

2019-12-18

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA DE ANÁLISIS DE COMPATIBILIDAD PSICOLÓGICA PARA LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

SACCO HAWAS, GIORGIO ADRIANO

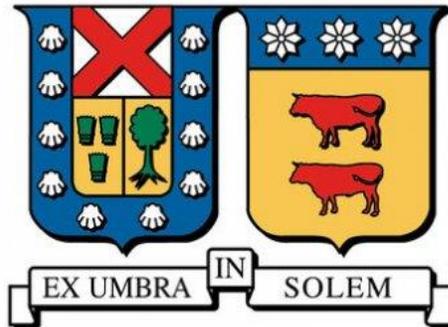
<https://hdl.handle.net/11673/49511>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

SANTIAGO - CHILE



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION METODOLOGICA DE
ANÁLISIS DE COMPATIBILIDAD PSICOLÓGICA PARA LA
FORMACIÓN DE EQUIPOS.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

AUTOR

GIORGIO ADRIANO SACCO HAWAS.

PROFESOR GUIA

SR JOSE GONZALEZ.

PROFESOR CORREFERENTE

SRA PILAR GARATE.

18 DICIEMBRE 2019.

Resumen Ejecutivo

A lo largo de la historia el ser humano se ha caracterizado por buscar tener una ventaja competitiva contra su entorno lo que antes se traducía en el trabajo en equipo para eventos como cacerías, construcciones entre otros, Actualmente esta ventaja competitiva se ha transformado en la necesidad de controlar mercados manejar procesos económicos aumentar la velocidad de base son logísticos entre muchas otras cosas que involucra el mundo laboral la forma en la cual actualmente las personas buscan la ventaja competitiva ha derivado en la explotación intensiva de los recursos humanos.

En esta investigación se buscará generar un modelo que estudia la compatibilidad entre diferentes personas a través de ciertos factores psicológicos para estudiar la compatibilidad de los distintos perfiles de personalidad generados y aumentar así la posibilidad de generar equipos con mayor predisposición al éxito y a un trabajo que les permita enriquecerse desarrollarse y generar vínculos sólidos con sus compañeros lo cual puede eventualmente de cantar en que se transforman en equipos de alto desempeño.

Con esta investigación se espera aumentar la capacidad de las empresas de vislumbrar el potencial que tiene suficientes recursos humanos para formar equipos que puedan aumentar la productividad de esta así cómo distinguir que grupos de personas son poco compatibles y por lo cual pueden resultar en grupos conflictivos y en una baja productividad de la empresa.

Para esto se utilizarán una serie de Test's que evalúan aspectos de la personalidad por ejemplo nivel de empatía, habilidad de comunicación, perfiles de trabajo, perfiles de personalidad, valores laborales y habilidades técnicas individuales.

1 Agradecimientos

Quiero primeramente agradecer a mi familia por haberme acompañado durante este largo proceso, principalmente a mí Madre Camila por ayudarme en los momentos que me fueron más difíciles, a mi hermano Stefano por aportar con una pizca de humor cuando el contexto no eran tan favorables y por estar presente, a mi Papa Hugo por escucharme cada vez que lo necesitaba, a mí expareja Yossiana por acompañarme en cada paso que di, también a cada uno de mis amigos por hacer de la carrera un proceso entretenido y más feliz y a todas las personas que me apoyaron durante esta travesía, quiero decirles también que estoy muy agradecido de haberlos conocido y de haber compartido este proceso con ustedes ,un especial saludo también a mi profesor guía José Miguel González de Paul por haberme por haberme orientado en algunas decisiones importantes que tome dentro de la Universidad, Por último quiero agradecer a mi compañera de tesis Valentina Dattwyler por orientarme en el trabajo, ayudar a organizarme y estar ahí en los momentos de mayor ansiedad, siempre con una sonrisa en su rostro.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
1 Agradecimientos.....	3
Lista de Tablas	9
Lista de Imágenes.....	10
2. Problema de Investigación, Objetivos y Alcance.....	11
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos Específicos.....	15
2.3 Alcance de la Investigación	16
3 Marco Teórico.....	17
3.1 Antecedentes	17
3.2 La personalidad.....	17
3.2.1.1 Teoría de Freud	18
3.2.1.2. Teoría de Carl Jung	18
3.2.1.3. Teoría de Erik Erikson.....	19
3.3. Determinación de la personalidad de un individuo.....	20
3.4. Factores que influyen en el personal de una organización	21
3.4.1. Clima Organizacional	21
3.4.2. Cultura Organizacional.....	22
3.4.3. Factores Higiénicos	23
3.4.4. Satisfacción Laboral	25
3.4.4.1. Teoría de la discrepancia de Locke.....	26
3.5. Equipos de trabajo y trabajo en equipo.....	28
3.5.1. Fundamentos del trabajo en equipo	29
3.5.2. Valores sobre los que se construye el trabajo en equipo	31
3.5.3. Comportamientos que favorecen un buen trabajo en equipo	33
3.5.4. Habilidades sociales en un equipo de trabajo	35
3.6. Diferencias entre equipo de alto rendimiento y equipo de trabajo.....	37
3.7. Dificultades del trabajo en equipo (trabajo en equipo y cooperación)	38
3.8. Componentes de un equipo de trabajo.....	39
3.8.1. Características básicas	39

3.8.2. Características Estructurales	40
2.8.3. Características Conductuales.....	41
2.8.4. Roles.....	41
3.8.5. Competencias individuales laborales.....	43
3.8.6. Competencias grupales	44
3.9. Conformación de equipos de trabajo	46
4 Metodología	58
4.1. Descripción del método.....	58
4.2. Medición del Nivel de compromiso con la empresa.....	61
4.2.1. Cuestionario de Compromiso laboral	61
4.3. Medición del Nivel de satisfacción dentro de la empresa	63
4.3.1. Cuestionario de satisfacción laboral	64
4.3.2. Preguntas del Test S20/23.....	64
4.4. Personalidad según el Método DISC.....	65
4.4.1. Test de personalidad DISC	65
4.5. Nivel de adaptabilidad social	68
4.5.1. Test de adaptabilidad social	69
4.6. Valores Laborales	70
4.6.1. Test de valores laborales.....	71
4.6.2. Test de valores personales.....	72
4.6.3. Interpretación Test de Allport y Test de valores Personales.....	72
4.7. Habilidades sociales	72
4.7.1. Test's de habilidades sociales.....	73
4.8. Habilidades técnicas individuales	73
4.8.1. Test de habilidades técnicas	73
4.9. Habilidades Grupales	75
4.9.1. Test de habilidades grupales	75
4.9.1.1. Test's de Empatía	75
4.9.2. Test de capacidad de comunicación.....	78
4.9.2.1. Test de Escucha Activa	78
4.10. Análisis de roles.....	79
4.10.1. Test de Roles de Belbin	79
4.10.1.1. Autovalidación de Roles	79

4.10.1.2. Definición externa de Roles.....	80
4.10.1.3. Comparación de Autovalidación y definición externa de los roles de la persona.....	80
5 Análisis	81
5.1 Análisis de cada prueba por separado.....	81
5.1.1 Análisis de Test de Nivel de compromiso con la empresa	81
5.1.2 Análisis de Nivel de satisfacción Laboral	82
5.1.3 Análisis de Evaluación de Disc	82
5.1.4 Análisis Test de Moss.....	87
5.1.6 Análisis Test de Valores	88
5.1.7 Análisis Test de Goldstein	89
5.1.8 Análisis Test Compe-TEA	90
5.1.9 Análisis Test de Empatía.....	94
5.1.9.1 Test Teca.....	94
5.1.9.2 Análisis Test de coeficiente de Empatía.....	95
5.1.10 Análisis Test de escucha activa	96
5.1.11 Análisis de Test de Belbin.....	98
5.2 Análisis Conjunto de resultados obtenidos.....	100
5.2.1 Perfil Dominante [D]	100
5.2.2 Perfil Influyente [I].....	101
5.2.3 Perfil Concienzudo o Calculador[C].....	103
5.2.4 Perfil Estable [S]	104
5.3 Análisis de Implementación.....	105
5.3.1 Tiempo de implementación.....	106
5.3.1.1. Diagrama de Proceso	107
5.3.1.2 Carta Gantt.....	108
5.3.2.1 Tabla de Costos	109
5.3.2.2 Análisis de Sensibilidad	112
5.3.2.2.1 Análisis de Sensibilidad Costo de oportunidad del Entrevistado	113
5.3.2.2.2 Análisis de Sensibilidad de aumento de Numero de Test en la Metodología	114
5.4 Análisis de Mejoría en el Tiempo.....	117
5.5 Análisis de Casos Hipotéticos.....	118

6 Conclusiones, Limitaciones, Recomendaciones y Estudios Futuros	120
6.1 Dado el Alcance.....	121
6.2 Resultados	122
6.3 Recomendaciones y Estudios Futuros	125
6.4 Consideraciones Pertinentes	125
7 Referencias.....	128
8 Anexos	135
8.1. Roles de Metodología de Belbin	135
8.2. Test de Satisfacción Laboral Parte 1	136
8.3 Test de Satisfacción Laboral Parte 2	138
8.4. Test de Disc	140
8.5. Perfiles de personalidad DISC	141
8.5.1. Estilo D.....	142
8.5.2. Estilo I	145
8.5.3. Estilo S	148
8.5.4. Estilo C	150
8.6. Test de Moss.....	157
8.7. Pauta de Respuestas Correctas Test de Moss.....	164
8.8. Listado de Competencias Individuales	165
8.9. Test de valores de Allport.....	167
8.10. Segunda parte Test de Allport.....	171
8.11 Interpretación de corrección test de Allport:	175
8.12 Cuestionario de Compromiso Laboral	182
8.13. Cuestionario de Valores Personales.....	184
8.14. Test de Goldfield.....	186
8.15. Test Compe-TEA	191
8.15.1. Segunda Parte Test CompeTEA	195
8.16. Test de Empatía	200
8.16.1. Test TECA	200
8.16.2. Test de Coeficiente de Empatía	202
8.17. Roles de Metodología de Margerison y Mccann.....	207
8.18. Test de Escucha Activa.....	208
8.19. Test de Belbin	210

8.20. Diagrama de Roles de Belbin.....215

Lista de Tablas

Tabla 1: Evaluación de resultados de Nivel de Juicio Social.....	70
Tabla 2: Tipos de Valores Morales Test de Allport	71
Tabla 3: Cuadro de Asignación de puntajes de Allport.....	88
Tabla 4: Relación Puntaje y Nivel de habilidades sociales relacionadas.	89
Tabla 5: Áreas y competencias Test CompeTEA	90
Tabla 6: Resumen Evaluación de Resultados Test CompeTEA	92
Tabla 7: Interpretaciones de la puntuación obtenida en cada competencia.....	92
Tabla 8: Valorización de Respuestas Test Teca.....	94
Tabla 9: Valoración de puntaje Test de coeficiente de empatía.....	95
Tabla 10: Escuchar sin interrumpir ni contradecir	96
Tabla 11: Escuchar prestando 100% de atención.....	96
Tabla 12: Escuchar más allá de las palabras.....	97
Tabla 13: Escuchar incentivando al otro a profundizar	97
Tabla 14: Costos de implementación unitarios, parte 1.....	110
Tabla 15: Costos de implementación unitarios, parte 2.....	111
Tabla 16: Costos totales	112
Tabla 17: Costo total y costo de oportunidad para la empresa.....	113
Tabla 18: Costo total en función del número de Tests agregados	114
Tabla 19: Aumento de rentabilidad con la implementación de la metodología en el tiempo.	117

Lista de Imágenes

Ilustración 1: Diagrama de Perfiles DISC	21
Ilustración 2: Grafica de Motivación e Higiene.....	23
Ilustración 3:Hoja de Preguntas Test Disc	67
Ilustración 4:Ejemplo de puntajes de Test DISC	84
Ilustración 5:Diagrama de Dominancia referencial.....	86
Ilustración 6 Diagrama de Proceso de Implementación de Metodología	107
Ilustración 7:Carta Gantt.....	108
Ilustración 8: Gráfico del costo total unitario frente al costo de oportunidad del entrevistado	113
Ilustración 9: Gráfico de la relación de costo total frente al número de Tests agregados	114

2. Problema de Investigación, Objetivos y Alcance

Algunas de las preguntas que se busca responder en este estudio corresponden a:

- ¿Existe una forma de alinear las personalidades de un grupo de personas, para lograr un objetivo en común?
- ¿Es posible utilizar un método de compatibilidad de personas para formar equipos con cualquier tipo de personas?
- ¿Cuáles son los requisitos de una empresa para comenzar un buen proceso de formación de equipos?
- ¿Cuáles son las exigencias mínimas que debe cumplir un grupo de personas para poder formar un equipo de alto desempeño?

Un equipo es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, para lograr un objetivo específico. Adaptando dicho termino a nuestros intereses.

Un equipo de alto desempeño es un grupo de personas multifuncionales asociados bajo una misma organización, con características, roles específicos y complementarios, que con gran compromiso e identificación buscan la consecución de un objetivo, tarea para la cual poseen los recursos y autonomía suficientes (Jones, 2006).

Desde tiempos inmemoriales el ser humano ha buscado conexiones estratégicas para aumentar sus posibilidades de conseguir un determinado objetivo, sean los grupos de caza en el paleolítico, las comunidades nómadas en el neolítico o las mismas organizaciones que se han formado a lo largo de la historia, con la particularidad de que estas tenían objetivos cada vez más específicos a medida que el tiempo avanzaba ,en este siglo la velocidad de conexión del conocimiento es cada vez mayor sin importar la distancia ni el momento en que este conocimiento es registrado por lo cual las personas requieren cada vez mayor velocidad en la solución de sus problemas y por tanto las empresas requieren una mayor velocidad de reacción

a las necesidades de sus clientes. Por esto para una organización sin importar su rubro o que necesidad cubra se ha hecho indispensable el continuo mejoramiento de sus capacidades.

Las empresas suelen estar integradas por un personal numeroso y variado, lo cual exige elaborar estrategias de coordinación para la consecución de objetivos corporativos. De hecho, existe una premisa fundamental sobre el trabajo en equipo cuando se aplica en el ámbito empresarial: cuantos más integrantes de una organización se sumen a un objetivo común, mejores serán los resultados.

Muchas empresas no obtienen los resultados esperados justamente porque no logran convocar y coordinar a todos los agentes que intervienen en ella. Los proyectos de transformación se quedan a medio camino y los resultados no sobrepasan una condición puntual.

En las industrias actuales la gestión de los recursos humanos cada vez cobra mayor importancia en el desempeño de las empresas que en estas se desenvuelven, por lo cual se hace imperiosa una eficiente y adecuada gestión de estos para un correcto manejo estratégico, táctico y operativo de estos. Además de esto las prácticas de las empresas con el paso del tiempo se ven más homogenizadas por lo cual para la sobrevivencia de una empresa esta debe innovar en sus procesos de forma constante, así como en el desarrollo de su capital humano (Bateman, Snell,2009).

El mundo actual es altamente competitivo. Nunca en el pasado, el mundo del trabajo había sido tan desafiante. Nunca tan imperativo en su carrera como para que se aprendiera de las habilidades de su administración. Nunca la gente había tenido tantas oportunidades con tan pocas recompensas potenciales. El lector se verá compitiendo con otras personas por trabajos, recursos y promociones. Su organización competirá con otras empresas por contratos y clientes. Para sobrevivir a la competencia y para sobresalir, deberá actuar de tal forma que pueda mantener un margen sobre los demás competidores, de modo que sean otros los que quieran contratarlo, comprarle algo y repetir el negocio con él. Querrá que lo escojan a él, y no al competidor (Bateman, Snell,2009).

Es por estas razones que se vuelve imperante encontrar una forma de optimizar la utilización de capital humano, considerando estos recursos como un elemento que depende de muchas variables [contexto, tiempo, espacio, situación emocional entre otros]. Debido a la multidependencia del capital humano se deben aislar las variables constituyentes de las personas y analizar que es el capital humano y como utilizarlo.

¿Qué es el capital humano?

Corresponde al valor que generan las capacidades de las personas, mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. Boisier (2002).

Santos, Rodríguez y Paz (2007): “El capital humano comprende todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa, así como de la organización laboral como un todo, incluyendo sus valores”.

¿Como se puede desarrollar el capital humano?

Como en cualquier área de investigación para desarrollar mejorar o adaptar algo hay que conocer sus limitaciones, problemas, fortalezas, deficiencias etc., vale decir sus características de interés en una empresa. Luego de conocidas sus características se les da un orden de importancia para los intereses de la firma y a través de este se analiza con variadas herramientas cuál de estas características es más importante mejorar. A través de esta investigación se pretende analizar una pequeña parte de los recursos humanos que existen en una firma para así ver cuál de las características de un recurso humano nos permite compatibilizarlos para formar equipos de alto desempeño.

Bajo este prisma se podría afirmar que en el entorno organizacional de cualquier empresa se está volviendo trascendental el cultivo y desarrollo del trabajo en equipo, como un factor diferenciador entre las empresas, esto debido a que los procesos y las tecnologías de

producción son fácilmente copiables, sin embargo, el manejo de recursos humanos y la cultura organizacional que se infunde en estos es difícil de imitar.

En esta investigación se buscarán primero los elementos relevantes de desempeño de una empresa ,posterior a esto se buscaran los elementos constituyentes de un equipo, luego se buscará una manera de agrupar las componentes individuales de recursos humanos y posteriormente se usaran estas componentes para conformar estos elementos en equipos de alto desempeño ,a través de un método de análisis de compatibilidad correspondiente a una serie de evaluaciones psicológicas utilizadas comúnmente por las empresas.

Además, se puede observar el factor clave de un equipo y una empresa es coincidentemente el factor humano, la persona o el recurso humano, luego de una breve reflexión, lo que distingue a las agrupaciones de personas son, entre muchos otros: los factores de interés conjunto las de sus miembros personalidades.

Para realizar una investigación adecuada de la formación de equipos se deberán analizar ciertas teorías de la personalidad para así recolectar información útil. No sé le dará mayor importancia a los factores comunes de interés usuales debido a que este estudio tiene un enfoque laboral y dichos factores no son tan relevantes en este ambiente.

2.1 Objetivo General

- Buscar y estructurar un modelo de compatibilidad de recursos humanos que genere un método de formación para equipos.

2.2 Objetivos Específicos

- Encontrar los factores relevantes que componen a un equipo, buscando información para reconocer los elementos clave de cualquier equipo y utilizar esta información para distinguir elementos que se relacionen directamente con los recursos humanos.
- Encontrar los factores que componen a un recurso humano, que estén asociados a el desempeño de un equipo, con el fin de entender el concepto de recurso humano y aislar los factores que sean útiles para buscar compatibilidad entre estos.
- Analizar cuáles de estos factores son cruciales para la formación de un equipo de alto rendimiento exitoso, comparando dichos elementos con aquellos que componen un recurso humano.
- Distinguir la influencia de dichos factores en la compatibilidad de los recursos humanos.
- Analizar en forma de matriz y/o con Test psicológicos la compatibilidad de los recursos en relación con los factores seleccionados.

2.3 Alcance de la Investigación

Para simplificar el alcance de esta investigación y ejemplificar la implementación de esta metodología se utilizará la empresa Agro Ingeniería Computacional la cual nos permitirá restringir la cantidad de variables relacionadas con el estudio con la intención de aumentar la capacidad productiva de los empleados de esta empresa, el horizonte temporal en el cual se ejemplificará la implementación corresponderá a un máximo de 12 meses continuos.

3 Marco Teórico

3.1 Antecedentes

Aristóteles (340) dijo “el ser humano es un ser social por naturaleza”, dicha naturaleza lo dirige a un accionar de cooperación con sus semejantes, permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos: sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo, con el fin de lograr un desarrollo pleno como individuo, en la consecución de tal desarrollo aporta al desarrollo de los demás individuos, realizando innatamente un trabajo en equipo.

3.2 La personalidad

Según Cloninger (2003), la personalidad se define como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a las experiencias. Vale decir la personalidad corresponde a la causa que explica el comportamiento individual y las experiencias vividas por una persona.

Si se desea entender cuáles son las causas de determinados comportamientos por ejemplo tolerancia, empatía, comunicación, entre otros, para distinguir aquellos que sirven para un buen desempeño en un equipo entonces es imperativo investigar la idea de personalidad.

Lamentablemente existen muchas corrientes para explicar la personalidad, por lo cual se buscará la más apta para los objetivos de este estudio o a falta de una teoría así se estructurará una teoría propia con fragmentos comunes de algunas de las teorías estudiadas, al final se considera que a pesar de haber muchas teorías todas estas tienden a un punto común y se usará dicho punto para buscar la teoría representativa de esta investigación.

3.2.1. Teorías de la personalidad

3.2.1.1 Teoría de Freud

Es una de las teorías de la personalidad más conocidas y se le llamo teoría del Psicoanálisis clásico.

Un resumen de esta teoría sería que este explicaba las acciones de las personas a través de las experiencias almacenadas en partes del pensamiento distintas a la que se percibe conscientemente, a estas les llamo preconscious e inconsciente, esta teoría se ejemplifica con un iceberg del cual la parte visible es el consciente mientras que lo que está sometido correspondería al preconscious e inconsciente.

Debido a que en esta teoría se asevera que el comportamiento humano es en su mayoría explicado por factores que no se pueden evidenciar de forma espontánea, no representa un enfoque útil para desarrollar, sin embargo, si se rescata de esta teoría que una parte del comportamiento humano por muy pequeña que sea se explica de forma consciente, que es a lo que se debe enfocar este estudio.

3.2.1.2. Teoría de Carl Jung

Carl Jung no estaba de acuerdo con la teoría freudiana en el sentido de su concepto del inconsciente como paradigma original de la personalidad y no meramente de la parte reprimida, pensaba que la aproximación simbólica al material onírico y otras expresiones inconscientes eran los medios más indicados para comprender el lenguaje de la psique y describir su dinámica (Cloninger ,2003).

Una vez más la definición de la personalidad tiene una amplia parte definida por el inconsciente, sin embargo, en esta ocasión Jung habla de una personalidad integrada sin divisiones entre sus partes.

Lo más importante de los aportes de Jung es el concepto de extroversión e introversión, los cuales no son comportamientos adquiridos, sino que vienen con la persona desde su nacimiento. Además de esto Jung postulo 8 Psique tipos para las personas basados en la dualidad extroversión- introversión.

Existe la posibilidad de que los dos términos mencionados en el párrafo anterior aporten a nuestro modelo debido a que existen ciertos criterios de compatibilidad entre personas extrovertidas e introvertidas, estos se mencionaran más adelante.

