentido, el concepto de coaching gerencial se considera que tiene sus limitaciones al no incluir concepciones o aspectos de liderazgo, teoría organizacional, entre otros.

5.4 Conclusiones

El presente estudio genera mayor conocimiento entre la relación de los cinco factores o dimensiones de personalidad y el coaching gerencial, contribuyendo a un mejor desempeño laboral en organizaciones.

La investigación contribuye a dar conocimiento con respecto a qué factores de personalidad del modelo de los Cinco Grandes deben tener quienes lideran las organizaciones o grupos dentro de las mismas, y cómo a través de dicha utilización se puede generar mayor eficacia, siendo Amabilidad y Responsabilidad factores primarios que arrojan luz al respecto.

Otras investigaciones podrían centrarse en las dimensiones de personalidad que limitan a las personas a mostrar el coaching gerencial. Finalmente, investigaciones futuras se necesitan para comprobar si estos resultados pueden repetirse en diferentes países de la región, especialmente con el uso del modelo de las Cinco Factores de personalidad y el coaching gerencial debido a la falta actual de perspectiva cultural (Beattie et al. 2014; Hamlin et al., 2006).



6. Referencias

- Ahern G. (2003). Designing and implementing coaching/mentoring competencies: A case study. *Counseling Psychology Quarterly*, 16, 373–383.
- Antonioni, David. (1998). Relationship between the Big Five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance. *Personnel Psychology*, 44, 1-25.
- Batson, V. D. & Yoder, L. H. (2012). Managerial coaching: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 1658–1669.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching a review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
- Bermúdez, J., Pérez-García A. M., Ruiz J. A., Sanjuán, P. & Rueda, B. (2011). *Psicología de la Personalidad*. Madrid: Librería UNED (Universidad Nacional de Educación a Distancia).
- Berr, S. A., Church, A. H., & Waclawski, J. (2000). The right relationship is everything: Linking personality preferences to managerial behaviors. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 133-157.
- Cattell, R. B. (1950). *Personality: A systematic theoretical and factual study*. New York: McGraw-Hill Personality.
- Che, G., Huang, W. & Tang, Y. (2013). Predicting Managerial Coaching Behaviors by the Big-Five Personality Traits. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 1, 76-84.
- Cloninger, S. C. (2003). *Teorías de la Personalidad*. México: PEARSON EDUCACION.
- Colquitt, J. A., Simmering, M. J. (1998). Conscientiousness, Goal Orientation, and Motivation to Learn During the Learning Process: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), 654-665.



- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2002). NEO PI-R, Inventario de Personalidad NEO Revisado (Cordero A., Pamos A., Seisdedos N., trads.). Madrid: TEA Ediciones, S. A. (Obra original publicada en 1992).
- Dollinger, S. M. (1995). Identity Styles and the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Research in Personality*, 29, 475-479.
- Ellinger, A. D. (1999). Antecedent and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly*, 12, 45–70.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2010). Achieving improved performance through managerial coaching. *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, 1-3, 275-298.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1035-1057.
- Eysenck, H. J. (1970). *The structures of human personality*. Londres: Methuen.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. Londres: SAGE Publications Ltd.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of International Coach Federation members. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 2(2), 1-15.



- Guerrero, B. (2014). Manejo de conflictos en negocios familiares y no familiares (Proyecto doctoral no publicado) (Base de datos del Inventario de Personalidad NEO PI-R y base de datos de la Escala de Entrenamiento Empleado ECS). Cuenca: Universidad de Cuenca – Universidad KU Leuven.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviors. *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S (2009). Toward a process of coaching? A Definitional examination of “coaching,” “Organization Development” and “Human Resource Development”. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7, 13–38.
- Herold, D. M., Davis, W., Fedor D. B. & Parsons, C. K. (2002). Dispositional Influences on transfer of learning in multistage training programs. *Personnel Psychology*, 55: 851-869.
- Heslin, P. A. & Latham, G. P. (2004). The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (1), 23–37.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902.
- John, O. P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. L.A Pervin & O.P. John. (Eds.), *In Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 102-138). New York: The Guilford Press.
- Joo, B. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4, 462-288.
- Laak, J. t. (1996). Las cinco grandes dimensiones de la personalidad. *Revista de Psicología de la PUCP*, 14(2), 129-181.



- LePine, J. A., Colquitt, J. A. & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.
- Marshall, G.N., Wortman, C.B., Vickers, R.R. Kusulas, J.W. & Hervig, L.K. (1994). The Five-Factor Model of Personality as a framework for Personality-Health research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 278-286.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32 (7), 768-779.
- McCrae, P. T. & Costa, R. R. (1992). Four ways five factor are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument for measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 157–178.
- Nguyen, N. T., Allen, L. T. & Fraccastoro, K. A. (2005). Personality Predicts Academic Performance: Exploring the moderating role of gender. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27, 105-117.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benefari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15, 66–74.
- Park, S. (2007). Relationships among managerial coaching in organizations and the outcomes of personal learning, organizational commitment, and turnover intention (Unpublished doctoral dissertation). University of Minnesota.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An examination of relationships between managerial coaching and employee development. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501641.pdf>



Soto, C. J., Jackson, J. J. (2013). Five-factor Model of Personality. Recuperado de http://www.colby.edu/psych/wp-content/uploads/sites/50/2013/08/Soto_Jackson_2013.pdf.

Stewart, L. J., Palmer S., Wilkin H., Kerrin, M. (2008). The Influence Of Character: Does Personality Impact Coaching Success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6 (1), 32-42.

Wenzel, L. H. (2000). Understanding managerial coaching: The role of manager attributes and skills in effective coaching (Unpublished doctoral dissertation). Colorado State University, Fort Collins.

Wiggins, J.S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.