3.2.1.3. Teoría de Erik Erikson

Su teoría se basa en etapas de aprendizaje: éstas inician desde el nacimiento del ser humano hasta que muere. A diferencia de algunos teóricos como Sigmund Freud que exponían etapas que llegan hasta la adolescencia, Erikson plantea etapas de desarrollo continuo. Las características del desarrollo se manifiestan en ocho etapas del ciclo vital (Cloninger ,2003).

Estas etapas son:

- Confianza vs. Desconfianza
- Autonomía vs. Vergüenza
- Iniciativa vs. Culpa
- Laboriosidad vs. Inferioridad
- Búsqueda de la identidad vs. Difusión de la identidad
- Intimidad vs. Aislamiento
- Generatividad vs. Estancamiento
- Integridad vs. Desesperación

Esta teoría tiene el beneficio de que, concibe el concepto de que el ser humano tiene la capacidad de desarrollar su personalidad hasta el final de su vida, por lo cual es la teoría que aceptaremos como postulado para desarrollar el modelo de compatibilidad, de las 8 etapas de desarrollo de la personalidad se usaran las que se relacionen directamente con el enfoque

laboral y de ahí se procederá a obtener los parámetros a comparar entre personas para evaluar la compatibilidad.

3.3. Determinación de la personalidad de un individuo

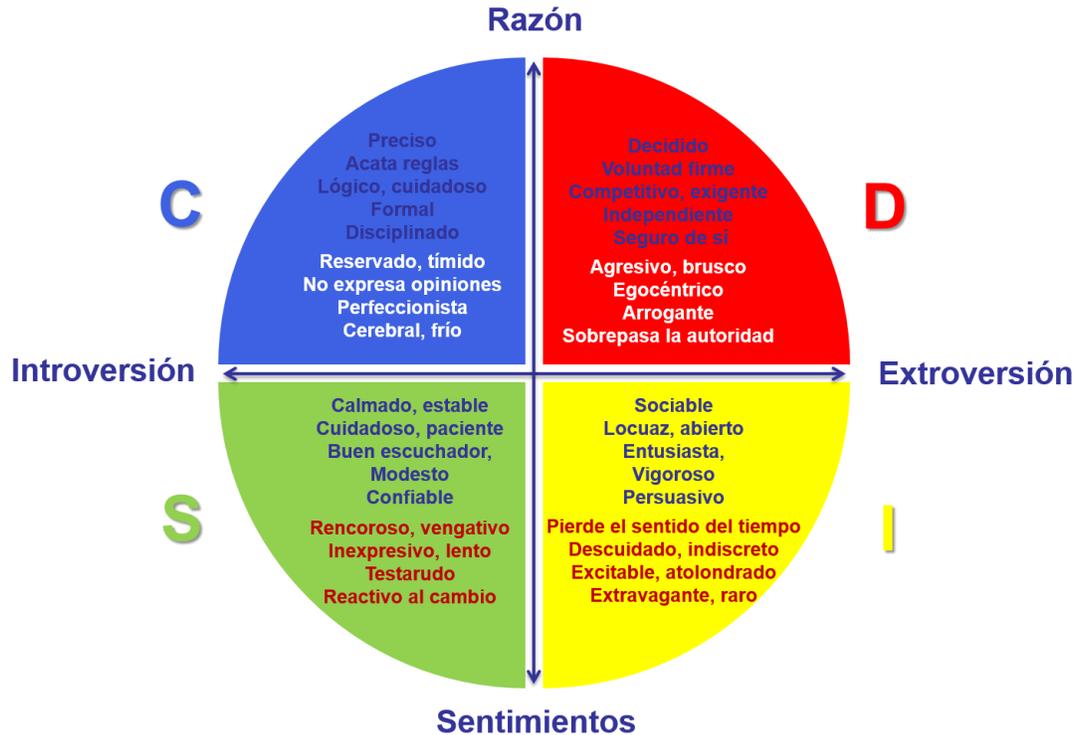
Para formar un e.a.r debe primero tenerse una referencia de la tendencia conductual de sus miembros, a esta tendencia de comportamiento aprendido anteriormente le llamamos personalidad según la teoría de Belbin, para identificar de forma simple las personalidades de un individuo pueden utilizarse la metodología DISC.

Metodología DISC:

Personalidades de la metodología: se procederá a exponer algunas de las características de cada tipo de personalidad del modelo DISC:

- Dominante: Seguro de sí mismo, directo, solucionador de problemas y tomador de riesgos, usualmente impetuoso en su actuar, buscan tener el control.
- Influyente: Emocional, impulsivo, hablador, entusiasta, confiado, complaciente, democrático y confiado.
- Estable: Buen oyente, posesivo, jugador de equipo, propicia la cooperación, paciente y empático.
- Conciencioso: analítico Introvertido, detallista en extremo, realista, mantiene perspectiva de los hechos, enfocado en la definición de situaciones.

Ilustración 1: Diagrama de Perfiles DISC



Fuente: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/disc-test-personalidad-colores>

3.4. Factores que influyen en el personal de una organización

3.4.1. Clima Organizacional

Para que un grupo de personas se sientan cómodos trabajando en una empresa estas deben estar en condiciones de trabajo que sientan son óptimas para lograr un pleno rendimiento por sobre su potencial, paralelamente si un grupo de personas se ven obligadas a agruparse en unidades con personas que desconocen es lógico que esto genere incomodidad por lo cual la formación de los equipos de trabajo debe realizarse en un clima organizacional benigno para dicho proceso.

El clima organizacional es todo lo que rodea a un colaborador en un ambiente de trabajo, es importante cultivar un buen ambiente laboral para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa, para lograr esto es importante que la empresa otorgue los beneficios que permitan a los colaboradores sentirse satisfechos con el entorno de trabajo, para esto es importante entender que cada miembro de una empresa tiene distintas habilidades, talentos y aptitudes. En consecuencia, se debe saber utilizar de forma adecuada dichos talentos y aptitudes para beneficio de la organización y los colaboradores (Peralta, 2002).

3.4.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un término muy extenso sin embargo para objetos de esta investigación se usará el enfoque que es útil para esta.

La conducta o actitudes de los miembros de una organización traducido en sus relaciones interpersonales tanto al interior de una organización como en su exterior son parte contingente de la cultura organizacional, esta arista en si se relaciona como comportamiento organizacional (Llanos, 2016).

Otra arista importante que influye en el comportamiento de las personas en una empresa corresponde a la ética organizacional, la cual se entiende como los valores representativos de la empresa que idealmente deben encontrarse alineados con los de sus colaboradores para que estos se desempeñen de forma eficiente en la empresa.

Estos parámetros en el esquema de una empresa son sumamente relevantes a la hora de analizar la formación de un equipo, esto es debido a que cada parte de una empresa influye en el desempeño de sus miembros.

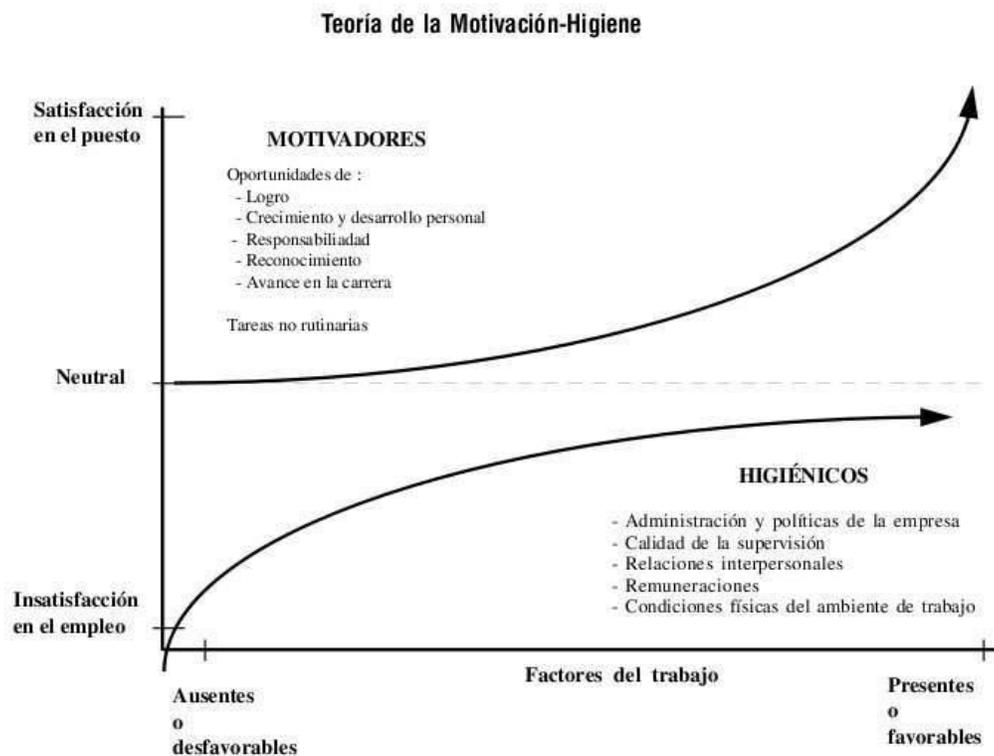
Para objetivos de esta investigación se usará el supuesto de que los miembros de la empresa se sienten cómodos con los elementos de una empresa antes mencionados, por el motivo de que realizar un análisis del clima y cultura organizacional sería demasiado extenso y no tiene razón de verse en esta.

3.4.3. Factores Higiénicos

En un estudio reciente (Pinto, 2002) se habla de la teoría de Higiene -Motivacional, la cual sostiene que La satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción, por el contrario, los motivadores tan original satisfacciones y el peor de los casos no crean insatisfacción.

Esto se puede apreciar en la gráfica de la teoría motivación Higiene:

Ilustración 2: Gráfica de Motivación e Higiene



Fuente: EcuRed

Como se puede apreciar los factores motivadores que generan motivación corresponden a la sensación de logro el crecimiento y desarrollo personal el otorgamiento de responsabilidades el reconocimiento y la entrega de tareas rutinarias entre otras.

Mientras que los factores higiénicos corresponden administración y políticas de la empresa calidad de la supervisión relaciones interpersonales remuneraciones y condiciones físicas del ambiente del trabajo.

Usualmente los factores motivadores corresponden a factores más abstractos que materiales que se encuentra además más arriba en la pirámide realización de Maslow por lo cual para que una persona se encuentre motivado entre la empresa estos factores deben estar presentes deben ser apreciados pero es difícil hacer los votantes del principio de la contratación, una forma de hacer esto es y los candidatos o nuevos internos de la empresa escuchar experiencias de sus colaboradores y así se conozcan qué opinan de crecimiento de la empresa cada cuanto se les otorgan responsabilidades, como es la política de reconocimiento de la misma entre otros.

Los factores higiénicos sin embargo tienen relación con cosas más palpables, por ejemplo, las condiciones físicas del ambiente de trabajo la remuneración es las relaciones interpersonales y la supervisión.

Estos factores para esenciales para adaptar a una persona a un cambio brusco dígame por ejemplo qué está pasa a formar parte de un equipo con personas que no conoce con tareas que no ha ejecutado antes y con un objetivo con el quizá no está completamente familiarizado.

Según Herzberg (1966), El tema de la motivación es un tema ilusivo en virtud de las múltiples diferencias que existen entre cada persona acerca del trabajo y del valor que este le asigne sus vidas En este sentido de acuerdo con Herzberg existían dos tipos de individuos. El hombre Adán el hombre y el hombre Abraham ,el 1º es aquel que solo busca evitar sentir dolor y primordialmente satisfacer sus instintos básicos alimentación abrigo y seguridad vale decir el primer nivel de la pirámide Maslow, el 2º corresponde al hombre cuyo trabajo es la principal

fuerza a partir de la cual satisface su necesidad crecimiento personal y trascendencia en la vida por lo cual Hitler el enriquecimiento del trabajo debe ser una preocupación principal de la evidencia si lo que se busca es una mayor motivación de sus empleados.

En esta tesis no se usarán los factores higiénicos y multinacionales para aumentar la motivación sino para hacer que su transición del trabajo individual a un trabajo en equipo de alto rendimiento se amortiguada y el proceso sea más agradable o menos desagradable. Para tú esto los factores que la empresa debe tener con certeza son los factores higiénicos esperables una empresa como la que realiza este proceso y eso se considera que es esencial durante el proceso de transformación del trabajo de la persona.

En las últimas décadas las pruebas aportadas por diferentes investigadores entre estos (Hackman y Oldham, 1976), han venido reconociendo que la práctica del enriquecimiento del trabajo se encuentra la respuesta definitiva de la motivación de los empleados, señalándose que la clave de ello radica fundamentalmente en la habilidad de los administradores para establecer un ajuste casi perfecto entre las características y requerimientos del puesto de trabajo y las capacidades habilidades y necesidades de crecimiento del individuo.

3.4.4. Satisfacción Laboral

Existen múltiples definiciones y significados de lo que es satisfacción laboral según Hegney, Plank y Parker (2006), Se alude en el área de trabajo que la satisfacción laboral está estrechamente determinada por la interacción del empleado y su contexto laboral, también para Staw y Ross (1985) la satisfacción es la sinergia que se da entre una persona y su puesto. Por Hola linda esta web ultimo par Newton y Keenan (1991) la satisfacción puede venir tanto de la personalidad del trabajador como de su entorno laboral.

En referencia a la opinión de varios de los autores antes mencionados el factor común encontrado es el entorno de trabajo, por lo cual esa será la piedra angular de la definición que se usará en esta investigación.

Se le llamara Satisfacción laboral a la situación contextual en la cual se encuentra un trabajador la cual le permite mantenerse productivo, satisfecho y desarrollando sus facetas personales y habilidades técnicas laborales.

3.4.4.1. Teoría de la discrepancia de Locke

Según Locke (1976), la satisfacción laboral está estrechamente ligada a los valores laborales más importantes para la persona que puede obtener en base a su propio trabajo. Con relación a esto Locke argumenta los valores de una persona se encuentran ordenados en función de su importancia de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores para clasificar dichos valores Locke generó ciertas dimensiones de satisfacción laboral, las cuales se encuentran resumidos a continuación:

- **Satisfacción con el trabajo:** aquí se integra la atracción intrínseca al trabajo tales como las posibilidades de éxito el reconocimiento de este la posibilidad de acceso y capacidad de aprendizaje entre otros.
- **Satisfacción con el salario:** se debe considerar la forma en cómo el dinero es distribuido y el estudio discrepancia de Locke hace mención aquí en la satisfacción con las remuneraciones depende de la diferencia entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido por él mismo, mientras que en la teoría de la equidad los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.
- **Satisfacción con las promociones:** incluye oportunidades de formación bases de apoyo para una posterior promoción, Por ejemplo, capacitaciones cursos talleres de preparación workshops y cualquier oportunidad de aprendizaje que otorgue la empresa a la persona.

- **Satisfacción con el reconocimiento:** Incluye las aprobaciones elogios y cuando hable resuelto el trabajo ejecutado, así como también las críticas respecto al mismo según Locke (1976), este es uno de los elementos o factores más mencionados como causa de satisfacción e insatisfacción laboral.
- **Satisfacción a las recompensas:** incluye beneficios tales como pensiones, seguros médicos vacaciones primas viáticos etc.
- **Satisfacción las condiciones de trabajo:** aspectos de las condiciones laborales importantes y necesarias para el individuo; flexibilidad horaria, descansos, almuerzos, ambiente laboral óptimos, factores higiénicos entre muchos otros.
- **Satisfacción con la supervisión:** incluye las capacidades técnicas y administrativas, así como cálidas a nivel interpersonal del supervisor del empleado correspondiente.
- **Satisfacción con los colegas de trabajo:** caracterizada por competencias entre compañeros apoyo y amistad entre los mismos.
- **Satisfacción con la compañía y la dirección:** En esta se incluyen las políticas de beneficios y salarios el grado de responsabilidad la carga laboral las oportunidades de promoción la cantidad de aumentos y las condiciones de trabajo dicho sea de paso la organización posee mayor control sobre cada uno de estos factores que el supervisor inmediato del empleado por lo cual para modificar la satisfacción laboral desempleado deberá ser la empresa la que se ajuste a los valores que este considera más importante.

Esta definición se relaciona directamente con el entorno de trabajo el puesto en el cual se encuentra el empleado y la personalidad de este para valorar este empleo. Debe tomarse en cuenta relacionado al entorno de trabajo se encuentran directa e indirectamente los factores higiénicos y motivadores del entorno los cuales fueron explicados en el ítem anterior.

Para Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (2005) realizan una asociación entre la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo a partir de las características de un individuo ellos distinguen dos tipos de factores que afectan el grado de satisfacción la laboral.

El primer factor corresponde a aquellas relacionadas con las relaciones interpersonales mientras que el 2º factor corresponde al factor de superación.

El **primer factor** se asocia a conflictos con compañeros de trabajo, superiores, apoyo social, reciprocidad, reconocimiento de méritos y feedback positivo y negativo mientras que el **segundo factor** corresponde a la capacidad del empleado de avanzar entorno laboral desarrollarse cuántos factores de personalidad como de éxito económico y desempeño individual. Algo muy importante para la satisfacción laboral según Frone y Major (1988) una buena comunicación tanto con su entorno laboral como con sus pares dándose una correlación evidente muy buenas en una mayor satisfacción laboral con una buena comunicación.

En resumen considerando la teoría de Locke ,se puede observar que de forma reincidente aparecen los vínculos emocionales el salario la capacidad de crecimiento el reconocimiento y las condiciones de trabajo si se considera cada una de estas dimensiones como el nivel de valorización que tiene un empleado con respecto a estas condiciones entonces se tiene que para cada empleado existe una distinta escala de factores higiénicos que sin embargo tienen facturas recurrentes y por esto es necesario para la empresa conocer intentar satisfacer las necesidades higiénicas de cada empleado no sólo para someterse a un proceso de adaptación al cambio para trabajar en equipo sino también para generar una fidelización hacia la empresa ,una alineación y pertenencia con los objetivos de esta para que cada empleado se da el máximo en la misma y formar parte de ella.

3.5. Equipos de trabajo y trabajo en equipo

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva en el entorno laboral del presente (Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la

actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006).

Por ende, cada vez más, se emplean los equipos en las organizaciones (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Aritzeta et Balluerka, 2006).

El trabajo en equipo se da cuando el equipo genera una sinergia positiva entre sus miembros tal que estos cubren sus deficiencias entre sí aportando no solo conocimiento sino también control y soporte emocional a sus miembros, siempre buscando cumplir con los propósitos colectivos de la organización.

Un equipo de trabajo es un conjunto de funcionarios que realizan una función reiterativa a lo largo del tiempo sin ninguna cohesión ni sinergia teniendo como meta principal cumplir sus metas personales sin aportar como eje a los propósitos colectivos de la organización.

La falta de sinergia en un equipo se hace explícita cuando no existe planificación de funciones y hay una mala distribución de los integrantes. Esto generará en el colaborador, sí o sí, estrés relacionado con el trabajo, lo que redundará en baja productividad y problemas de afectividad o identidad que solo el equipo está en condiciones de sanar (Robbins, 2016)

3.5.1. Fundamentos del trabajo en equipo

Los fundamentos del trabajo en equipo relevantes según el libro “trabajo en equipo y Cooperación (Jones, 2006)” se reducen básicamente a seis parámetros:

- **Complementariedad**
- **Coordinación**

- **Comunicación**
- **Cohesión**
- **Confianza**
- **Compromiso**

Estos parámetros son útiles para la investigación realizada sin embargo sus definiciones no coinciden con algunos de los criterios de la investigación por lo cual se definirán para que abarquen lo necesario en la investigación.

Complementariedad: Cada miembro de un equipo posee aptitudes distintas y cada uno de ellos tiene un área de en la cual tiene un mayor desarrollo que los demás, la complementariedad es la capacidad de cada miembro del equipo de suplir y aportar con conocimiento o experiencia a la falta de estos de otros miembros del equipo con el fin de realizar la tarea y cumplir los objetivos.

Coordinación: coordinar las acciones de cada miembro del equipo de forma sistemática aumenta el rendimiento de este y sus posibilidades de éxito, esto se basa en que el orden siempre es mejor para desarrollar cualquier tipo de tarea.

Cohesión: se desarrolla como el sentimiento de pertenencia a un equipo y a medida que es mayor el rendimiento del equipo será mayor sin embargo la cohesión depende de factores que se explicaran más en profundidad en los siguientes ítems, por ahora solo se mencionaran (comunicación, empatía optimismo, escucha activa y asertividad).

Para respaldar la correlación positiva entre cohesión y eficacia se usará una investigación de la correlación entre el rendimiento de un equipo y su cohesión interna:

En este caso, solo encontramos predicciones sobre las variables eficacia colectiva, eficacia percibida por los compañeros y el rendimiento. En cambio, sí podemos afirmar que el aspecto tarea de la cohesión, ilustrado en el factor calidad de trabajo en cuanto a la ejecución,

es el mejor predictor tanto de la eficacia colectiva como de la eficacia percibida por los compañeros (González Ponce et al., 2013).

A pesar de que esta investigación es de un equipo de basquetbol el cual corresponde a una actividad física, el basquetbol y su estructura de juego como deporte cumple con todas las características y elementos que tiene un equipo tales como jerarquía, Líder, objetivos y actividades, por lo cual se usara esta investigación como válida.

Comunicación: “El trabajo en equipo requiere de una comunicación abierta entre todos sus miembros; siendo necesario canales, tiempos y espacios para que se produzca tal comunicación” (Jones, 2006).

Confianza :Valor esencial dentro de cada equipo ,cada miembro debe confiar en los demás ,para ser capaz de entregar información ,ceder tareas en caso de que uno sea más apto que el otro ,o compartir información personal, lo cual fortalece los vínculos dentro del equipo y refuerza la confianza .Se puede observar que una vez que se hace el primer acercamiento entre miembros de un equipo será sencillo seguir desarrollando la confianza en tres las dos personas ,sin embargo solo se necesita un error o traición dentro de un equipo para que toda esa confianza se desmorone por lo cual es un elemento del cual se debe estar muy consciente dentro de la dinámica de un equipo .

Compromiso: El compromiso se da en dos vertientes. Una de ellas un compromiso de pertenencia a ese equipo; y por otro, un compromiso en desarrollar con éxito la tarea planteada.

3.5.2. Valores sobre los que se construye el trabajo en equipo

A continuación, se enuncian los valores centrales que influyen directamente en el trabajo en equipo:

- **Entusiasmo en el cumplimiento de los objetivos:**
El estado de ánimo y la disposición a realizar una tarea son trascendentales para lograr que un equipo se enfrente a situaciones difíciles sin considerar la derrota como una alternativa, extendiendo así una sensación de bienestar a los miembros de dicho equipo
- **Objetivos aceptados por los miembros del equipo:**
Si un equipo tiene metas con las cuales se identifica y en caso de no ser así metas que acepta cada uno de sus miembros, entonces los miembros de este grupo tendrán una mayor posibilidad de trabajar en pos de esos objetivos con mayor ahincó.
- **Participación de las personas en las decisiones que les competen:**
Una persona que es consultada con respecto a las decisiones que les compete tendrán mayor posibilidad de sentirse respetada, valorada y parte importante de una organización lo que le empujara a dar un mayor esfuerzo para realizar los objetivos de dicha organización.
- **Sentimiento de pertenencia:**
El sentimiento de pertenencia en una empresa es muy importante para alinear las ambiciones individuales de los miembros de un equipo con las metas organizacionales, un alto sentido de pertenencia generara que la empresa forme parte de sus miembros más allá de una institución que pague salarios por un trabajo o meta cumplida.
- **Motivación, creatividad y compromiso:**
Estos tres factores se explican por sí mismo y en conjunto permiten dar soluciones rápidas y efectivas a distintos problemas con los que se pueda topar un equipo.
- **Ambición de logros más difíciles y desafíos:**

La ambición y las ganas de mejorar son producto de la pertenencia y un buen desempeño en una empresa lo cual generara estabilidad y una buena actitud de trabajo en un equipo

Si bien estos valores aumentan las posibilidades de un buen desempeño como equipo, no se puede encuadrar el rendimiento de un grupo de personas con solo esto y las organizaciones deben tenerlo en cuenta.

No podemos quedarnos impasibles, debemos buscar soluciones que mantengan la eficiencia de los modelos tradicionales de organización, conservando al mismo tiempo todo ese mundo espontaneidad, de riqueza y de vida que aportan los grupos humanos (Jiménez, Ruiz,2002).

2.5.3. Comportamientos que favorecen un buen trabajo en equipo

Comunicación abierta y multidimensional a través de canales de comunicación apropiados, los cuales deben ser entregados por la organización. Este parámetro es vital para el desempeño de un equipo y además esencial para la supervivencia de este debido a que cualquier tipo de relación entre personas va a depender intrínsecamente de la comunicación de estos.

La comunicación es un proceso complejo marcado por muchos factores (cultura, cercanía de los interlocutores, estados de ánimo, ...) en el que, a pesar de haber diferencias entre las distintas personas, existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo. (Lablanca, 2008)

Empatía con los sentimientos de los miembros del equipo, esta aptitud es la que se explica comúnmente como ponerse en el lugar del otro, este parámetro puede ser de gran ayuda debido a que este otorga la capacidad de otorgar múltiples perspectivas a distintas situaciones

que se él pueden presentar al equipo, además de esto la empatía entre los miembros del equipo favorecen el apoyo emocional, el compromiso con los miembros del equipo y mejora notablemente el clima laboral.

Para que el grupo funcione bien, todos los miembros deben estar al tanto de los factores que contribuyen o perjudican el funcionamiento del equipo. En el grupo no debe haber “espectadores”, todos deben ser “protagonistas”. La voluntad de todos hará del equipo un organismo vivo, en constante crecimiento. Todos los miembros trabajarán cumpliendo cada uno su función en aras de la mejora y el bienestar del grupo. Y es en relación con esta idea donde cobra especial importancia la capacidad empática como habilidad social (Edutedis, sf).

La capacidad de adaptarse a distintas situaciones manteniendo una actitud positiva y siempre enfocándose en el objetivo a lograr como grupo para enfrentar estas situaciones ,la capacidad de enfrentar cualquier tipo de situación como equipo genera seguridad de cada miembro en el mismo ,también permite la suplantación de roles y la flexibilidad de cambio de actividades ,lo que otorga al equipo más versatilidad como unidad productiva y por último la capacidad de adaptación permite la flexibilidad no sol de capacidades productivas sino también de distintas realidades y la facultad de integrar y tolerar diferencias individuales lo que permite un manejo exitoso de conflictos

El optimismo es una actitud emocional que genera una mejora considerable en el clima laboral lo que mejora el desempeño del equipo.

La creatividad es una facultad que permite solucionar problemas de formas distintas a las usuales lo que permite solucionar problemas de forma exitosa aun en los escasos de recursos.

La escucha activa es el concepto de no solo escuchar al otro sino aportar en la conversación y formar parte de la realidad de la persona que cuenta la historia, es importante para generar confianza y vinculación entre los miembros de este.

La motivación y reconocimiento de los miembros del equipo entre ellos y en su medio hace que los miembros se sientan más valorados y vinculados al grupo y además vinculados a los objetivos de este.

Ser conciso y preciso o valga decir asertivo en la comunicación se vuelve vital para el equipo debido a que en situaciones de estrés o incluso en las actividades diarias para una comunicación constructiva se debe tomar en cuenta el factor tiempo de la persona que escucha, al ser consciente de esto se puede ser más eficiente y eficaz en la comunicación lo que mejora el compromiso con el equipo y aumenta el sentido de pertenencia sobre el mismo.

A la hora de trabajar con la habilidad de ser asertivo lo primordial es determinar los principales estilos de comunicación. Los estilos de comunicación son patrones generales de comunicación, es decir, son modelos prototípicos que definen una serie de comportamientos y habilidades más o menos acertadas socialmente y en base a los cuales todos podemos estar representados (Edutedis, sf).

Para representar los estilos de comunicación se usarán ciertos prototipos para representarlos en líneas generales, se debe acotar que una persona puede encontrarse entre cualquiera de estos estilos.

3.5.4. Habilidades sociales en un equipo de trabajo

Si bien los textos explicados anteriormente corresponden a fundamentos que favorecen el trabajo en equipo es solo leerlos para darse cuenta de que estos corresponden a habilidades sociales con un enfoque laboral, lo importante de que estas características correspondan a habilidades sociales radica en lo siguiente:

“Las habilidades sociales son conductas aprendidas y, en consecuencia, pueden ser enseñadas” (Lablanca, 2008)

Normalmente estas se adquieren a través del aprendizaje por observación, imitación, información y ensayo. Las habilidades sociales se ponen de manifiesto en situaciones de interacción humana por lo cual es observable para cualquier persona que presencie la interacción para verificar sus errores defectos e ineffectividad, la mayoría de las habilidades sociales son conductas socialmente aceptadas en un contexto legal ,social y moral determinado por la cultura que las envuelve ,la cual es particular de cada empresa y país por lo cual fijar las dimensiones parámetros y ejes en los que estas se encuentran bien aprendidas es tarea sencilla (Lablanca, 2008).

En lo referente a las habilidades, la Organización Mundial de la Salud (OMS) utiliza el concepto de habilidades como estrategia preventiva para diversas cuestiones relacionadas con la salud, realizando un paralelo con el entorno laboral las habilidades sociales serian el conjunto de actitudes como estrategia preventiva para la aceptación social de un grupo y la mejora del clima laboral.

La persona que posee estas habilidades tendrá mayores posibilidades de ser aceptada por su sociedad y además de esto tendrá mayores posibilidades de tener éxito en su trayectoria laboral.

Se realizo una mención y referencia breve de algunas de los factores que influyen en el personal de una organización, debido a que para realizar un análisis correcto de la formación de un equipo se deben tener estos factores como certezas en las personas a estudiar sino la investigación se vería enturbiada por la falta de estos. Su importancia se explica de mejor manera a continuación.

Es a través del desarrollo de las dimensiones del ser humano que se llega a potencializar todos sus talentos o capacidades, pues ellas son partes constitutivas de una totalidad y no se las puede pensar aisladamente del proceso de desarrollo humano y educativo. Cada una de ellas está expresada por medio de una cualidad observable que permite determinar los avances o logros expresados en valores, actitudes, competencias, conocimientos, sentimientos, ideas, entre otros (Arroyave, 2014).

3.6. Diferencias entre equipo de alto rendimiento y equipo de trabajo

En resumen, las diferencias clave entre un EAR y un equipo de trabajo son las siguientes:

- Autodirigido: lo cual implica que sus márgenes de actuación son amplios y posee la autonomía para ejecutar dichos márgenes, vale decir que no requieren de un externo al equipo para administrarlo, determinar su estructura y sus roles.
- Multifuncional: Integra personas de áreas y conocimientos diversos.
- Identificación y compromiso con el objetivo: el equipo existe para el objetivo y a través de este se identifican sus miembros.
- Se organiza en torno a procesos los cuales tienen un principio y un final identificables en un marco temporal (Jones, S, 2006).
- Se observa una clara identificación de los roles dentro del equipo.
- La información circula sin obstáculos dentro de un e.a.r, para facilitar la consecución de objetivos, así como el estado de avance de cada tarea dentro del equipo.

- El e.a.r se desarrolla en un marco de mejora continua
- Se asumen como equipo tanto los éxitos como los fracasos, sin buscar culpables y logra autocorregirse con flexibilidad (Jones, S, 2006).
- Se rige por la confianza y la corresponsabilidad entre sus miembros.

3.7. Dificultades del trabajo en equipo (trabajo en equipo y cooperación)

Si bien existen muchos factores de una interacción humana que pueden fallar generando conflictos, englobaremos estos en sus causales principales para exponer las dificultades más críticas que pueden acontecer en un equipo de trabajo

Como se mencionó anteriormente existen 6 factores críticos que afectan las interacciones en un e.a.r, los cuales son como se mencionó anteriormente corresponden a complementariedad, comunicación, coordinación, cohesión, compromiso y confianza

De estos, se entiende que todos son sumamente relevantes para un desempeño óptimo, sin embargo, los factores que podrían ocasionar un quiebre en un equipo, son la falta de comunicación, la pérdida del compromiso y la falta de confianza entre sus miembros.

Falta de comunicación entre los miembros de un equipo: imposibilita la capacidad de resolución de conflictos, reduce de forma cuantiosa la productividad de un equipo, no permite la retroalimentación entre miembros del e.a.r y afecta la sinergia generada entre sus miembros. Un equipo con mala comunicación, de forma más simple no es un equipo es un grupo de personas que comparten un espacio físico y objetivo común trabajando sin ningún tipo de coordinación.

Perdida del compromiso: El factor común entre los integrantes de un e.a.r es el objetivo que se persigue cumplir, si no existe compromiso con el objetivo, el grupo se descompensara lo que generara resentimiento y conflictos entre sus miembros, generando así un ambiente de trabajo negativo, una falta de proactividad y comunicación muy nociva para la dinámica del equipo. El objetivo es el pegamento del equipo y el compromiso con el mismo es el cimiento en el cual se hace necesario construir para lograr un rendimiento alto.

Falta de confianza: la falta de confianza generara un mal ambiente laboral, un problema en la delegación de tareas dificultara la rotación de liderazgo dentro del grupo y por último, dificultara la corresponsabilidad de los errores y triunfos dentro del equipo.

3.8. Componentes de un equipo de trabajo

3.8.1. Características básicas

Cada grupo posee distintas características que lo hacen único sin embargo existen características que son comunes a muchos de estos, como los roles dentro de este, las personalidades de sus miembros, sus competencias individuales y sus competencias grupales.

Según Salas Sims y Burke (2005) existen 5 componentes esenciales en un equipo de trabajo las cuales se mencionan a continuación para cotejarlas con las componentes que se investigan:

- Liderazgo del equipo
- El monitoreo mutuo del rendimiento
- Comportamiento de respaldo
- Adaptabilidad
- Orientación para trabajar en equipo

3.8.2. Características Estructurales

Tamaño: En 2008, Gil y Sánchez-Manzanares establece que “La cuestión central respecto a los conocer el tamaño óptimo del equipo. Conforme aumenta el tamaño de un equipo, aumenta la cantidad de recursos disponibles, pero también las necesidades de coordinación. Las investigaciones sugieren que el tamaño óptimo de un equipo depende de ciertas contingencias. Por ejemplo, cuando la interdependencia necesaria para llevar a cabo una tarea es alta y el ambiente externo inestable, resulta recomendable crear equipos pequeños”.

Según (Aguilar ,2016) No existe un número exacto de cuantas personas se necesitan para que un equipo de trabajo sea efectivo, esto dependerá del tipo de tarea que se enfrentan y los objetivos que se han trazado con anterioridad. Mientras más grande es el grupo, se puede observar que se tiende a disminuir el sentido de responsabilidad, esto se le denomina apatía social, para evitar esto es necesario estructurar las tareas del grupo para estimular la participación plena de los miembros.

Entonces se puede enunciar que la estructuración del tamaño del equipo dependerá del tipo de tarea a desempeñar, los objetivos dentro de esta, el nivel de interdependencia para la realización de estos objetivos y las condiciones del ambiente externo.

Composición: “Composición. cada grupo está compuesto por individuos que son muy diferentes o muy parecidos, lo cual puede ser ventaja o desventaja para una organización; si son muy parecidos se dice que es un grupo homogéneo y si es todo lo contrario se habla de un grupo que es heterogéneo o diverso, la tarea del líder consistirá en maximizar los beneficios significativos que sean posibles por tener diversidad en el grupo y tratar de minimizar las desventajas potenciales al anticiparlas y enfrentarlas de forma directa” (Aguilar,2016).

Roles diferenciados: “No siempre son tan claros y varían desde muy específicos a muy generales, el rol que se destaca en la mayoría de las organizaciones es el del líder es por ello

que se vieron en la necesidad de distribuir las funciones del líder entre los miembros, en cuanto a estructurar tareas y brindar apoyo personal y motivación tanto como sea posible, para generar equipos de trabajo auto administrados y los resultados se cumplan con mayor eficiencia es necesario aclarar los roles para que no exista ninguna ambigüedad y no exista tensión dentro del grupo que pueda afectar el rendimiento de el mismo”(Aguilar,2016).

Estatus diferenciados “El estatus es la posición o el prestigio que un individuo tiene en el grupo se basa en ciertos números de factores tales como aptitudes de liderazgo, personalidad y destrezas especiales.” (Aguilar,2016).

2.8.3. Características Conductuales

Normas “Son estándares compartidos en un grupo, que regulan la conducta de sus miembros individuales, estas son esenciales en cualquier grupo o equipo de trabajo, ya que ofrecen a los miembros, claves y lineamientos útiles sobre cómo comportarse. Dicha información normativa es esencial para los nuevos colaboradores, ya que son ellos quienes necesitan aprender tan rápido como sea posible para adaptarse adecuadamente a la organización” (Aguilar,2016).

Cohesión: “es el grado en que los miembros están motivados a permanecer en el grupo, esto puede ser muy beneficioso ya que fortalece las relaciones para un trabajo en equipo; se ha comprobado que los grupos cohesivos son más eficaces para alcanzar las metas, lo cual los lleva a una satisfacción” (Aguilar,2016).

2.8.4. Roles

Para distinguir los distintos Roles de equipo se usará el método de Belbin (2000) el cual sugiere que existen 9 roles en un equipo de alto rendimiento, los cuales se pueden distinguir en tres subsectores, correspondiente a Mentales, De Acción y Sociales

- Mentales: Corresponden a Creativo, Evaluador y Especialista
- De acción: Impulsor, Implementador y Finalista
- Sociales: Coordinador, Cohesionador y Buscador de recursos

Se procede a describir cada uno de estos roles, para su comprensión y aplicación futura:

- Creativo: genera ideas y visiona salida a los problemas. No obstante, su punto débil es que pierde contacto con la realidad habitual, es decir, con lo que es práctico.
- Evaluador: Imparcial objetivo y analítico, con capacidad de anticiparse a los problemas su debilidad es usualmente que carece de iniciativa y habilidad para inspirar.
- Especialista: Experto técnico del equipo y conocimiento suficiente para dominar un tema en particular, su defecto principal es la limitación de su aporte y una perspectiva limitada.
- Impulsor: Despliega motivación y energía toman decisiones fácilmente y actúan bajo presión, sostén emocional del equipo para incentivar a lograr objetivos, puede ser impulsivo y agresivo
- Implementadores practico y eficiente, permite organizar el trabajo que debe hacerse, el problema que tiene es que en el proceso de organizar cursos de acción puede tardar en ver oportunidades.

- Finalista: Perfecciona sistemas y tareas vale decir aporta el “broche de oro”, es disciplinado en su actuar, su debilidad es querer abarcar demasiado y verse reacio a delegar.
- Coordinador: Coordina el trabajo a realizarse y es muy capaz de delegar, siempre mantiene como referencia los objetivos colectivos en las decisiones que toma.
- Cohesionador: Sensible y diplomático con alta capacidad de adaptación, realiza de mediador en los conflictos, en general es personalidad estable ,su debilidad es que en ocasiones puede ser indeciso en situaciones extenuantes .
- Buscador de recursos: Dentro del equipo es el que tiene excelentes contactos, dentro y fuera de la organización; y estos los utiliza para ubicar los recursos que necesita el equipo (tecnológicos, materiales, personales). Además, suele ser una persona entusiasta y sociable. En contraste, su punto débil está en que descuida el seguimiento y pierde interés por los detalles.

3.8.5. Competencias individuales laborales

En anexos se enunciaron la mayoría de las competencias individuales relacionadas con el área laboral, de estas solo se mencionarán las que se relacionen con equipos, su desarrollo y crecimiento.

- Análisis de problemas:
- Capacidad de asumir riesgos
- Control
- Creatividad
- Comunicación verbal y no verbal
- Compromiso

- Delegación
- Desarrollo de subordinados
- Decisión
- Tolerancia al estrés
- Escucha
- Flexibilidad
- Independencia
- Liderazgo
- Sensibilidad Organizacional
- Visión en equipo

3.8.6. Competencias grupales

Según Hitt 2013 se dice que “administrar un equipo requiere de ciertos conocimientos y habilidades, que potencian el desarrollo del equipo para el existen 3 factores fundamentales en la integración y administración de equipos par a mejorar las habilidades independientes de cada miembro y mejorar la eficacia grupal”

Según un estudio hecho por Torrelles et al. (2011b), existen y han existido una serie de distintas interpretaciones y puntos de vista sobre los criterios y estructuras para determinar las competencias de un equipo de trabajo.

Canon-Bowers et al. (1995), realizaron una revisión de toda la literatura existente hasta el momento sobre la competencia de trabajo en equipo con el objeto de encontrar las etiquetas de las dimensiones de dichas competencias. Según estos la naturaleza de cada equipo varia y depende del entorno y los factores que tienen incidencia en la actuación del equipo.

Luego de observar las más de 130 etiquetas que influyen en un equipo divididas en 8 dimensiones se observó que existen factores comunes entre Stevens et Champion (1994),

Cannon-Bowers et al. (1995), Baker et al. (2005) y Rousseau et al. (2006). Estas corresponden a:

- Planificación y toma de decisiones
- Relaciones Interpersonales
- Coordinación y cooperación
- Comunicación
- Adaptación y Flexibilidad

Posterior a esto usando las investigaciones de Baker et al. (2006), Leggat, (2007), Chakraborti et al.(2008), Cortez et al. (2008) , Fernández, et al. (2008), Motschnig-Pitrik et Figl (2008), Lerner et al. (2009), Humphrey et al. (2010) y Weaver et al. (2010),se desprenden otras competencias ,de las cuales se mencionarán las que se reiteran en los estudios antes mencionados .

- Liderazgo
- Apoyo
- Adaptación
- Comunicación
- Negociación
- Cooperación
- Supervisión
- Confianza
- Compartir Mapas Mentales

Por estos factores comunes se utilizará la agrupación de ambos periodos temporales para la determinación de las competencias laborales que requiere un equipo.

3.9. Conformación de equipos de trabajo

Toda integración de equipos requiere de un proceso en el que paulatinamente los miembros conformen su propia estructura de funcionamiento. Con respecto a esto los equipos viven etapas sucesivas de desarrollo, cada etapa significa un paso evolutivo y de desenvolvimiento en el cual cada uno de sus miembros va identificándose entre sí, asumen tareas específicas y roles característicos (Planeación del desarrollo ,2001)

Según (Pérez & Javier, 2006), existen una serie de enfoques distintos para generar equipos de trabajo estos son el enfoque interpersonal, el enfoque de definición de roles, el enfoque de los valores y el enfoque en la tarea a realizar.

El **primer enfoque** corresponde al interpersonal y consiste en desarrollar una elevada conciencia social y personal entre los miembros del equipo se puede enseñar a los integrantes del equipo por ejemplo al escucharse los uno a los otros a tener en cuenta las experiencias anteriores de los demás miembros la idea si se comprende la persona de los demás y se pueden comunicarse fácilmente los integrantes del equipo trabajarán juntos sin problemas se tiende a ver a los demás como nosotros y no como un grupo de personas con las que hay que trabajar .

Según Rogers los seres humanos tienen dos necesidades psicológicas fundamentales, pero a menudo inconscientes que tienen que satisfacer .la 1ª necesidad opinión favorable por parte de los demás (amor, afecto, aceptación y probablemente términos organizativos respeto) y la 2ª es la necesidad de autorrealización que es la necesidad de desarrollar y hacer reales nuestras capacidades y nuestro potencial.

La labor de Rogers derivó en la creación de varios enfoques con respecto a la creación de equipos en la importancia de desarrollar relaciones interpersonales distintas y un alto grado opinión favorable y de afecto. el enfoque más conocido y se hizo muy famoso en los años 60 aunque las data de los 40 es el de los grupos de encuentro.

Estos grupos llamados grupos de sensibilización se reúnen y se abordan todos los sentimientos, dudas y opiniones que se tienen sobre cualquier miembro del grupo o cualquier otra persona que esté o no presente. Este método dejó marca en la estrategia de creación de equipos. Debido a que hubo grupos de encuentro utilizaron técnicas derivadas de los principios de Rogers, intentando desarrollar de bien las relaciones personales entre personas que trabajan como equipo. Lo normal para este método es enviarlos a un espacio de comodidad durante un fin de semana o un día para que participaran en una serie de ejercicios para desarrollar su sensibilidad interpersonal: escuchar a los demás, comunicación de forma asertiva, fortalecer la confianza y la capacidad de tomar decisiones de forma rápida y acertada.

Este enfoque sirve mayormente para desarrollar vínculos interpersonales y desarrollar la confianza dentro del equipo además de permitir resolver de forma eficiente y rápida dudas o desconfianzas que se puedan tener entre sus miembros de este.

El **segundo enfoque** se preocupa de los roles y las normas establecidas por el equipo (Belbin, 1993). Ha desarrollado una serie de tipologías de roles de equipos que establecen 4 tipos de intervenciones posibles cuando se participa en un equipo. Para algunos esta tipología se convirtió en el patrón para crear equipos por lo que la definición de roles se convirtió en la tarea principal. El objetivo es aclarar lo que se espera de las normas del equipo, el objetivo y las responsabilidades comunes de todos los miembros del mismo. De esta forma sería como una unidad de trabajo y podría funcionar efectivamente mientras que comprendería perfectamente su posición, su papel y sus responsabilidades.

Eric Berne dedicó mucho tiempo a investigar cómo interactúa la gente entre sí día a día y desarrolló el enfoque interpersonal. Este enfoque subraya la importancia de las transacciones que se desarrollan entre las personas de ahí que se llame análisis transaccional, aunque a veces ha de ser simplista. Ha demostrado ser muy útil en grandes organizaciones pues nos ayuda a ver

cómo surgen muchos problemas a primera vista irracionales Entre personas que trabajan juntas y en particular entre jefes y empleados.

Berne (1973) Propuso que cuando tratamos con otra persona lo hacemos en uno de 3 Estados de ego.

En el **estado de ego adulto o primer estado de Ego** actuamos como seres humanos sensatos y maduros: nos comunicamos de forma eficiente y sencilla, no permitimos que ninguna distorsión personal afecte nuestro desempeño laboral o provoque peleas y resentimientos en el entorno de trabajo, en este estado somos totalmente responsables de nuestros actos. Según Berne en este estado es cuando se trabaja mejor: podemos trabajar de forma correcta y eficazmente mientras nos encontremos en este.

El **segundo estado de ego** identificado por Verne y en el que es muy fácil caer es el estado del padre nos afectan demasiado a sus responsabilidades y está flipando extracción con los demás en particular afecta la interacción con otros subordinados damos órdenes ejecutamos exceso de control insistimos en una entrega de respeto injustificada y que todo el mundo respete nuestra posición de autoridad.

El **tercer estado de ego** definido por Berne es el del niño. en este estado nosotros nos mostramos emocionalmente dependientes y sensibles además de estar buscando continuamente la aprobación de los demás, el resultado a trabajar en este estado es no tomar la iniciativa y negarse a aceptar la responsabilidad de nuestros propios actos es más cómodo que nos digan que hacer para que en caso de que haya problemas puedes atribuirle la responsabilidad a alguien más.

El **tercer enfoque** también propone desarrollar un ambiente de entendimiento entre los miembros del equipo sin embargo en este caso tiene más valor la actitud global de los miembros

del equipo ante lo que hacen y los valores que adoptan y se deja de lado el estudio de la personalidad de los individuos y sus roles en el equipo .West (1944) Propuso un modelo de creación de equipos en el que el factor más importante era que el equipo tendrá claramente sus valores y objetivos .En este modelo una de las funciones de la gestión del equipo consiste en desarrollar declaraciones sobre la misión explícitas negociadas y compartidas por todos aquellos que vayan participar en el equipo .si todos los miembros del equipo tienen unos valores comunes que quedan reflejados en objetivos laborales del equipo ,Los integrantes del equipo podrán trabajar juntos eficazmente y podrán percibir cómo contribuyen con su actividad personal a los objetivos compartidos del grupo y como reflejan sus valores compartidos .

Las actividades de la creación de equipos pasaje en el tercer enfoque eso entran establecer los roles y las expectativas que se esperan de estos. en un principio esto implica un debate interpersonal muy directo ya que cada componente del equipo debe elaborar una lista de lo que se necesita de los demás miembros del equipo usando para ello 3 categorías:

- Cosas que los demás deberían hacer mejor o con más frecuencia
- Cosas que debería hacer como una frecuencia a dejar de hacer
- Cosas que pueden seguir haciendo

Posteriormente los miembros del equipo deben reunirse por parejas y negociar sus contratos y los querían especificarse cuáles de las provisiones de ambas partes son las ventajas por la otra cuáles son las posibles penalizaciones por el incumplimiento de lo antes firmado.

Este enfoque se diferencia del enfoque interpersonal, aunque también está basado en la y sería honestidad y transparencia de las personas se diferencia en que los sentimientos las ideas los conflictos ocultos de cada individuo son considerados irrelevantes y lo que realmente importa es lo que la persona hace con la necesidad que los demás de lo que pueda ser.

Este enfoque evolucionó posteriormente hacia modelos más sofisticados entre ellos destacan:

El análisis de roles de Belbin (1993) quién basándose en el modelo anterior realizó diversos tipos de equipos algunos de los cuales tuvieron éxito y otros no llegando a la conclusión de que existen 5 principios claves a la hora de crear un equipo:

- Cada miembro del equipo debe construir con una función y con un rol
- El equipo debe tener un equilibrio óptimo entre los roles funcionales y los roles del equipo dependiendo a su tarea específica
- Cada miembro del equipo debe desarrollar aquellos roles que encajen mejor con su personalidad y habilidades mentales y sociales
- La eficacia de un equipo dependerá de hasta qué punto sus miembros se identifican y se ajustan a las fuerzas relativas dentro del propio equipo
- El equipo solo aprovechar al máximo sus recursos técnicos cuando consiga una variedad y un equilibrio de roles adecuado

Otro modelo basado este enfoque y que ha tenido bastante uso en muchos tipos de organizaciones está basado en los roles definidos por Margerison y McCann (1991) Y es conocido como la rueda de la gestión de un equipo se anexa una figura correspondiente como referencia.

Existe un modelo orientado al conocimiento personal y la confianza entre sus miembros que se utiliza actualmente en las organizaciones el cual corresponden realizarse estas convivencias entre los miembros de la organización en días libres de trabajo con actividades físicas desafíos intelectuales desafíos físicos para desarrollar las habilidades de liderazgo así es resolución de problemas entre otros sin embargo su eficacia según Ibbetson y Newell (1995) puede ser cuestionada.

El **cuarto enfoque** se centra en que al crear un equipo se subraya la importancia de la tarea a realizar la manera cada miembro del equipo coopera para conseguirlo .no se estudia cómo la gente, sino que habilidades poseen y cómo contribuyen dichas cualidades al trabajo en equipo .este enfoque por tanto destacó el papel del intercambio de información entre los miembros del equipo y el análisis realista del objetivo del equipo en materia de recursos habilidades este es un enfoque presente en muchos debates giran en torno al trabajo en equipo de alto rendimiento (Katzenbach y Smith, 1993) .

La mayoría de los métodos de creación de equipos derivan de alguno de estos 4 enfoques y su eficacia depende de 3 factores:

- El contexto en el que se crea el equipo
- Naturaleza de la tarea desarrollar
- La composición de los perfiles de sus miembros

En este enfoque en la tarea que debe realizar el equipo es lo primordial y se asume que lo es también para los miembros del equipo. todos los demás incluyendo sentimientos hacia las ocultas etcétera carece de sentido lo único que importa es conseguir el objetivo del equipo. este es un enfoque típico de los equipos de alto rendimiento (Katzenbach y Smith, 1993) Y tiene que ver más con equivocadas para la solución de un problema complejo, pero concreto del tiempo.

Estos equipos conocen y comparten los mismos valores y por tanto no debe preocuparse por este aspecto aquí el único objetivo es la consecución del objetivo marcado y cualquier actividad que retrase el objetivo es una actividad inútil

El funcionamiento de estos equipos, creados para la solución de un problema concreto y de duración claramente determinada en el tiempo, viene marcado por una serie de principios que podemos ver a continuación (Katzenbach y Smith, 1993):

- Establecer cuál es el objetivo y las tareas urgentes.
- Seleccionar los miembros del equipo en función de sus conocimientos, habilidades y potencial, olvidando los aspectos relacionados con la personalidad.
- Prestar especial atención a las primeras reuniones y actuaciones.
- Establecer un mínimo de normas de actuación y comportamiento.
- Fijar una serie de tareas y objetivos inmediatos que permitan mejorar el rendimiento.
- Motivar el interés del equipo con el máximo de información y datos nuevos posibles.
- Pasar el máximo de tiempo posible juntos, decidiendo y actuando de manera conjunta.
- Utilizar el poder de las recompensas, el reconocimiento social y el feedback positivo, con el equipo y con cada uno de sus miembros.

Enfoque de la Identidad Social

El enfoque de la identidad social en la creación de equipos se basa en los 4 focos que ya hemos analizado y cuenta con 3 objetivos fundamentales:

- Crear un fuerte sentido de unidad y pertenencia entre sus miembros lo que les motiva a trabajar juntos y cooperar para conseguir los objetivos del equipo
- Crear un clima de entendimiento mutuo para que cada individuo sea consciente de las aportaciones de los demás y vea como las habilidades conocimientos y contribuciones de sus compañeros contribuyen al éxito del equipo en general
- Se busca demostrar la importancia del orgullo de pertenecer a un equipo que resulta valioso para la organización.

Estos 3 objetivos expresan los mecanismos psicológicos subyacentes de la identificación social y son fundamentales para crear equipos fuertes y firmemente cohesionados.

Sentido de Unidad

Si se logra crear un sentido de unidad entre las personas que conforman el equipo, se sentirá especial. es normal en la psicología humana clasificar a los demás y a nosotros mismos en grupos. Son grupos que pueden adoptar distintos formatos: puede que nosotros se refiere al personal técnico, mientras que ellos son los de la administración, o que nosotros seamos los

que trabajamos en esta zona y ellos son los que trabajan en esa zona. Pero a la hora de crear un equipo debemos esforzarnos para que lo que importe sea el equipo y no otros tipos de agrupaciones.

Según Tajfel y Turner (1963), el proceso de dividir a la gente y cualquiera persona en grupos automáticamente deriva en una exageración de las similitudes con los que están en este volumen tiene una exageración de la cifra de las diferencias de la gente está fuera del mismo.

Nuestros juicios sociales también se exageran a través de la clasificación. Prácticamente en todas las organizaciones podemos comprobar cómo pueden llegar a exagerar los departamentos dos unidades de trabajo sus diferencias e ignoran lo que tienen en común, la rivalidad resultante puede ser beneficiosa en algunos casos, pues puede estimular el rendimiento de ambos departamentos. Sin embargo, en la mayoría de los casos tiene un coste, pues se dedica gran parte del tiempo a discutir los unos con los otros o a emprender políticas de enfrentamiento En vez de cooperar. Las investigaciones psicológicas demuestran que esta rivalidad es positiva o negativa dependiendo de si los departamentos están compitiendo por recursos o no punto si compiten por los mismos recursos o al menos lo creen la relación será bastante hostil.

Por lo cual es muy importante definir bien el equipo y que sus miembros lo vean distinto de los demás. Pero también es fundamental conseguir que el equipo opere con los demás la organización para que puedan trabajar bien, en vez de perder el tiempo negociando con otros departamentos o equipos hostiles y adoptando juegos sucios. Por tanto, a la hora de crear un equipo hay que decir que durante los recursos del equipo y asegurarse de que estos hayan sido obtenidos a expensas de otro grupo.

Establecer una buena comunicación

El establecimiento de los límites de un equipo solo una parte de la creación de este. La gente ha de ver claramente cómo encaja en el equipo en conjunto. El equipo tiene que ser un grupo cohesionado, lo que no quiere decir que todos sus integrantes sean iguales, Marques e Yzerbyt (1988) Probaron que a menudo la gente tolera comportamientos incorrectos para sus estándares Morales mientras éstos provengan de un compañero de equipo mientras que no suelen aceptar un comportamiento erróneo o inmoral de alguien de fuera del mismo.

La comunicación es el único factor eficaz a la hora de establecer la cohesión del grupo. Es fundamental que cada miembro del grupo comprenda cómo contribuyen los demás al conjunto, si lo que se quiere funcione bien .si se habla del trabajo, de las habilidades de los demás y de los éxitos y logros del equipo, Todos obtienen una imagen mucho más clara en riguroso sus contribuciones y las de los demás. y la comunicación también necesaria en los niveles más altos. Es imposible que dos personas con valores distintos se comuniquen eficazmente. Por tanto, para que un equipo funcione es necesario que sus miembros compartan los mismos valores o que éstos al menos sean similares sea el tipo de equipo que sea Es de gran utilidad establecer un sistema que les permite a estos pronunciar sus valores y llegar a un acuerdo sobre los mismos.

Creación de sentimiento de orgullo en el equipo

Según Fajfel y Turner (1969) ,Para conseguir la identificación social es imprescindible que lastima mejor al trabajar con nuestro equipo si no nos sentimos bien perteneciendo un grupo social nos distanciaremos o lo abandonaremos así que aparte de hablar de habilidades y potenciales es importante que los mismos miembros del equipo se reúnan de vez en cuando para hablar y evaluar los éxitos y los logros y que el líder del equipo se asegure de que otras personas en la organización también se estén dando cuenta de estos logros. En este sentido el enfoque de la identidad social está íntimamente ligado al sistema orientado hacia la tarea propuesta por Katzenbach y Smith (1993): El orgullo por el trabajo realizado y el sentimiento de identificación surgirán fácilmente si sabemos que se ha hecho un buen trabajo y seguimos haciéndolo.

Otra forma de alimentar el orgullo del equipo es aumentando el sentido de profesionalidad en los miembros del equipo .la formación tiene un doble efecto positivo en los trabajadores. El 1º es que la persona aprenda algo nuevo pero otro beneficio igualmente importante entre la gente obtiene una sensación de calidad y de autoestima cursos de formación porque cree más en su competencia y porque es una relación de confianza comparte la organización que está invirtiendo tiempo y dinero en ellos así que la formación miembro del equipo para que aprendan nuevas habilidades en beneficio del equipo esconde más ventajas de lo que parece.

También se pueden usar otras estrategias como la conocida empleado del mes que tiene un efecto parecido a los individuos del grupo siempre que la cultura y el clima organizacional sea el adecuado ya que de lo contrario puede representar un problema para la persona elegida .pero si de lo que se habla de un equipo ,las palabras buscadas quizás sean equipo Hermes puede ser un esquema más eficaz más integrador y más cohesionado que aquel que está con un individuo por sus méritos destacar a un equipo de una organización lo cual los distingue dentro de la misma y los hace sentir orgullosos de pertenecer a esta.

Existe otra forma de desarrollar el orgullo de un equipo cómo fomentar logros de la misión principal de parte interna como externamente para que los empleados puedan ver qué se ha conseguido en la organización y como han contribuido con su esfuerzo.

Las etapas de formación de un equipo corresponden según la literatura estudiada (Nazarro & Strazzabosco, 2003), corresponden a :

- Formación
- Irrupción
- Normalización

- Desempeño
- Transformación

Cada una de estas se describen a continuación:

Etapa de formación: Es la etapa inicial del desarrollo cuando con frecuencia a los miembros del grupo pueden tener ideas diferentes respecto al propósito. Hay relativamente poca confianza. Las personas tienden a ser cuidadosa de lo que dicen y cómo lo dicen y presentan su mejor comportamiento.

Etapa de Irrupción: Representa la argumentación que seguramente ocurrirá con forma el equipo se define a sí mismo. puede haber conflicto en cuanto a propósito liderazgo y procedimientos de trabajo. durante esta fase las personas denuncian que el equipo nunca logrará estar unido. Esta etapa es similar a la trama desarrollo humano de la adolescencia.

Etapa de normalización: la normalización del trabajo tiene lugar cuando los miembros del equipo empiezan a desarrollar una visión compartida y establecer metas y objetivos. los miembros empiezan a conocer las fortalezas de cada uno y la manera de trabajar juntos. el equipo goza de mayor estabilidad y productividad.

Etapa de desempeño: Indica que los miembros cuentan con un sentido claro y compartido de propósito alto nivel de confianza y comunicación abierta. el equipo eficaz dentro del paradigma existente .la camaradería las relaciones y el espíritu del equipo florecen y se desarrollan.

Etapa de transformación: la transformación ocurre cuando el equipo se encuentra en el funcionamiento rutinario que puede redefinir su propósito compartido y responder

rápido al cambio. El equipo es compartido hay mucha confianza y una comunicación abierta.

4 Metodología

4.1. Descripción del método

Lo que se busca con este método será encontrar una serie de pasos para formar un equipo de manera de que se haga más fácil que este se transforme en un equipo de alto desempeño, Para esto se utilizarán algunas de las metodologías antes estudiadas a la hora de buscar los factores relevantes dentro de un grupo de personas para transformar estas en el equipo antes mencionado.

Primero se procederá a seleccionar un grupo de personas de las cuales se espera se realice el trabajo en equipo, posterior a esto se procederá a determinar qué nivel de compromiso tiene este con la empresa y cuál es su nivel de satisfacción con la misma

Posterior a esto se procederá a determinar qué temperamento o qué tipo de personalidad En cada una de las personas involucradas en el proceso de acuerdo con el método Disc.

Luego se procederá a hacer un constructo del perfil valórico que tiene cada uno de los candidatos esto se realiza porque según la literatura estudiada los valores Morales y las conductas éticas coincidentes entre los miembros de un equipo estimular el desarrollo de este y fomentan las sinergias de sus miembros mejorando así el ambiente de trabajo y la eficacia de este.

Luego de determinar a los valores de cada uno de los miembros de los futuros equipos, se debe encontrar el Nivel de desarrollo de las habilidades sociales de los candidatos, esto es importante debido aquí cómo se explica anteriormente la comunicación la capacidad de adaptación la toma rápida de decisiones la capacidad de escucha entre muchas otras son esenciales para la supervivencia mantención formación y desarrollo un equipo.

Posterior a esto se deben medir las capacidades técnicas individuales de cada uno de los miembros esto ayudará a saber qué tipo de tareas puedes relacionar mejor la persona qué tipo de rol puede llegar a ejecutar dentro del equipo y qué tendencia tendrá a cambiar la dinámica de roles de dicho equipo para acomodarse de acuerdo con sus talentos.

Para complementar el análisis de las habilidades individuales se debe realizar un análisis de las habilidades técnicas grupales este análisis resulta difícil de realizar a través de un test escrito. Lo más recomendable es realizarlo a través de la observación de cada uno de los sujetos y su desenvolvimiento en la dinámica de un equipo, esto es posible observar lo en una experiencia dinámica de algún caso para solucionar algún tipo de problema para la empresa con la presencia de algún miembro de recursos humanos o de algún psicólogo laboral.

Por último, se procederá a realizar el análisis de roles de Belbin, esto junto a toda la información anteriormente recabada contribuirá para saber cuál de los roles estipulados por Belbin es el que tiene mayor preponderancia en la personalidad y el desarrollo de cada uno de los sujetos con lo cual se podrá decidir de la mano de los valores y la teoría de la personalidad cual es estos son más compatibles para formar parte del mismo equipo.

Se deberá considerar durante todo este proceso cuál es el objetivo de la formación de este equipo durante cuánto tiempo se pretende hacer trabajar este grupo de personas en conjunto y qué requerimientos técnicos tiene la consecución de ese objetivo.

Debe tomarse en cuenta que el proceso de formación de un equipo y más aún de un equipo de alto desempeño tendrá una carga considerable de estrés en las personas involucradas en dicho proceso, por lo cual se recomienda usar esta metodología en una empresa que cumpla con la mayoría de los factores higiénicos que considera suficientes las personas que van a ser sometidas a este proceso.

4.2. Medición del Nivel de compromiso con la empresa

Para medir el nivel de compromiso una persona con la empresa se consideró adecuada la utilización de la encuesta Q12 creada por la consultora independiente Gallup. Esta es la escogida por el investigador debido a los altos niveles de investigación a los que se debió acceder y amplia cantidad de información que se tuvo que utilizar para implementar la básicamente se realizaron cientos de Focus Group y miles de entrevistas con empleados de organizaciones muy distintas para realizar el formulario Q12, el cual consiste en un formulario de 12 preguntas científica del nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa. Los resultados de la encuesta q 12 además muestra una fuerte correlación entre compromiso y rendimiento.

4.2.1. Cuestionario de Compromiso laboral

A continuación, se adjuntan las 12 preguntas del cuestionario con sus respectivas explicaciones, las cuales también se encuentran en anexos.

1. ¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?

Cuando las funciones y los objetivos están bien definidos, el trabajador rinde a un mejor nivel, puesto que sabe que se espera de él y hasta donde tiene que llegar.

2. ¿Dispones de los materiales y equipos que necesitas para hacer bien tu trabajo?

Los materiales, equipos, herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad diaria son casi tan o más importantes que las habilidades individuales, puesto que sin los medios necesarios el trabajador no puede llegar a las metas propuestas.

3. En el trabajo, ¿tienes oportunidad de hacerlo mejor cada día?

Sin motivación y metas a alcanzar no crecemos, por lo que es importante asignar a cada trabajador un proyecto para el cual tenga mayor talento, se sienta más cómodo y pueda crecer día a día.

4. En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?

Hay que reconocer y valorar el trabajo realizado, especialmente cuando éste es óptimo, ello potenciará que el trabajador siga trabajando a gran nivel y desempeñando un buen trabajo.

5. ¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por ti como persona?

Las personas son sin más el motor de la organización. Si nos preocupamos por sus preocupaciones, hacemos que se sientan bien.

6. ¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?

Hay que orientar al trabajador para que sea mejor profesional día a día, apoyándolo y dándole las oportunidades necesarias para que pueda desarrollar sus habilidades y talentos.

7. ¿Te parece que tus opiniones cuentan?

Si tomamos en consideración las opiniones del personal, le haremos formar parte de ese proyecto, lo sentirá como propio, tendrá mayor implicación y seguramente las decisiones tomadas serán mejores.

8. ¿Los objetivos de tu organización hacen que tu trabajo sea importante?

Hay que informar a los trabajadores sobre cuáles son los objetivos de la compañía, sobre cómo influye el trabajo realizado por cada uno para que se pueda valorar la labor global y que todos se sientan participes de la misma.

9. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?

Todo el equipo debe trabajar con un objetivo común, respetándose unos a otros, ayudándose para lograr el fin común de gestionar un trabajo de buena calidad.

10. ¿Tienes un buen amigo en el trabajo?

Si tienes un buen amigo en el trabajo puedes compartir los problemas que puedan surgir, las dudas, inquietudes y ello hace que tales problemas, dudas e inquietudes se relativicen. De hecho, los estudios demuestran que las personas confían más en las recomendaciones de individuos que son considerados amigos, conocidos o con un perfil similar al de uno.

11. En los últimos 6 meses, ¿alguien de tu trabajo ha hablado contigo sobre tu progreso?

Si orientamos al trabajador y le comunicamos su progreso, sus logros incluso sus carencias o sus puntos a mejorar, le estaremos guiando y le ayudaremos a mejorar.

12. En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?

Si el trabajador puede mejorar día a día, disponer de formación continua, adquirir nuevas habilidades, potenciar las existentes, será un beneficio para él y también para la propia organización.

Puede ser útil obtener información de la situación particular en la que una persona se encuentra en una empresa. Se puede aplicar a todo tipo de cargos desde obreros hasta alta gerencia.

4.3. Medición del Nivel de satisfacción dentro de la empresa

Según las investigaciones de Spector (2002), la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores.

4.3.1. Cuestionario de satisfacción laboral

Existen múltiples herramientas para medir la satisfacción laboral de los miembros de una empresa los cuales explicarán a continuación:

S4/82: es una forma sumamente completa y extensiva de medir la satisfacción laboral la cual representa 82 ítems y una detallada evaluación los aspectos que inciden en la satisfacción laboral. debido a su extensión no se usará como herramienta para esta metodología puesto que requiere un tiempo excesivo para dar respuesta a su contenido.

S10/12: es la forma más breve, sólo contiene 12 ítems permitiendo su aplicación de modo más rápido del interior ofreciendo también un diagnóstico global pero bien fundamentado del Estado de satisfacción laboral.

S20/23: este test es una combinación del S 10134 debido a que tiene 23 ítems lo cual lo hace más fácil de aplicar, pero sin embargo tiene una parte del test S 4, presentando igualmente una sociabilidad validez que puede considerarse oficial y permite la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de 5 factores que nos son relevantes para esta metodología: supervisión, ambiente físico, prestaciones recibidas y satisfacción de la supervisión.

Es por estos factores dícese de la velocidad de aplicación y fiabilidad que entrega que se usará el S20/23 como el formulario de medición de Satisfacción laboral para este modelo.

4.3.2. Preguntas del Test S20/23

Debido a la extensión del test este se adjuntará en anexos para su revisión y evaluación.

4.4. Personalidad según el Método DISC

Cómo se ha explicado anteriormente la metodología disc tiene cerca de 80 años sin embargo ha ido creciendo, adaptando y desarrollándose hasta ahora esta metodología permite estudiar el comportamiento natural de las personas de las distintas situaciones y se ha usado especialmente en entornos profesionales y docentes.

Debido a la simplicidad de aplicación y la rapidez con la cual se pueden obtener los perfiles de personalidad Se ha escogido esta metodología para desarrollar los perfiles de personalidad de cada una de las personas que se desea agrupar.

Debe considerarse al aplicar este test ninguna persona es completamente dominante en ningún estilo y casi todas tienen composiciones de dos o 3 en su personalidad por lo cual para efectos de esta investigación sólo se tomarán en cuenta los rasgos de la personalidad más dominantes.

4.4.1. Test de personalidad DISC

Debido a la longitud del test este adjuntará en anexos, sin embargo, se adjuntarán los 4 estilos de personalidad existente en el test disc para tener un acceso más rápido al mismo.

- Estilo Dominante de personalidad
- Estilo Influyente de personalidad
- Estilo Estable de personalidad
- Estilo Conciencioso de personalidad

La utilidad de estos perfiles en nuestra investigación consiste en el análisis del test del tipo de personalidad que tiene una persona en comparación a los posibles roles que este es más capaz de ejercer.

También se han adjuntado en anexos algunos de los perfiles de personalidad más comunes y su respectivo patrón asociado vale decir la tendencia al accionar de la persona con ciertas características de personalidad.

Por último, debido a que su extensión no es tan amplia se adjunta el Test de Disc:

Ilustración 3: Hoja de Preguntas Test Disc

Sistema de Perfil Personal - HOJA DE RESPUESTAS

Nombre:

Edad:

Fono:

Mail:

Escoja una palabra en MÁS y una palabra en MENOS en cada uno de los 28 grupos

	+	-		+	-		+	-		+	-																								
1 Entusiasta Rápido Lógico Agradable	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8 Extrovertido/a Precavido/a Constante Impaciente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	15 Popular Reflexivo/a Tenaz Calmado/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22 Impulsivo/a Cuida los detalles Enérgico/a Tranquilo/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2 Cauteloso/a Decidido/a Receptivo/a Bondadoso/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9 Discreto/a Complaciente Encantador/a Insistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Z	Z	16 Analítico/a Audaz Leal Promotor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23 Sociable Sistemático/a Vigoroso/a Tolerante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3 Amigable Preciso/a Franco/a Tranquilo/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 Valeroso/a Anima a los demás Pacífico Perfeccionista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17 Sociable Paciente Autosuficiente Certero/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	24 Cautivador/a Contento/a Exigente Apegado a las Normas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4 Elocuente Controlado Tolerante Decisivo/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	11 Reservado/a Atento/a Osado/a Alegre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	18 Adaptable Resuelto Prevenido Vivaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25 Le agrada discutir Metódico/a Comedido/a Desenvuelto/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 Atrevido/a Conciencioso/a Comunicativo/a Moderado/a	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12 Estimulante Gentil Perceptivo/a Independiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	19 Agresivo/a Impetuoso/a Amigable Discerniente	Z	Z	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26 Jovial Preciso/a Directo/a Ecuánime	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6 Amenable Ingenioso/a Investigador/a Acepta riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	13 Competitivo/a Considerado/a Alegre Sagaz	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 De trato fácil Compasivo/a Cautivo/a Habla directo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27 Inquieto/a Amable Elocuente Cuidadoso/a	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7 Expresivo/a Cuidadoso/a Dominante Sensible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14 Meticuloso/a Obediente Ideas firmes Alentador/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	21 Evaluador/a Generoso/a Animado/a Persistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Z	Z	28 Prudente Pionero Espontáneo/a Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Z	Z	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Fuente: Scribd

4.5. Nivel de adaptabilidad social

Después de una vasta revisión de bibliografía se encuentra en una gran variedad de términos para definir las habilidades sociales, Esto es debido aquí se les han llamado de distintas maneras habla de interacción social habilidades interpersonales destrezas sociales conducta interactiva habilidad de intercambio social, relaciones interpersonales etc.

Uno de los exponentes más reconocidos del movimiento de las habilidades sociales fue Salter (1949), quien sostiene a través de su terapia reflejos condicionados existe una parte de las habilidades sociales determinada por el criterio, instintos ,habilidades natas y el sentido común ,mientras que la otra parte se encuentra en nada por reflejó este aprendizaje condicionados similar al experimento de los perros de Pávlov, Salter es considerado uno de los padres de la terapia de conducta en su libro el distinguir dos tipos de personalidad la personalidad inhibitoria y la personalidad excitatoria ,los cuales en conjunto regulan la capacidad que tiene un individuo para expresar sus emociones.

Posterior a esto en futuras investigaciones se llegó a la convención, de que es imposible definir habilidades sociales sin tener una base con textual estás en el lugar en el que se está estudiando.

A continuación, adjunta de alguna de las definiciones quizá he usado largo de los años para definir conductas socialmente asertivas

“La habilidad de buscar mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos cuando esa expresión se arriesga a la pérdida de reforzamiento o incluso al castigo” (Rich, Schroeder,1976, p.1082).

Para esta investigación no se necesita llegar a un nivel más profundo de la definición de ideas sociales, sino que basta con tener claro qué es una acción basada en sentimientos que puede o no desencadenar un reforzamiento tanto positivo como negativo en el accionar de una persona.

Por esto es por lo que se eligió el test de Moss, para determinar la capacidad de adaptación social de los sujetos a involucrar en el proceso de formación de un equipo para determinar su reacción su criterio y sus comportamientos aprendidos frente a distintas situaciones además de ser un test bastante simple de aplicar que permite generar una escala numérica en cuanto al nivel de juicio social de la persona evaluada.

4.5.1. Test de adaptabilidad social

Según (Mendoza & Lara, 1998a), El test de MOSS es una prueba que evalúa la adaptabilidad y juicio social de una persona, lo cual se logra a través de una serie de preguntas las cuales involucran al individuo en situaciones de decisión específica.

El Test de Moss de adaptabilidad es una prueba que tiene como objetivo primordial detectar hasta que el grado una persona tiene habilidad para manejar las relaciones interpersonales, esto lo podemos hablar por medio de los siguientes aspectos:

- Habilidad en supervisión
- Capacidad de evaluar problemas
- Capacidad de tomar decisiones
- Habilidad para establecer relaciones
- Sentido común y tacto para tratar al personal

Esta evaluación quién es la escala de clasificación de la forma en la que se adjunta a continuación:

Tabla 1: Evaluación de resultados de Nivel de Juicio Social.

Intervalo de respuestas correctas	Nivel de Juicio social
De 1 a 7	Deficiente
De 8 a 11	Pobre
De 12 a 18	Medio
De 19 a 23	Bueno
De 24 a 30	Superior

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Valores Laborales

Cómo se mencionó anteriormente la coincidencia de valores entre los miembros de un equipo es uno de los factores más importantes para aumentar las probabilidades de que éste tenga éxito se desarrolle y crezca dicho esto la coincidencia de valores no debe ser necesariamente absoluta sino más como una tendencia hacia ciertos puntos comunes.

Para tener una referencia valórica de una persona se puede buscar la forma de encontrar cuáles son las motivaciones que se puede observar a través de ciertas preguntas situacionales o preguntar directamente a la persona cuáles son sus motivaciones el problema con esto es que es sencillo engañar el valor con respecto a qué te motiva a actuar por lo cual se recomienda además de un test directo de motivación al actuar un test Cuyos resultados no sean tan sencillos de manipular el momento en el cual se está tomando la evaluación.

4.6.1. Test de valores laborales

Para evaluar la referencia valórica de cada uno de los candidatos para formar un equipo se eligió el test de Allport el cual consiste principalmente en dos partes:

Primera Parte: Se muestran una serie con los que se debe indicar si se encuentra de acuerdo o en desacuerdo.

Segunda Parte: consiste la jerarquización de 4 opciones en función de El nivel de acuerdo que tiene la persona encuestada con respecto a lo que se dice.

Además, para fortalecer resultados del test se aplicará un cuestionario directo de motivación de accionar, ambos test se encuentran en anexos.

Tabla 2: Tipos de Valores Morales Test de Allport

Valores morales de Allport	TOTALES
TEORÉTICO: lleva a cabo la búsqueda de la verdad mediante la investigación, utilizando un proceso lógico, ordenado y claro.	
ECONÓMICO: Preponderancia del valor de la utilidad de las relaciones. Implica lo práctico, materialista, ahorro de energía, espacio y tiempo. Se interesa en hacer suyo el conocimiento técnico para obtener provecho de las cosas y darles utilidad.	
ESTETICO: Busca su satisfacción personal en la contemplación o reproducción de la belleza.	
SOCIAL: Busca la compañía de los demás. Siente un gran placer en ofrecer y dar servicio a los demás.	
POLÍTICO: Utiliza los conocimientos como medio para obtener el poder. Requiere de voluntad de mando y deseo de dirigir y gobernar a los demás.	
RELIGIOSO: Orienta su propia vida de acuerdo con sus convicciones éticas y religiosas, así mismo presenta una tendencia a invitar a participar a los demás en estas experiencias.	

Fuente: <https://www.psicotecnicostest.com/>

4.6.2. Test de valores personales

Este test evalúa de forma directa las motivaciones valores que rigen la vida de una persona, así como sus decisiones debido a la simplicidad de su aplicación se eligió para ver cuáles son las motivaciones de los actos de las personas que quieren someterse al proceso de formación de equipo.

4.6.3. Interpretación Test de Allport y Test de valores Personales

Utilizando la información del test de valores personales y el test de Allport se puede obtener información del estilo de qué motiva el acto una persona, qué valores limitan este accionar y en conjunto qué tendencia valórica tiene cada una de las personas encuestadas por estas dos pruebas.

Dicha interpretación se realizará en el Subíndice Análisis de esta investigación

4.7. Habilidades sociales

Cómo se mencionó anteriormente en el estudio de la estabilidad social es muy complejo llegar a una definición completa de lo que son las habilidades sociales sin embargo para su análisis y medición se pueden suscribir estas habilidades en muchas clasificaciones y subtipos, por lo cual de estas clasificaciones y subtipos se buscarán aquellas que son útiles para el desarrollo de un equipo y además se buscará una herramienta para medir estas.

En el párrafo anterior se mencionó que se requiere una subdivisión del concepto de habilidades sociales para su evaluación y que se necesitaba una herramienta que cumpliera con dicho criterio para cuantificar en cierto grado dichas habilidades, debido a estos criterios se ha seleccionado el test de Goldstein para medir el desarrollo de habilidades sociales de un determinado individuo el cual es un instrumento evaluativo que consta de 50 ítems a partir de

una relación de habilidades básicas que comprende la descripción de 6 tipos de habilidades sociales :

- Habilidades sociales básicas
- Habilidades sociales avanzadas
- Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos
- Habilidades alternativas a la agresión
- Habilidades para hacer frente al estrés
- Habilidades de planificación

4.7.1. Test's de habilidades sociales

Debido a la extensión del test de Goldstein, este es adjunto en anexos y su interpretación será explicada en detalle en el inciso de análisis.

4.8. Habilidades técnicas individuales

Cómo se explica anteriormente las habilidades técnicas son aquellas habilidades esenciales que cree tener una persona para desarrollar un tipo específico de tarea debido a que es complejo y engorroso ver qué tipo de habilidad se requiere para cada tipo de empresa se buscará un test que mida la mayoría o la gran mayoría de las habilidades técnicas necesarias para desenvolverse en cualquier área laboral y en base a esto se construirá un perfil de capacidades técnicas, para su posterior uso en el proceso de formación de equipos.

4.8.1. Test de habilidades técnicas

CompeTEA Es un cuestionario de auto informe dirigido específicamente a la evaluación de las competencias en el contexto laboral esta prueba está específicamente

diseñada para la medición de competencia basada en un en un modelo que cuenta con una amplia experiencia en el mundo obligado y con un sólido respaldo empírico.

Este test consta de 170 elementos y en 30 minutos se le presenta al sujeto anuncios relacionados con aspectos laborales de diferente temática y representativos de una gran variedad de comportamientos a los que contestar en función de la frecuencia con la que se producen Enel o el grado de acuerdo sobre su contenido.

Se evalúan las 20 competencias más frecuentemente recogidas en los diccionarios de competencia de las empresas agrupadas en 5 áreas, además para evitar manipulaciones de los resultados del test Este cuenta con una escala de sinceridad y proporciona dos índices cualitativos innovación y creatividad y delegación.

Teniendo en cuenta que la prueba se utiliza en evaluación individual y se toman decisiones importantes para las personas (selección de personal), la fiabilidad no debe ser baja. En la muestra General, los indicadores de consistencia interna de las 20 competencias superan el valor 0.66 y, en 17 de ellas, el valor 0.70. Convendría evaluar la estabilidad temporal. Se ofrece el error típico de medida de las puntuaciones transformadas. Podría ofrecerse el error típico de estimación de cada medida al informar de las puntuaciones, que variará para las distintas puntuaciones como muestran las funciones de información obtenidas aplicando la TRI. Dado que la corrección del test es automatizada, la complejidad adicional para el usuario sería mínima.

Igual que en casos anteriores por la longitud del texto, este se anexará solamente en anexos y el posterior análisis de los resultados se realizará en el inciso de análisis.

4.9. Habilidades Grupales

Debido a la gran amplitud de habilidades técnicas individuales que se encontraron y que algunas de estas se repitieron de manera insistente en distintas bibliografías, Anteriormente se procedió a ver cuáles de estas eran las que más se repetían en la bibliografía estudiada y estas fueron llamadas como habilidades grupales, sin embargo lo que más ha resaltado durante esta investigación ha sido el hecho de que las habilidades más importantes para el desarrollo sobrevivencia y evolución de un equipo son la empatía la comunicación y la confianza

Es por esto por lo que se usarán test distintos para medir cada una de las habilidades grupales antes mencionadas por lo cual se realizará un test para medir la empatía o varios, uno o varios test para medir la capacidad de comunicación asertiva y debido a que los miembros Evaluados no se conocen entre ellos idealmente se puede asumir que el nivel de confianza entre ellos es nulo por lo cual no se medirá esta variable.

Esto se hace debido a que como se explicó anteriormente estos factores son trascendentales para cualquier equipo tenga alguna posibilidad desarrollo y por lo cual como investigador evaluador debemos cerciorarnos de realizar una medición lo más precisa y exhaustiva y acabada posible de estos parámetros.

4.9.1. Test de habilidades grupales

4.9.1.1. Test's de Empatía

Cómo se explica anteriormente la empatía es la capacidad de una persona de ponerse en el lugar de otra sentir lo que siente otra persona imaginarse estando en la situación de la otra persona compartir los sentimientos de otra persona solidarizar con cualquier otra emoción humana existente. Esta habilidad es necesaria en el mundo laboral y sobre todo para el trabajo en equipo debido a que permite tomar decisiones pensando tus compañeros bueno y cómo los afecta fortaleciendo la confianza y la comunicación.

4.9.1.1.1 Test Teca

El test de empatía cognitiva y afectiva (TECA) fue creado por López Pérez, Fernández Pinto y Abad en el año 2018 y es el único test que se pudo conseguir cuya base inicial fue hecha en español consiste en un cuestionario con 33 ítems subdivididos en 4 escalas:

- Adopción de perspectivas: evalúa la capacidad para la tolerancia en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- Comprensión emocional: implica la capacidad para reconocer y comprender los Estados emocionales de los otros, así como sus intenciones e impresiones.
- Estrés empático se refiere a la conexión con los Estados emocionales negativos de los otros.
- Alegría empática: apunta la capacidad para compartir las emociones positivas de otras personas

El instrumento ofrece puntaje diferenciados para cada subescala, así como un puntaje total de empatía, este test se encuentra desarrollado para ser utilizado en adultos.

4.9.1.1.2 Test de Coeficiente Empático

Este instrumento fue diseñado por Baron-Cohen y Whellwright (2004), Como instrumento diagnóstico del autismo de alto funcionamiento y síndrome de asperger en adultos con inteligencia normal. Los autores sostienen que la empatía es una capacidad clave 50 deficitaria en estas patologías y los instrumentos disponibles de un resultado suficiente para su medición en este tipo de población porque usa conceptos que no se extraen directamente de la empatía.

La escala contiene 40 ítems para medir empatía y 20 ítems de control. El diseño fue pensado para que sea corto sencillo y fácil de puntuar. Los ítems que se encuentran redactados de manera que la mitad fue hecha para que se respondan afirmativamente y la otra mitad para que se responda negativamente con el fin de que no haya excesos de respuestas idénticas, los sitios de control fueron colocados para desviar la atención de la empatía y para controlar la sinceridad de las respuestas.

A pesar de que el texto diseñado para personas con asperger y autismo fuentes de rápida aplicación al compararse con el test de teca permite obtener una comparación de los resultados del anterior para así reducir la cantidad de sesgo que pueda entregar el test de Teca por sí solo.

Ambos Test's se encuentran adjuntos en anexos y se analizarán explicará su resultados en la sección de análisis de esta investigación.

4.9.2. Test de capacidad de comunicación

Debido a que la comunicación es un concepto amplio y que se puede dividir en muchas subáreas se dará énfasis en este apartado a la capacidad de escucha activa debido a que esta se encuentra estrechamente ligada a la empatía y es como se mencionó anteriormente una habilidad que es absolutamente trascendental para el desarrollo de un equipo.

4.9.2.1. Test de Escucha Activa

El test que se ha escogido para evaluar la habilidad de escucha activa, se escogió por su simplicidad de aplicación y porque su extensión no es superior a los 50 ítems, además de esto se 10 preguntas que son parámetros de control de sinceridad para la evaluación de sus resultados, este test posee 20 preguntas las cuales se subdividen en 4 áreas, estas corresponden a subtemas de la escucha activa y se enuncian a continuación:

- Escuchar sin interrumpir
- Escuchar prestando el 100 por ciento de atención
- Escuchar más allá de las palabras
- Escuchar incentivando al otro a profundizar

Cómo se puede observar estas subáreas se relaciona mucho con la empatía hacia el otro y que al participar en una conversación el objetivo no sea sólo transmitir el mensaje propio sino comprender a cabalidad el mensaje y la otra persona desea transmitir su intencionalidad transmitirlo y cómo se siente al momento de expresarse, vale decir la empatía.

4.10. Análisis de roles

Para identificar los roles de cada uno de los miembros de un equipo se debe aclarar primero, qué este método se utiliza para formar equipos de trabajo equilibrados en el cual existen 8 roles diferentes y complementarios sin embargo para esta investigación debe acostarse que los equipos probablemente no sean tan grandes, máximo 5 personas y por esto los roles pueden encontrarse sobrepuestos una persona puede ejercer más de dos roles más aún estos roles pueden ir rotando dentro del equipo a medida que éste se desarrolla y para cumplir cada objetivo específico que se le entregue.

4.10.1. Test de Roles de Belbin

Se ha escogido esta metodología debido a que es una metodología que requiere de un factor de autoconocimiento y un factor de valoración externo por lo cual es un aspecto que dificulta la pérdida de objetividad me gustan las actuaciones que se realizan, es también un tipo de test que permite dar con su desarrollo una mejor comprensión de uno mismo estableciendo diferencias entre lo que puedo hacer lo que me gusta hacer y lo que realmente soy bueno.

Es un desde simple aplicación, pero de interpelación compleja por lo cual su interpretación sus posibles conclusiones la pauta para entender cómo interpretarlo se desarrollará en el inciso de análisis, otra ventaja que entrega hasta la teología es que entrega la fortaleza de una persona en el ámbito laboral sus debilidades y sus posibles vetas de mejora.

Se encuentra en anexos las preguntas de este test, sus reglas tipos de perfiles es capaz de entregar el mismo.

4.10.1.1. Autovalidación de Roles

La aplicación del test de Belbin se puede hacer tanto como una autoevaluación, así como una evaluación externa usualmente y en los estudios observados durante esta

investigación existe una vez que una relación entre las características auto asignadas y las características que suele entregar el ente externo es por esto El cuestionario se aplicará de las dos maneras ponderado los resultados obtenidos en la autoevaluación y la evaluación realizada por una persona externa.

4.10.1.2. Definición externa de Roles

Para que sea acertado la definición externa de las habilidades de una persona es realizada por alguien que haya trabajado con esta persona y lo conozca con una actividad mayor a 6 meses por lo cual la herramienta de evaluación de roles externa puede realizarse al preguntar por las referencias de aquellos candidatos que entraron recientemente a trabajar en la empresa en el caso del candidato de la masividad de esperanza preguntarle a sus supervisores o algún pan que se encuentre el mismo nivel de trabajo que la persona encuestada.

4.10.1.3. Comparación de Autovalidación y definición externa de los roles de la persona

Esta comparación se realizara para observar qué diferencias existen entre la autoevaluación de roles y la evaluación externa de errores observar en qué digitales existen diferencias considerables y retomar o reevaluar preguntas relacionadas con este tema usualmente si la experiencia de la persona que hizo el test externo es vasta , se usará como preponderante el test de validación externa mientras que si el conocimiento sobre la persona encuestada del ente externo no es amplia será más importante la auto evaluación de habilidades.

Se explicará en la sección de análisis cuánto es una diferencia considerable y qué preguntas podrían rehacerse para solucionar distintos problemas de compatibilidad entre ambas evaluaciones.

5 Análisis

5.1 Análisis de cada prueba por separado

Los valores umbral que se expresaron en la parte de análisis individual de cada test son los valores mínimos requeridos para considerar viable un candidato para la formación de un equipo sobre todo pensando en un equipo de alto desempeño.

5.1.1 Análisis de Test de Nivel de compromiso con la empresa

Si el empleado fue recientemente contrató a una empresa o es nuevo no se recomienda aplicar este Test.

Los resultados de este test no son difíciles de interpretar Debido a que los empleados sólo deben contestar a cada pregunta con un nivel desde 1 hasta 5 siendo el nivel más bajo de respuesta lo que implicaría que el empleado se encuentra en completo desacuerdo con la pregunta planteada y siendo el 5 nivel más alto de respuesta lo que implica que el empleado se encuentra en completo acuerdo con la frase preguntada.

Se resume en la siguiente tabla los número posible de respuesta y el nivel de compromiso asociado a esta:

Respuesta	Valor de compromiso asociado a esta
1	No comprometido con la empresa
2	Escasamente comprometido con la empresa
3	Moderadamente comprometido con la empresa
4	Comprometido con la empresa
5	Muy Comprometido con la empresa

Los resultados umbral que se esperan para esta investigación corresponderán a un mínimo de 48 puntos sumando los puntajes de cada pregunta para cada individuo evaluado.

5.1.2 Análisis de Nivel de satisfacción Laboral

Los resultados de este test indican directamente si la persona encuesta encuentran los que está dentro de la empresa en caso de no estarlo en algún área revela inmediatamente qué quiere corresponde su incomodidad por lo tanto pasa a ser responsabilidad de la empresa responder ante esta deficiencia en caso de ser posible.

5.1.3 Análisis de Evaluación de Disc

Resumen de Perfiles de Modelo Disc, extraído del Anexo:

Influyente: Aquellos que tienen alto en la dimensión influyente, procura tener contacto con todos los tipos de personas y les gusta producir una impresión favorable. Con frecuencia buscan oportunidades para generar entusiasmo y conseguir popularidad estos logran cumplir sus metas con el apoyo y ayuda de los demás y el reconocimiento social es un factor importante en su bastión su estilo de toma de decisiones suele fundamentarse en sus instintos más que en datos y cifras.

Al ser hábiles en su trato con las personas esto pueden encontrar habilidades complementarias en aquellos individuos que poseen habilidades de ejecución del área.

Dominante: Las personas con estilos de personalidad de sueles tener agrado al encontrarse en posiciones de autoridad donde pueden hacer las cosas bajo sus propios términos tienden a ser tomadores de riesgo en personas con alta iniciativa muy orientado a los objetivos YA veces demasiado competitivos, son excelentes solucionadores de problemas tiene responder bien a la lógica la razón información pero no responde bien

ante las emociones este estilo tiene una alta fuerza a niveles de ego lo que puede ser percibida positivamente por otros miembros de su equipo

Sociable:

Las personas con fuertes estilos de Personalidad S se describen como tranquilo y estable. Buscan a la rutina, la previsibilidad y la seguridad en su vida y la rutina del día a día. Se esfuerzan por las relaciones personales y cercanas, y ambientes positivos sin conflicto. Son pacíficos, buenos oyentes y amigos verdaderamente leales y seguidores. Aparte de ser positivo, amable, paciente y comprensivo, también pueden ser posesivos de sus seres queridos y, a veces, pasivo-agresivo en sus esfuerzos por evitar el conflicto o la negatividad.

Calculador:

Las personas con fuertes estilos de Personalidad C son perfeccionistas. Ellos ponen un gran valor de ser preciso, correcto, y van hasta el final. Ellos se enorgullecen de su trabajo. Ellos piensan de una manera muy lógica, analítica y sistemática, y tienden a ser excelentes en la resolución de problemas y el pensamiento creativo. Ellos tienen un nivel muy alto, tanto para sí mismos y los demás, lo que se traduce en ser un poco crítico. Son realistas y cuidadosos, tienden a ser tranquilos ya veces solitarios.

A continuación, se adjunta una planilla explicativa de la evolución de los puntajes a medida que el sujeto va contestando las preguntas:

Ilustración 4: Ejemplo de puntajes de Test DISC

RESULTADOS

Nombre: YOVANA NAVARRO
 Cargo: ANALISTA
 27 de Junio de 2018

INTENSIDAD	D	I	S	C	SEGMENTO
28	+27	+28	+28	+28	7
27	+12	+10	+10	+11	
26	+9	+7	+8	+9	
25	+8	+6	+7	+8	6
24	+7	+5	+6	+7	
23	+6	+4	+5	+6	
22	+5	+4	+4	+5	5
21	+4	+3	+3	+4	
20	+3	+2	+2	+3	
19	+2	+1	+1	+2	4
18	+1	0	-1	+1	
17	0	-1	-2	0	
16	-1	-2	-3	-1	3
15	-2	-3	-4	-2	
14	-3	-4	-5	-3	
13	-4	-4	-6	-4	2
12	-5	-5	-7	-5	
11	-6	-6	-8	-6	
10	-7	-7	-9	-7	1
9	-8	-8	-10	-8	
8	-11	-11	-11	-11	
7	-28	-28	-28	-28	

Número de Segmento			
6	4	2	5

Fuente: Google Images

Cómo se puede observar todos los puntajes de cada perfil, comienzan en - 28 en la pregunta uno, si el puntaje máximo se le asigna a cualquiera de los 4 perfiles el puntaje se transforma en -11, así consecutivamente en cada pregunta, la tabla muestra cuanto aumenta la dominancia de un perfil a medida que se responde la alternativa que lo representa en cada pregunta.

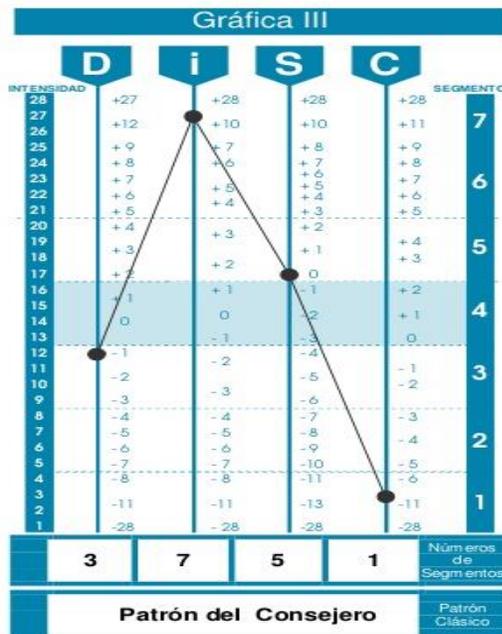
Posterior a registrar los puntajes, se marca con alguna forma de referencia (circulo, X, Punto), el punto más alto de cada perfil donde quedó el encuestado y se unen los puntos, quedando un dibujo del siguiente estilo:

Ilustración 5: Diagrama de Dominancia referencial

Su Gráfica DISC®
DISC® Clásico 2.0

Sección I

A continuación está su Gráfica DISC®, la cual muestra sus puntajes en cada una de las dimensiones DISC, con base en sus respuestas. Cada una de las siguientes etapas de interpretación está basada en estos puntajes. Continúe leyendo para aprender sobre su(s) dimensión / dimensiones DISC más alta(s), sus fortalezas y puntos débiles potenciales y su Patrón de Perfil Clásico.



© 2004 Inscape Publishing, Inc. Todos los derechos reservados. Se prohíbe su reproducción total o parcial y por cualquier método. 2009

Respondent Name **3**

Fuente: Google Images

Posterior a tener el diagrama referencial de dominancia terminado se debe buscar si el diagrama obtenido corresponde a alguno de los 12 perfiles clásicos de DISC que se encuentran en anexos.

Del diagrama obtenido se observa cual es el estilo dominante de personalidad y cuál es el secundario, esto asociado a las fortalezas y debilidades de cada perfil pueden entregar una

pauta de en qué actividades puede destacar el sujeto, además de ver como tendera el mismo a comportarse en un grupo.

5.1.4 Análisis Test de Moss

Este test evalúa el número de respuestas correctas que tiene un determinado sujeto sobre El cuestionario que respondió mientras mayor el número de respuestas correctas mayor el juicio social y criterio que posee este sujeto para adaptarse a distintas situaciones.

Por lo cual mientras mayor su puntaje mayor será su habilidad de supervisión su capacidad para hablar problemas capacidad para tomar decisiones y habilidades para establecer relaciones qué son las habilidades que busca determinar este Test.

5.1.5 Análisis Test de Allport

A continuación, se adjunta la forma de interpretar las respuestas del test de Allport:

PROCEDIMIENTOS DE CALIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO DE VALORES DIRECCIONES:

1. Asegúrese usted de que todas las preguntas hayan sido contestadas.

PRIMERA PARTE

Sumar hacía abajo cada columna y colocar el total en el recuadro final, ya sea R, S, T, X, Y, Z.

SEGUNDA PARTE

Sume los puntos de las columnas verticales de cada página y coloque el total en los cuadros que están en la parte inferior de la página.

AL FINAL

Pase usted los totales de cada página de las columnas del cuadro 1. Ponga el total de cada columna (R.S.T, etc.) de cada una de las páginas en el espacio que tenga la misma letra.

Observe que el orden en que se insertan las letras en las columnas del cuadro 1 es diferente en cada página. Fíjese que el total que corresponda a la letra.

Sume los totales de las seis columnas. Sume o reste las cifras de corrección como se indica en el cuadro.

Confirme sus cálculos asegurándose de que la calificación de las seis columnas sume 240.

Tabla 3: Cuadro de Asignación de puntajes de Allport

TOTALES DE CADA PÁGINA	TEORETICA	ECONOMICO	ESTETICO	SOCIAL	POLITICO	RELIGIOSO	La suma debe corresponder a las cifras que aparecen en cada columna
1a. parte							
Pag 2	R	S	T	X	Y	Z	24
Pág. 3	Z	Y	X	T	S	R	24
Pág. 4	X	R	Z	S	T	Y	21
Pag 5	S	X	Y	R	Z	T	21
2a. parte							
Pág. 7	Y	T	S	Z	R	X	60
Pag 6	T	Z	R	Y	X	S	50
Pág. 9	R	S	T	X	Y	Z	40
TOTAL							240
Cifras de corrección	+3	-1	+4	-3	+2	-5	
FINAL							

Fuente: Scribd

5.1.6 Análisis Test de Valores

El test de valores de aplicación directa enfatiza cuáles son las motivaciones que orientan los actos de la persona no es necesario explicar más allá debido a que la tabla de preguntas que se encuentra en adjuntos habla por sí sola, al examinar y las respuestas del individuo se puede obtener una buena impresión de qué cosas motivan a sus actos en determinadas situaciones.

5.1.7 Análisis Test de Goldstein

La corrección de esta prueba se realiza mediante una sumatoria con los valores de los ítems 0 para nunca 1 para a veces y 2 para bastantes veces y 3 para siempre, Luego de estos se realizan las sumatorias de las puntuaciones que oscilan entre 0 y 150 puntos.

A continuación, se adjunta una tabla explica en qué rango las puntuaciones se consideran de una determinada magnitud de habilidades sociales.

Tabla 4: Relación Puntaje y Nivel de habilidades sociales relacionadas.

Puntuación	Nivel de habilidades sociales
0-38 puntos	Nivel bajo de habilidades sociales
39-75 puntos	Nivel medio bajo de habilidades sociales
75-120 puntos	Nivel Medio alto de habilidades sociales
120-150	Nivel alto de habilidades sociales

Fuente: Elaboración Propia

Para análisis más profundo se pueden realizar los particulares para entregar en las conductas más específicas de la persona encuestada con relación a su desempeño social.

Para esta investigación no serán útiles aquellos candidatos que tengan bajo 75 puntos en esta prueba vale decir que tengan solo a nivel medio alto o alto de habilidades sociales.

5.1.8 Análisis Test Compe-TEA

Áreas que trabaja el Test:

- Interpersonal
- Intrapersonal
- Desarrollo de tareas
- Entorno
- Gerencial

A continuación, se adjuntan cada una de las competencias asociadas a las áreas que evalúa el test CompeTEA

Tabla 5: Áreas y competencias Test CompeTEA

Áreas →	Interpersonal	Intrapersonal	Desarrollo de tareas	Entorno	Gerenciales
---------	---------------	---------------	----------------------	---------	-------------

Competencias →	Comunicación	Autocontrol	Iniciativa	Conocimiento de la empresa	Dirección
	Establecimiento de relaciones	Seguridad en sí mismo	Orientación a resultados	Visión y anticipación	Liderazgo
	Negociaciones	Resistencia a la adversidad	Capacidad de análisis	Orientación al cliente	Planificación y organización
	Influencia	_____	Toma de decisiones	Apertura	Sinceridad
	Trabajo en equipo	_____	_____	Identificación con la empresa	_____

Fuente: Elaboración Propia

Para utilizar este test lo primero que debe hacerse es generar una base de datos que regule la información de las respuestas de un entorno que no sea útil para comparar. Por ejemplo, si se va a evaluar a un postulante de una empresa, se deberá evaluar a un número determinado de personal de la empresa que lo considere conveniente para comparar los datos de dicho postulante con los valores medios obtenidos por las personas evaluadas dentro de la empresa. Debido a que es el entorno en el cual la persona se desempeñará, para esta investigación conviene realizar la evaluación a miembros de la empresa preferentemente personas que estén en el mismo nivel de cargo en el que se encuentra la persona estudiada. También existe la posibilidad de acceder a estos baremos, los cuales se encuentran disponibles en la página del test. Estas se encuentran divididas en países y en segmentos de conocimiento.

El formato gráfico en el cual se construye la evaluación de resultados se ejemplifica de forma resumida a continuación:

Tabla 6: Resumen Evaluación de Resultados Test CompeTEA

Competencias	Puntaje directo	Desviación del Baremos	Nivel

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 7: Interpretaciones de la puntuación obtenida en cada competencia

Puntaje	Valoración
1-10	Nivel Muy bajo o Nivel 1
10-30	Nivel Bajo o nivel 2
30-70	Nivel Medio o Nivel 3
70-90	Nivel Alto o Nivel 4
90-99	Nivel Muy alto o Nivel 5

Fuente: Elaboración Propia.

Cómo se puede observar el test CompeTEA es bastante completo en cuanto al alcance y las habilidades que incluye por lo cual nombraremos a continuación cuáles son las habilidades que requieren tener un nivel alto para aumentar las probabilidades de un desempeño exitoso del sujeto estudiado en un equipo.

Las habilidades que requieren tener un nivel alto son:

- Auto control y estabilidad emocional
- Resistencia a la adversidad
- Comunicación
- Establecimiento de relaciones
- Trabajo en equipo
- Negociación
- Toma de decisiones
- Visión y anticipación
- Apertura
- Identificación con la empresa
- Liderazgo
- Planificación y organización
- Capacidad de dirección

Las demás habilidades y el nivel requerido de éstas dependerán netamente de la empresa que se encuentra realizando el proceso y las necesidades de ésta a lo largo de la carrera laboral que se encuentra el sujeto.

Para este test no se pudo conseguir el manual de corrección ni cualquier otra forma de interpretación a pesar de agotar los medios del investigador. Por lo cual sugiere a la empresa que está utilizando este método que para una correcta interpretación compre el test a la empresa que lo desarrollo.

5.1.9 Análisis Test de Empatía

5.1.9.1 Test Teca

Este test tiene dos tipos de preguntas, algunas cuya respuesta positiva refleja un alto nivel de empatía y algunas cuya respuesta negativa refleja un bajo nivel de empatía por lo cual para interpretar este test se procederá a identificar cuáles son las preguntas que muestran un alto nivel de empatía y cuáles son las preguntas que muestran lo contrario. Además, se adjuntará que valoraciones aportan al test las respuestas positivas y negativas a cada una de estas preguntas.

Tabla 8: Valorización de Respuestas Test Teca

Aportan positivamente al nivel de empatía	Número de Pregunta	Valorización de respuesta Positiva	Valorización de respuesta Negativa
Si	1,2,3,4,5,6,9,11,13,15,16,18,19,20,22,23,24,27,29,31,32,33	+1	0
No	7,8,10,12,14,17,21,25,26,28,30	-1	0

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que en este test la puntuación máxima corresponde a 22 puntos mientras que la mínima corresponde a -11 puntos, con objeto de este test sabiendo que es sumamente importante la capacidad de una persona de enfatizar para colaborar y trabajar activamente en un grupo se exigirá un mínimo de 16 puntos para que se tome en cuenta el candidato como un posible miembro de un equipo funcional.

5.1.9.2 Análisis Test de coeficiente de Empatía

Tabla 9: Valoración de puntaje Test de coeficiente de empatía

Puntaje	Valoración de Nivel Empático
0-32	Bajo
33-52	Medio
53-63	Alto
64-80	Muy Alto

Fuente: Elaboración Propia

Debido aquí este es un test pagado el cual se intentó conseguir por variados métodos no se puede acceder aquí preguntas están hechas para responder de forma positiva y que preguntas están hechas para responderse de forma negativa por lo cual solo se dará una referencia en cuanto al nivel de puntaje requerido para considerarse un candidato apto para un proceso de formación de un equipo.

Al igual que el test anterior se requiere de un puntaje alto de empatía para ser considerado un candidato apto por lo cual se exigirá de cada candidato un mínimo de puntaje de 53 puntos para considerarse un candidato viable.

Para este test no se pudo conseguir el manual de corrección ni cualquier otra forma de interpretación a pesar de agotar los medios del investigador. Por lo cual sugiere a la empresa que está utilizando este método que para una correcta interpretación compre el test a la empresa que lo desarrollo

5.1.10 Análisis Test de escucha activa

A través de las respuestas evaluaremos nuestra capacidad para

- 1) Escuchar sin interrumpir
- 2) Escuchar prestando 100% de atención
- 3) Escuchar más allá de las palabras
- 4) Escuchar incentivando al otro a profundizar

Tabla 10: Escuchar sin interrumpir ni contradecir

- Preguntas 1,5,9,13,17 suma 1 punto por cada NO

5	Ud. sabe escuchar sin interrumpir. Su paciencia le permitirá generar muy buenas relaciones.
3-4	A veces Ud. se pone a hablar encima de la otra persona... Si Ud. permitiera que las personas terminen antes de comenzar a hablar, sus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios.
0-2	Ud. parece estar tan ansioso por hablar que no puede escuchar... ¿Cómo puede relacionarse con las personas si no las escucha?

Fuente: <http://espectroautista.info/EQ-es.html>

Tabla 11: Escuchar prestando 100% de atención

- Preguntas 2,6,10,14,18 suma 1 punto por cada NO

5	Ud. tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelente relaciones interpersonales. ¡Felicitaciones!
3-4	Si lograra no desconcentrarse, Ud. lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios
0-2	Seguramente Ud. con frecuencia se encuentra diciendo... ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué dijo? Reconozca que entender a las personas requiere el 100% de su atención... ¡

Fuente: <http://espectroautista.info/EQ-es.html>

Tabla 12: Escuchar más allá de las palabras

- Pregunta 3,7 suma 1 punto por cada No
- Pregunta 11,15,19 suma 1 punto por cada Si

5 puntos	Ud. es un oyente empático... logra percibir cómo se sienten las personas con que habla... Ud. tiene la capacidad para entender y ayudar a las personas...
3-4	Ud. se da cuenta de cómo se sienten las personas... pero le da más peso al mensaje explícito...
0-2	Ud. no parece darse cuenta de cómo se sienten las personas con que habla.

Fuente: <http://espectroautista.info/EQ-es.html>

Tabla 13: Escuchar incentivando al otro a profundizar

- Preguntas 4,8,12 suma 1 punto por cada SI
- Preguntas 16,20 suma 1 punto por cada No

5 puntos	Ud. hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar... Ud. logrará contactos muy satisfactorios...
3-4	Ud. es un oyente activo... pero no está haciendo todo lo posible...
0-2	Ud. parece no querer involucrarse demasiado en sus contactos...

Fuente: <http://espectroautista.info/EQ-es.html>

Al igual que la empatía la escucha activa es una habilidad importantísima en el desarrollo y formación de un equipo por lo cual el puntaje umbral que solicitará para considerar un candidato como apto para la formación de un equipo será de 15 puntos como mínimo considerando qué máximo puntaje que se puede obtener son 20 puntos.

5.1.11 Análisis de Test de Belbin

Como se mencionó en la parte de metodología el test de Belbin se encarga de encontrar los perfiles de rol los que más tiende una persona dentro de un equipo, por lo cual a continuación se explicaran algunas de las características de los distintos roles y que ofrecen dentro de un equipo funcional.

- **Cerebro:** Su fortaleza sonriente más hacia el sector de resolución de problemas de análisis suele ser creativo con un fuerte sentido la imaginación, su función principal es resolver problemas generar métodos y encontrar soluciones eficaces para los distintos escenarios que se le presenten, es sumamente conveniente entender que este rol probablemente sea compartido dentro de los miembros del equipo por lo cual es importante establecer como base que se requiere de una fuerte capacidad analítica de resolución de problemas e imaginación para poder desempeñar este rol a cabalidad.
- **Investigador de Recursos:** La principal fortaleza de este perfil, se encuentra en su capacidad de generar contactos su personalidad entusiasta y comunicativa usualmente es la persona luego de que se determina un cierto curso de acción encuentra la forma de llevar este a la realidad. Algunas de las debilidades de este perfil consisten en un exceso de positivismo y que una vez pasado el entusiasmo inicial tienden a perder el interés en las tareas que asignan
- **Coordinador:** Valga la redundancia el coordinador es una persona metódica y ordenada que aclara objetivos delega tareas y organiza temporalmente las actividades a realizar, el problema que tiene principalmente un coordinador son las estrategias que aborda para delegar tareas por lo cual puede ser visto de distintas maneras por sus compañeros de equipo y causar molestia entre ellos sino ocupa el método de aproximación adecuado.
- **Impulsor:** este perfil es similar al investigador de recursos debido a que es dinámico tiene iniciativa y rinde bien bajo presión sin embargo su forma de impulsar a sus

compañeros en ocasiones puede considerarse agresiva o provocadora y en ocasiones puede pasar a llevar los sentimientos de los demás.

- **Monitor Evaluador:** es un perfil estratégico y perspicaz analizan las alternativas con precisión y juzga con un criterio objetivo que rumbo de acción conviene más, la debilidad que más resalta en este perfil es su falta de capacidad para inspirar a los demás y en ocasiones puede ser excesivamente crítico con sus compañeros o actividades causando molestia en la dinámica del equipo.
- **Cohesionador:** es un perfil tiende a amortiguar las relaciones dentro de un equipo entre sus habilidades destacan ser muy colaborador perceptivo diplomático en su forma de comunicación su debilidad más notoria es que evita la confrontación y puede llegar a ser muy indeciso en situaciones cruciales.
- **Inspeccionador:** es práctico fiable y eficiente en el uso de recursos usualmente es la persona que transforman las ideas en acciones prácticas y organiza de forma eficiente el trabajo que debe hacerse función que es similar al coordinador su debilidad radica principalmente y que una vez establecido el curso de acción puede mostrarse reticente a cambiar el curso establecido o no ver el valor de nuevas posibilidades.
- **Finalizador** es principalmente una persona esmerada con alto nivel de conciencia del trabajo que se está realizando o se ha realizado busca errores y perfeccionar lo que ya se ha hecho , el problema principal de estos se considera que hacen las cosas mejor que los demás pueden ser reacios a delegar y ser sobre exigentes pon muy preocupados por detalles que no son tan trascendentales para el cumplimiento de objetivos por lo cual tienden a perder tiempo al hacer correcciones demasiado exhaustivas.
- **Especialista:** su principal fortaleza es el aporte de habilidades y conocimientos muy específicos sobre ciertos temas esto es un arma de doble filo debido a que solo contribuye en áreas específicas y puede tener Problemas de comunicación al extenderse demasiado en tecnicismos que el equipo no comprende.

Para esta metodología se espera y los roles de cada uno de los miembros vayan rotando y que algunos miembros del equipo que se desea formar pueden tener dos y hasta 3 roles distintos a la vez o alternadamente.

El único rol que es difícil rotar y probablemente sea que cada miembro del equipo tenga habilidades en distintas áreas con respecto a este rol es el especialista debido a que sus áreas de conocimientos son muy específicas.

5.2 Análisis Conjunto de resultados obtenidos

A continuación, se realizará un análisis en el cual se le asignara a cada perfil de personalidad Disc, los roles que según el investigador son más compatibles y las habilidades que tienen que destacar además de aquellas que deben trabajar para formar un equipo funcional.

Para realizar esto de forma explicativa y sintética se realizará un análisis con 4 enfoques los cuales corresponden a perfil compatible, habilidades destacadas, debilidades permitidas y roles sinérgicos.

Los roles sinérgicos son los roles del test de Belbin generan sinergia con el perfil disc que predomina en la persona.

5.2.1 Perfil Dominante [D]

El perfil dominante tiene debilidades que se relacionan con la empatía y la capacidad de planificación por lo cual los perfiles complementarios útiles serían concienzudo y estable ,el perfil concienzudo ayudaría a neutralizar la naturaleza impetuosa e impulsiva de este perfil debido a que fortalecería sus capacidades analíticas y su capacidad de cálculo de riesgos mientras que el perfil estable lo ayudaría a mejorar sus relaciones con los demás compañeros

de su grupo debido a que el perfil estable es usualmente más empático con cómo se sienten los demás al tomar decisiones.

En las habilidades destacadas que debe tener un perfil dominante debe tener una gran capacidad de liderazgo un fuerte sentido de la empatía, un alto índice de valores morales y un alto nivel de estabilidad emocional.

Entre las debilidades que se esperan de este perfil se encuentran la impulsividad y la creencia de que puede manejar muchas situaciones y delegar escasamente.

Los roles que más genera una sinergia positiva con el perfil dominante son el rol de coordinador, el rol implementador y el rol investigador de recursos, estos roles son complementarios debido a que tienen que ver con actividades que no necesariamente haría una persona con perfil dominante, sin embargo, una persona con perfil dominante que de parte de algunos sectores anteriormente mencionados será un líder más metódico organizado y respetado por sus pares.

Es por esto por lo que para una persona que tenga un perfil dominante con alguna de las dos complementariedades vistas anteriormente se exigirá un alto nivel adaptabilidad social, valores laborales, valores personales, habilidades sociales y lo más importante un alto nivel de empatía junto con una capacidad de escucha activa de alto nivel.

5.2.2 Perfil Influyente [I]

El perfil influyente tiene debilidades relacionadas con el control de tiempos, tomar decisiones objetivamente y ser más realista en la evaluación de objetivos prioridades y actividades. Por lo cual se tiene un perfil influyente se buscará un perfil complementario concienzudo o dominante el perfil dominante complementario debido a que su manejo de los

tiempos se vería reforzado por este perfil además de ser más firme frente a las opiniones de los demás mientras que el perfil concienzudo fortalecería el nivel de objetividad y conexión con la realidad que el perfil influyente puro normalmente pierde en ciertas ocasiones, además cualquiera de los dos perfiles complementarios antes mencionados fortalecería la capacidad del perfil influyente de concentrarse en la tarea que están realizando y buscar información.

En las habilidades destacadas que debe tener un perfil influyente se encuentran un alto nivel de empatía una alta capacidad de comunicación y de escucha activa y un alto nivel de estabilidad emocional.

Entre las debilidades que se esperan y pueden tolerarse este perfil se encuentran que prefieren ocuparse de asuntos problemas que de personas y un nivel tolerable desorden o de dispersión con respecto a las actividades que se encuentra haciendo.

Los roles que más generan una sinergia positiva con un perfil influyente sería el rol del cerebro debido a que éste es capaz de generar múltiples ideas, monitor evaluador debido a que éste tiene una gran facilidad para evaluar la capacidad de éxito de ciertas ideas y el rol de implementador lo cual les serviría para ordenar la metodología de trabajo y lo que debe realizarse para cumplir los objetivos el perfil influyente.

Es por esto por lo que para una persona que tenga un perfil influyente con alguna de las dos complementariedades antes mencionadas se exigirá una un alto nivel de Adaptabilidad y juicio social, competencias múltiples y un alto nivel de empatía, este último debido a que el perfil influyente puede tener una tendencia a ser egocéntrico en cuanto a su forma de hacer las cosas y sus objetivos personales.

5.2.3 Perfil Concienzudo o Calculador[C]

El perfil calculador tiene debilidades relacionadas con la timidez falta de capacidad de comunicación y miedo a las críticas además puede presentar una tendencia clara a ser extremadamente perfeccionista con lo cual pierde el enfoque de la tarea que se está realizando y retrasa el desempeño del equipo del estilo de personalidad C tiene un miedo innato a ser criticado sobre todo en lo relacionado con su desempeño laboral por lo cual enfoca una gran cantidad de tiempo y recursos en ser preciso metódico sí correcto en su forma de actuar y sus resultados, es por esto que El único perfil complementario adecuado corresponde al perfil influyente debido aquí un poco del empuje de este puede equilibrar el exceso de serenidad y actuar lógico y disciplinado natural en una persona concienzuda además debido a que el perfil influyente usualmente tiene buena relación con las personas y una buena capacidad de comunicación se equilibraría bastante bien con el perfil concienzudo.

En cuanto a las habilidades destacadas del perfil concienzudo este tendrá facilidades para resolver problemas analizar situaciones encontrar cursos de acción y presentar alternativas de resolución, Además es normal que estos perfiles aporten con un nivel de organización y orden que permite desarrollar de forma eficaz y eficiente casi cualquier tipo de trabajo por lo cual se espera que estos perfiles a través de sus metodologías de trabajo permitan ordenar de forma eficiente el equipo distribuir las tareas de forma adecuada.

Entre las debilidades que se esperan y pueden tolerarse de este perfil se encuentra en problemas relacionados con la comunicación y la timidez además te quiero estos evadirán dar explicaciones entregando resultados o soluciones.

Los roles se generan más energía positiva con un perfil concienzudo serán el rol del cerebro debido a que el perfil concienzudo tiene una estabilidad para resolver problemas y que la capacidad creativa de un rol de cerebro podría solucionar problemas de forma aún más eficiente, otro rol que generaría energía positiva de este perfil es el rol de cohesionador debido

a que este busca la cooperación interna del equipo sin caer en la trampa de querer hacer todo por sí mismo por último el otro rol que puede generar una sinergia positiva para este perfil es el rol de coordinador debido a que las habilidades de El concienzudo para analizar situaciones pueden aplicarse para sacar partido a las habilidades de cada miembro del equipo, por último El rol de finalizador es un rol que calza claramente con un perfil calculador debido a que son detallistas y esmerados por lo cual se preocuparán de que el trabajo quede bien hecho y realizarán detalles que los demás roles pudieron haberseles escapado.

Es por estas razones que para un perfil concienzudo se requieren alto nivel de comunicación sobre todo escucha activa, un alto nivel de adaptabilidad social y un alto nivel de empatía.

5.2.4 Perfil Estable [S]

El perfil estable tiene debilidades relacionadas con la modestia la falta de firmeza al sostener sus opiniones la testarudez y la lentitud de reacción al cambio, Este perfil no tiene una iniciativa resolutoria notoria usualmente requiere de la validación y apoyo de sus compañeros para emprender algún tipo de acción por lo cual es importante que una persona que tenga este perfil predominantemente tenga un alto nivel de seguridad personal son perfiles colaboradores que requieren además de apoyo de los miembros de un equipo, usualmente estos son muy cordiales y amigables pero no son tan abiertos como los perfiles influyentes, tienden a guardar sus emociones requieren un alto nivel de confianza para adentrarse en terreno personal. Debido a estas características un perfil complementario para el perfil estable sería el perfil dominante debido a que este es mucho más decidido exigente y agresivo en cuanto a su actual lo cual equilibraría la modestia calma cuidado y falta de seguridad que usualmente presenta los perfiles estables.

Las habilidades en las que destacan estos perfiles corresponden a un mejoramiento natural de las relaciones dentro de un equipo gran capacidad de escucha activa y un alto nivel

de empatía por lo cual en un equipo son un tipo de buffer o amortiguadores los cuales regulan las relaciones interacciones dentro de un equipo.

Algunas de las debilidades que pueden presentar esos perfiles corresponden a la comodidad de lo conocido lo cual es tomar alternativas en las cuales tienen experiencias anteriores por lo cual se muestra adversos al riesgo y requieren que les muestren seguridad en cada decisión que puedan llegar a tomar, es reacio optar por cambios en por ejemplo la estructura de trabajo, las metodologías, los objetivos, la estructuración de un problema sin embargo todos estos problemas tienden a solucionarse si se cuenta con un buen liderazgo dentro del equipo.

Debido a su naturaleza tranquila y pausada su timidez uno de los roles que se considera para una sinergia positiva con este perfil es el rol de impulsor y otro que se considera que también podría generar buena sinergia corresponde al rol de investigador de recursos ambos roles requieren de empuje y carácter por lo cual si se tiene un perfil de tipo estable que tenga alguno de estos roles se considera una muy buena compatibilidad para casi cualquier actividad dentro de un equipo.

Este perfil no tiene muchas debilidades en cuanto empatía comunicación escucha activa y habilidades sociales sino más bien en el estilo de personalidad que lo hace buscar la seguridad por lo cual para este solo se requerirán los niveles umbral exigidos en la parte de análisis individuales de cada test, para considerarlo una valiosa adquisición para un equipo funcional.

5.3 Análisis de Implementación

Para simular la implementación de este proyecto se recreará está en 3 bloques tiempos, costos y un análisis de sensibilidad.

5.3.1 Tiempo de implementación

Para evaluar de forma acertada el tiempo que tardará la implementación de este proyecto se subdividirá el mismo en todas sus partes y se dará un tiempo estimado para cada una, tomando en cuenta como horizonte límite de aplicación desde el 2 de enero hasta el 30 de octubre, este rango sólo toma en cuenta la implementación del proceso en sí por lo cual las evaluaciones de mejoras de rendimiento se tomarán en agosto del año 2021 estas también se encuentran incluidas en la carta Gantt.

5.3.1.1. Diagrama de Proceso

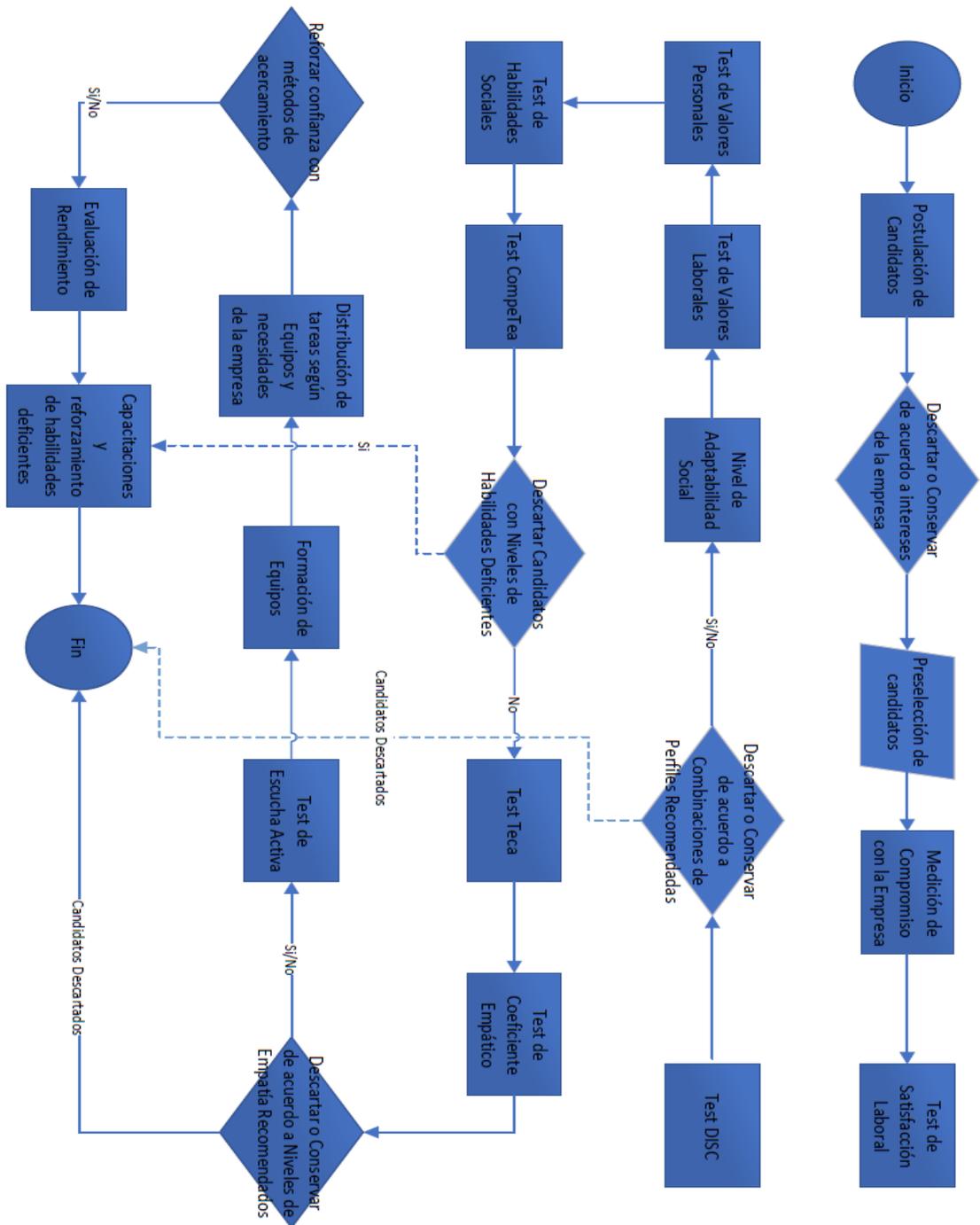


Ilustración 6 Diagrama de Proceso de Implementación de Metodología

5.3.1.2 Carta Gantt

Actividades	Periodo	Duración (Días Lab.)	Inicio	Final
Postulación de Candidatos		14	02.Jan.20	20.Jan.20
<i>Notificación a Recursos Humanos</i>		1	02.Jan.20	02.Jan.20
<i>Aprobación de RREE</i>		1	03.Jan.20	03.Jan.20
<i>Selección de Candidatos Aptos</i>		7	10.Jan.20	20.Jan.20
<i>Definición de Tiempos de Ocupación de Espacios dentro de la empresa</i>		1	11.Jan.20	13.Jan.20
<i>Obtención de Licencias de Tests Online</i>		1	12.Jan.20	13.Jan.20
<i>Impresión de Test Aplicados Manualmente</i>		1	13.Jan.20	13.Jan.20
<i>Coordinación de Ejecución con Evaluadores</i>		1	14.Jan.20	14.Jan.20
<i>Definición de horarios y fechas de ejecución</i>		1	15.Jan.20	15.Jan.20
Ejecución de Evaluaciones		57	20.Jan.20	17.Mar.20
<i>Test de Compromiso con la Empresa y satisfacción Laboral</i>		7	20.Jan.20	28.Jan.20
<i>Test Disc</i>		7	27.Jan.20	04.Feb.20
<i>Test de Nivel de Adaptabilidad social</i>		7	03.Feb.20	11.Feb.20
<i>Test de Valores Laborales y Personales</i>		7	10.Feb.20	18.Feb.20
<i>Test de Habilidades Sociales</i>		7	17.Feb.20	25.Feb.20
<i>Test CompeTea</i>		7	24.Feb.20	03.Mar.20
<i>Test Teca y Coeficiente Empático</i>		7	02.Mar.20	10.Mar.20
<i>Test de Escucha Activa</i>		7	09.Mar.20	17.Mar.20
Formación de equipos		219	17.Mar.20	22.Oct.20
<i>Inicio de Tareas de baja Dificultad</i>		1	17.Mar.20	17.Mar.20
<i>Observación de Rendimiento de Equipos</i>		60	18.May.20	07.Aug.20
<i>Métodos de Acercamiento</i>		60	18.Jul.20	09.Oct.20
<i>Evaluación de Rendimiento</i>		30	18.Aug.20	28.Sep.20
<i>Reacomodamiento de Equipos</i>		15	15.Sep.20	05.Oct.20
<i>Capacitaciones y reforzamiento de habilidades deficientes</i>		15	02.Oct.20	22.Oct.20

Ilustración 7: Carta Gantt

5.3.2 Análisis de Costos

Para realizar un análisis de costos lo 1° que se hará será clasificar todos los costos en distintas secciones y luego de esto con una tabla explicativa calcula el costo total que tiene implementar la metodología de la investigación. Posterior a esto se procederá a realizar análisis de sensibilidad para descubrir qué factores afectan más al costo total entre los candidatos a evaluar se encuentran :

- Cantidad de test a realizar
- Costo de oportunidad de 1 hora de un empleado de gama media

5.3.2.1 Tabla de Costos

Para obtener el costo de oportunidad de 1 hora de trabajo de un empleado de gama media en la empresa Agro Sa Bey, se procederá a promediar todos los salarios de las áreas semi gerenciales y dividir eso por 160 que equivale al número de horas trabajadas en un mes.

Para el análisis de costos se hizo evidente que la mayoría de los texto usados se vendían en euros por lo tanto la tabla de costos que se realizó se usó con el valor de euro y el valor total sus ojos la conversión de 850 \$ chilenos por cada euro al día 15 de diciembre de 2019.

Según este criterio el subgerente promedio gana un millón 1.092.000 \$ mensuales, Por lo cual cada hora trabajada en un mes de 20 días hábiles trabajando 8 diarias tiene un valor de 6825 \$, este es el valor que se usará como costo de oportunidad para el cálculo en la tabla de costos de implementación de esta metodología.

Tabla 14: Costos de implementación unitarios, parte 1.

Test	CompeTEA	Teca	Test S20/23	Nivel de compromiso con la empresa	Disc	Adaptabilidad Social
Costo de adquisición de Test y manual Unitario	€ 150	€ 44,0	€ -	€ -	€ 26,98	€ -
Rendimiento/número de personas que permite evaluar	10	10	ilimitado	ilimitado	1	ilimitado
Número de Evaluadores necesarios	1	1	1	1	1	1
Tiempo de Evaluación para grupos de 20 personas (hrs)	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
Costo de Oportunidad de tiempo de evaluación	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23
Costo de Evaluadores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Tiempo de Corrección unitario(hrs)	0	0	0,33	0,33	0	0,33
Costo de Corrección Total	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costo Total Unitario	€ 219,60	€ 106,70	€ 102,30	€ 102,30	€ 105,00	€ 122,76

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15: Costos de implementación unitarios, parte 2.

Test	Allport	Valores Personales	Habilidades Sociales	Coficiente Empático	Escucha activa	Roles
Costo de adquisición de Test y manual Unitario	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 34,50
Rendimiento/número de personas que permite evaluar	ilimitado	ilimitado	ilimitado	ilimitado	ilimitado	100
Número de Evaluadores necesarios	1	1	1	1	1	1
Tiempo de Evaluación para grupos de 20 personas (hrs)	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5
Costo de Oportunidad de tiempo de evaluación	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23	€ 10,23
Costo de Evaluadores	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Tiempo de Corrección unitario(hrs)	0	0,33	0,33	0,33	0,33	0
Costo de Corrección Total	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costo Total Unitario	€ 102,30	€ 61,38	€ 102,30	€ 102,30	€ 102,30	€ 105,75

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Costos totales

Costo Total en Euros	Costo Total en Pesos Chilenos
€ 1.334,99	\$1.134.740

Fuente: Elaboración Propia

Los demás costos representados en la tabla de costos fueron obtenidos de las páginas proveedoras de cada uno de los test que se utilizó y aquellos que tienen costo 0 son aquellos que se pudo obtener con pauta de corrección o poseen en su corrección online.

De la tabla anteriormente representada se desprende que el costo total unitario de evaluar a un grupo de 20 personas corresponderá a 1.038.944 pesos chilenos

5.3.2.2 Análisis de Sensibilidad

Se puede decir intuitivamente el valor más sensible en cuanto a su afección con los costos totales de evaluación corresponde al costo de oportunidad del empleado evaluado, esto se demostrará gráfica y analíticamente sin embargo se puede decir que mientras más cara la obra de un determinado empleado más dinero perderá la empresa en el tiempo que tome en evaluar todos los test aquí tratados.

5.3.2.2.1 Análisis de Sensibilidad Costo de oportunidad del Entrevistado

Tabla 17: Costo total y costo de oportunidad para la empresa

Costo de oportunidad Empresa en euros	Costo Total	Costo de oportunidad de empresa
6	846801	5100
7	954881	5950
8	1063681	6800
9	1172481	7650
10	1281281	8500
11	1390081	9350
12	1498881	10200

Fuente: Elaboración Propia

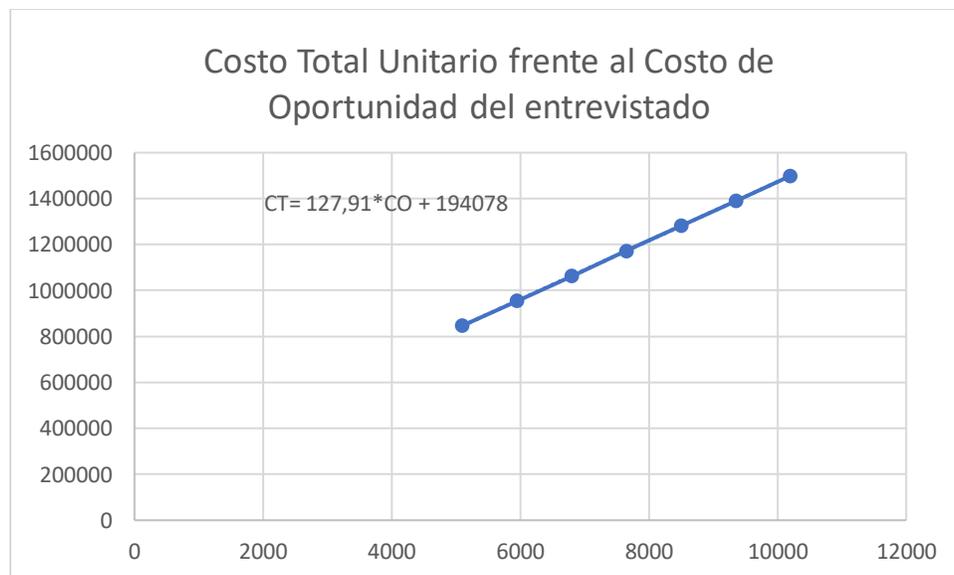


Ilustración 8: Gráfico del costo total unitario frente al costo de oportunidad del entrevistado

5.3.2.2 Análisis de Sensibilidad de aumento de Numero de Test en la Metodología

Tabla 18: Costo total en función del número de Tests agregados

Número de Tests agregados	Costo Total
0	1308944
1	1436444
2	1563944
3	1691444
4	1818944
5	1946444
6	2073944
7	2201444
8	2328944
9	2456444
10	2583944

Fuente: Elaboración Propia

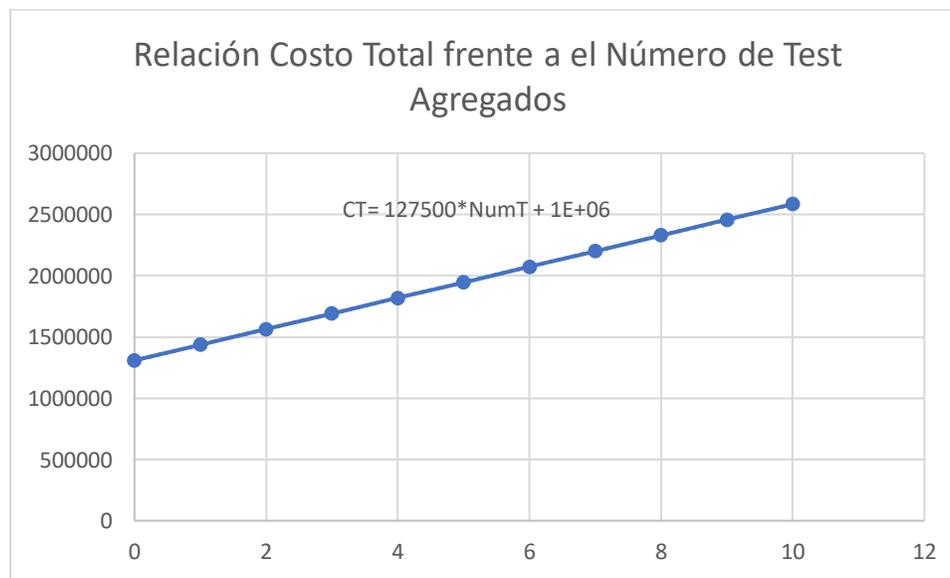


Ilustración 9: Gráfico de la relación de costo total frente al número de Tests agregados

En principio se quiso también evaluar cuánto afecta el número de entrevistados al costo total es sin embargo debido a que el costo total es una relación directa entre el número de

entrevistados y el costo de oportunidad que cada uno de estos tiene mientras se le evalúa se decidió sólo evaluar el costo de oportunidad y la agregación de un test o más.

Cómo se puede observar el costo total es en efecto mucho más sensible a un aumento del costo de oportunidad del entrevistado en comparación a la agregación de un test más, sí lo cual se puede observar gráficamente con un simple análisis de las pendientes correspondientes a los gráficos adjuntos.

Para calcular cuánto es el costo extra de que se agreguen más Test's a esta metodología se utilizó el valor promedio del costo unitario de cada test usado, lo cual es una aproximación realista, esto es debido aquí la mayoría de los test que se encuentran a disposición para comprar por empresas no supera los 127.500 pesos chilenos al adquirirlos y es usual que con estos se puedan evaluar entre 10 y 20 personas, se adjunta a continuación el análisis de sensibilidad al agregar un test consecutivamente a los estudios.

5.3.2.3 Retorno de la Inversión

Para el cálculo el retorno de la inversión realizada implementar esta metodología, se debe primero buscar una cifra explique cuánto genera un empleado la empresa Agro Sa Bey, debido a que la búsqueda este número puede ser compleja y muy relacionada con distintos tipos de supuestos se utilizará lo que se sabe con certeza que un empleado de gama media de la empresa genera como mínimo para la empresa el salario que se le paga mensualmente, por lo cual usará este número como una referencia para volver en cuanto tiempo se recupera la inversión de implementar esta metodología.

Por lo cual se sabe que un empleado de gama media general 1092000 pesos chilenos para la empresa mensualmente.

Además, se debe establecer al implementar esta metodología existirá un aumento en el compromiso del empleado con la empresa y la satisfacción laboral de éste con la misma según (García & Rodríguez, 2018), Un aumento en el compromiso del empleado con la empresa puede tener de beneficios un aumento de productividad un 21 por ciento la reducción del absentismo de 37 por ciento, entre otros beneficios, según estos valores existen: con los cuales al aumentar el compromiso del empleado con la empresa esta puede rentabilizar mejor sobre sus recursos.

Debe tomarse en cuenta los efectos de aplicaciones de este modelo pueden tomar de uno a dos años en hacerse evidentes por lo cual se tomará en cuenta que el primer año no habrá cambios y sin embargo en el 2º año se notarán los cambios de productividad.

Debido a que según Nieto(2004) y (Torres & Quijada, 2005), la satisfacción y el compromiso laborales son variables estrechamente relacionadas, se procederá a hacer un análisis estimado de cuanto es lo que ahorraría o generaría como extra la empresa Agro Sa Bey, con el aumento de productividad anteriormente mencionado y la reducción de absentismo también mencionado anteriormente.

Para el costo de ausencias se calculará el número veces promedio que se ausentó un empleado y esto se multiplicará por el número de empleados de planta que se tienen en la empresa los cuales corresponden a 19, cuando se habla de empleados de planta nos referimos a cargos semi gerenciales y gerenciales. Según la información obtenida de la empresa el promedio de ausencias justificadas anuales corresponde a 9 por empleado, Esto se explica por políticas horario flexible de la empresa y los períodos de baja demanda de frutos secos y frutas varias si se da en el período de invierno excepto para los casos de exportación, se calculó que el día trabajado generaba la empresa un mínimo de ingresos de 6825 pesos.

Con la información calculada anteriormente se procederá a calcular la cantidad de recursos se podría ahorrar en la empresa Agro Sa Bey al evitar las ausencias o reducirlas en los valores mencionados anteriormente.

Tabla 19: Aumento de rentabilidad con la implementación de la metodología en el tiempo.

Año	0	1	2
Productividad Mensual	1092000	1092000	1321320
Costo de Ausencias Anual	1228500	1228500	771750
Generación Extra de Ingresos por Productividad Mensual	0	0	229320
Ahorro Generado en la Empresa por reducción de Ausencias	0	0	456750
Generación Extra de Ingresos por Productividad Anual	0	0	2751840
Total de recursos extras Ahorrados o Generados			3208590

Como se puede apreciar en la tabla adjunta se produce el 2° año un ahorro de 456.750 pesos en ausencias justificadas y una generación de 2.751.840 pesos en aumento de productividad.

5.4 Análisis de Mejoría en el Tiempo

En base a la bibliografía estudiada se sostiene en esta tesis que un aumento del compromiso de la empresa y la satisfacción laboral nos llevarán directamente a un aumento de la capacidad productiva una reducción de las ausencias y una disminución de los errores cometidos en las tareas asignadas además de reducir la rotación no deseada.

Es Debido a esto que será importante llevar mediciones consecuentes del desempeño y desarrollo de los equipos formados para lo cual se considera adecuado y oportuno el uso de los test aquí adjuntos de satisfacción laboral y compromiso con la empresa si existe mejoría en dichos test es posible que exista una mejoría de los factores mencionados anteriormente por lo cual existe una mejoría de compromiso y satisfacción se recomienda realizar mediciones de productividad rendimiento y absentismo dentro de la empresa.

Debido a que los resultados de esta metodología no son inmediatos se espera a ver los primeros cambios a los 18 meses luego implementado la metodología y se recomienda medir satisfacción y compromiso laboral cada 24 meses, debido a que estos test son de rápida aplicación y de bajo costo no supondrá un gran costo oportunidad para la empresa aplicar estos cada dos años.

5.5 Análisis de Casos Hipotéticos

Debido a que el contexto actual En Chile no es un contexto favorable ni para conseguir ni para retener un trabajo es importante considerar este mismo dentro de una empresa a la hora de implementar una metodología que consiste en la medición de las capacidades habilidades y rasgos de la personalidad de una persona. A qué nos referimos con esto:

Existe la posibilidad de que dado que existe un contexto de inseguridad e inestabilidad en toda la economía nacional, la empresa que implemente esta metodología en estos tiempos puede toparse con ciertas dificultades Entre estas se encuentra aquí los empleados que se preseleccionan para esta metodología se nieguen a evaluarse por temor a que ésta sea una herramienta de filtro y que aquellos bien evaluado tengan una permanencia en la empresa y aquellos que no sean despedidos.

En este mismo contexto de inseguridad e inestabilidad es posible que algunos de los empleados sometidos a estas pruebas falseen los resultados manipulando las respuestas para así garantizar un desempeño superior a la competencia y así en teoría garantizar su permanencia en la empresa.

Existe también la posibilidad que debido al crimen estable que se vive las personas que se encuentran trabajando valoren aún más la empresa a la cual representan y se comprometan más con esta lo cual representaría un aumento de la capacidad productiva y de la satisfacción laboral de los empleados dentro de la misma, se considera esta posibilidad de probabilidad baja debido a la tendencia que tienen las personas de ver lo negativo y olvidar rápidamente las cosas por las cuales debieran dar gracias.

También debido al clima de incertidumbre que se vive es posible que las mediciones de satisfacción laboral y de compromiso con la empresa se vean alteradas y por lo cual no sea una referencia de la mejoría del equipo una vez formado a lo largo del tiempo .

6 Conclusiones, Limitaciones, Recomendaciones y Estudios Futuros

Los factores relevantes que se lograron encontrar en la composición de un equipo corresponden al tamaño el cual tiene un rango de manejo óptimo que desde los 3 a los 5 miembros, El clima organizacional que afectará de forma directa e indirecta el comportamiento de los individuos dentro la organización la cultura organizacional y será la pauta de comportamiento de las conductas aceptadas y no aceptadas dentro de organización los factores higiénicos y motivacionales que pueda entregar la empresa a sus empleados los perfiles de personalidad de cada uno de los empleados y los roles que éstos pueden ejecutar de forma satisfactoria además se encontró y una buena medición del nivel de pertenencia de una persona una empresa es la satisfacción laboral.

También se encontró que son sumamente relevantes la capacidad de comunicación de cada miembro de un equipo internamente y con el medio externo y los niveles de empatía que son capaces de reflejar cada uno de los miembros de dicho equipo, por último se encontró que es sumamente relevante el fortalecimiento del nivel de pertenencia que una persona tiene a un determinado grupo u organización por lo cual es importante fortalecer dicha pertenencia a través de sensaciones de logros premios distintos tipos de estímulos positivos.

Debido a estos hallazgos encontrados en la investigación realizada se considera que se cumple a cabalidad el objetivo específico número 1.

Los factores que se relacionan con el desempeño de un equipo y además componen un recurso humano encontrados en esta investigación corresponden principalmente a las habilidades técnicas individuales grupales las habilidades sociales el nivel de empatía la capacidad de comunicación. Entre los comportamientos que favorecen el desempeño de un equipo se encuentran principalmente la actitud optimista la capacidad creativa la escucha activa y la motivación y reconocimiento de los miembros del equipo entre ellos y con su medio.

Se considera haber cumplido a cabalidad el objetivo específico número 2 debido a que se lograron encontrar con éxito los factores que se relacionan con el desempeño de un equipo y forman parte de la composición que es un recurso humano.

Se consideran cumplidos a cabalidad los objetivos específicos 3 y 4 debido a que se encontraron cuáles fueron los factores que afecta más el rendimiento de un equipo se compararon estos con lo que es un recurso humano y se logró distinguir la influencia de estos factores la compatibilidad de dichos recursos.

Por último, se logró cumplir a cabalidad el objetivo específico número 5 debido a que se encontraron múltiples test psicométricos y psicológicos que permiten cuantificar las capacidades y limitaciones de dichos recursos humanos y estudiar la compatibilidad que tienen los valores obtenidos en estos test con los de otros recursos humanos.

Por todo lo anterior se considera que se cumplió de forma exitosa el objetivo general de esta investigación porque se logró estructurar una metodología de medición de compatibilidad de recursos humanos que permite de una exitosa formación y evaluación un equipo.

6.1 Dado el Alcance

Debido al reducido número de empleados que maneja la empresa en la cual se ejemplifico la implementación se considera que es importante generar un proceso automatización en la generación de perfiles psicológicos con la metodología DISC y los roles de Belbin, debido a que al aumentar sustancialmente el número de empleados que se maneja aumentan en consecución el tiempo que se debe invertir en la evaluación de perfiles por tanto la cantidad de recursos que se deben invertir para generar estos.

Debe tomarse en cuenta que esta metodología es sólo un molde que permite de encontrar de forma rápida compatibilidad de recursos humanos o descartar la misma, es por esto que se debe tener claro que con el fin de obtener resultados más precisos se pueden complejizar indefinidamente cada uno de los factores estudiados, se recomienda con relación a esto profundizar más en la evaluación y análisis de las habilidades de comunicación de cada uno de los candidatos de esta metodología debido a que si bien esta investigación se centró los factores más importantes de la comunicación sería un excelente aditivo para un estudio póstumo la implementación de test más complejos y amplios de la capacidad de comunicación de los recursos humanos.

Otra apreciación interesante, lo constituye el hecho de que el buen clima organizacional, en las empresas más rentables, está fundamentado en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone a sus miembros, como asimismo la confianza mutua.

6.2 Resultados

Cómo se puede observar en la parte análisis de costos el costo total de implementar esta metodología es considerablemente más sensible a los aumentos de los costos de oportunidad de los empleados que están siendo evaluados vale decir los recursos que pudieran estar aportando a la empresa mientras son evaluados por lo cual se sugiere al lector en caso de estar implementando esta metodología realizar estas evaluaciones cuando las personas entrevistadas llevan poco tiempo de permanencia dentro de la empresa debido a que este conocimiento común que mientras más tiempo a una persona una empresa antigüedad posee está y por lo tanto su tiempo vale más dinero.

Se puede apreciar que en un año luego de aplicado ya este método en una empresa de mediano tamaño se produce un ingreso extra de 3.208.590 pesos chilenos, Por lo cual se puede

obtener hipotéticamente la inversión realizada durante este al mes 18 luego de ser implementada.

Se puede observar que la duración total del proyecto corresponde a 290 días lo cual tengo un estimado de 9 ½ meses continuos por lo cual se puede decir que los resultados obtenidos a la próxima los tiempos de desarrollo de la implementación son coherentes con el alcance de este mismo debido a que corresponde a un tiempo menor a 12 meses.

Cómo se dice del análisis se puede apreciar que el escenario de la crisis social actual puede afectar tanto positivo como negativamente la percepción de los trabajadores dentro de una empresa se encuentran dos resultados posibles al implementar esta metodología.

En el caso positivo las personas sometidas a esta metodología podrían encontrar en ésta una posibilidad de mejorar, capacitarse y aumentar su desempeño y su aporte dentro de la empresa, sin embargo, bajo este concepto los valores del compromiso y satisfacción laborales se verán influidos por esta percepción por lo cual se recomienda en este caso realizar una evaluación de satisfacción y compromiso laboral una vez normalizada la situación socioeconómica en Chile.

En el caso negativo que consiste en aquel en que las personas sometidas a esta metodología lo tomé como una herramienta de filtración y de evaluación de desempeño se podría provocar un descontento en estas personas lo cual generaría una baja con el compromiso laboral y en consecuencia de la satisfacción laboral por lo cual en el caso de las personas que se sientan de esta manera permanecer dentro de la empresa se recomienda luego normalizada la situación socioeconómica en Chile realizar una evaluación de satisfacción laboral y compromiso con la empresa bajo el nuevo escenario.

En el caso de no existir un contexto como el que se vive actualmente en Chile es más probable que la persona conteste las valuaciones con honestidad y transparencia y conteste pensando en la realidad actual de su empresa y la suya propia sin verse influenciada por el contexto social y laboral en el que se encuentre, debe mencionarse también que bajo ningún caso la ausencia de una crisis con la presencia de ésta garantiza o niega la posibilidad de que la persona responda a los test manipulando las respuestas por lo cual es importante para los ganadores aclarar claramente y de forma transparente y los objetivos de esta metodología impulsar de la forma más cercana posible la transparencia a la hora de contestar a estas preguntas.

Personalmente se considera que el escenario actual pondrá a los empleados de la empresa en una actitud defensiva en cuanto a su evaluación de capacidades por lo cual se hace muy importante por parte de la gerencia del departamento recursos humanos de cualquier empresa que quiera presentar esta metodología en este contexto que explique de forma detallada y tranquilizadora a los objetivos y la metodología de esta propuesta , para intentar lograr así obtener respuesta lo más objetivas posible.

Una vez formados los equipos se recomienda insistentemente realizar mediciones cada 24 meses de los parámetros satisfacción y compromiso laborales y además capacidad de escucha, esto debido a que es importante para la empresa que quiere implementar esta metodología observar la evolución de estos parámetros, Debido a que estos se relacionan directamente con la productividad el absentismo y los errores al ejecutar tareas de los equipos.

Se espera observar después de 24 meses un aumento de productividad una reducción de absentismo y una reducción de las rotaciones no deseadas en porcentajes de 10 a 15 por ciento. Sin embargo, no es necesario preocuparse en caso de que los valores de evolución sean menores o mayores si no que es importante observar el desempeño diario de cada una de las personas en los equipos y observar cómo evoluciona su disposición hacia el trabajo.

6.3 Recomendaciones y Estudios Futuros

Esta metodología no garantiza el éxito de un equipo, simplemente permite aumentar sus posibilidades de éxito y transformarse en un equipo de alto desempeño debido a que estudia ciertos niveles de compatibilidad de las personas, pero se considera por el investigador que para realizar un estudio profundo de compatibilidad probablemente deberían realizarse estudios mucho más acabados y detallistas sobre las habilidades, conocimientos, capacidades y personalidad de esta.

Debido a que en esta investigación no se le da mayor importancia a la evaluación del rendimiento y capacidad productiva de los equipos formados, se recomienda encontrar un método de medición de rendimiento con parámetros como productividad, eficacia y eficiencia para realizar una evaluación y seguimiento de los equipos formados y su desempeño a lo largo del tiempo.

Cómo se estudió en la bibliografía y se reflejó en el análisis, las habilidades de comunicación y la capacidad de empatía son piedras angulares en el funcionamiento de cualquier equipo y sin embargo la única forma de desarrollar el orgullo de pertenencia en un equipo es a través de logros, teniendo confianza en tus compañeros de equipo por lo cual se recomienda que cualquiera de los equipos formados con esta metodología sean sometidos a desafíos que vayan aumentando su dificultad a lo largo de su desempeño, permitiéndoles así ganar confianza y desarrollar una vinculación gradual bajo un entorno de poco estrés inicial.

6.4 Consideraciones Pertinentes

- Esta investigación se basa en la teoría de Erikson de la personalidad, la cual sostiene que el ser humano construye, modifica y alterna comportamientos y habilidades durante toda su vida, por lo cual el perfil que tiene una persona al iniciar un proceso puede cambiar.

radicalmente durante su desarrollo por lo que se recomienda mantener actualizados los perfiles de personalidad y habilidades de cada una de las personas sometidas a este estudio Dependiendo de los intereses que tenga la empresa en ellos.

- Cómo se ha mencionado insistentemente a lo largo de esta investigación una habilidad crucial para el desempeño de un equipo y que debe buscarse de forma metódica es la empatía sin ir más lejos 3 de los 4 perfiles de disc pueden presentar defectos o deficiencias en esta área y por lo cual generar descontento o insatisfacción en la dinámica de equipo.
- El rol de Belbin de especialista es un rol que no presenta compatibilidad o incompatibilidad con cualquiera de los perfiles de disc esto es debido a que ser especialista o no dependerá del nivel de conocimiento o manejo de una persona en una determinada área por lo cual una vez descubierto quién es especialista en qué áreas este rol será fijo o invariable, Sin embargo, en el momento de la formación del equipo cualquier perfil puede ser obtener el rol de especialista.
- Debe considerarse para esta metodología que no importa el número de test o evaluaciones que se realicen a una persona es prácticamente imposible expresar lo que es una persona en base a estudios o apreciaciones numéricas esto es debido a que cada persona es un universo y por mucho que se subdivide está con cada subdivisión que se haga se perderá una pequeña parte de conjunto.
- Las habilidades de comunicación de una persona van mucho más allá de su capacidad de escuchar activamente, pero está en la naturaleza de cualquier persona expresarse de forma verbal o no verbal por lo cual para esta metodología se enfocó mucho más en la capacidad de escuchar activamente lo que piensan las demás personas que la capacidad de expresar lo que uno siente o comunicarse.

- Se recomienda a la empresa persona que decide implementar esta metodología que adquiriera los manuales de corrección del test Teca y CompeTEA debido a que su interpretación es mucho más completa y compleja de lo que se ha expresado en esta investigación y al adquirir el servicio el manual de conexión de cada uno de estos test se le puede dar una interpretación mucho más profunda que la aquí mencionada.
- Si bien los valores morales son sumamente importantes a medida que estos se alinean con los valores de la empresa, es importante considerar que para cada determinado equipo habrá una serie de valores principales que los representen alienados con la empresa, por eso es importante la determinación de los valores Personales de cada integrante de este y que cada miembro de dicho equipo los comparta.

7 Referencias

- Abrajan Castro, María Guadalupe, & Contreras Padilla, José Manuel, & Montoya Ramírez, Sandra (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 18 de Noviembre de 2019]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29214108>
- Aguilar, H (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Aristóteles. (340 a.c). El ser humano un animal político. Grecia: Las Polis Griegas
- Arroyave.L.(2014). Importancia de las habilidades Sociales y los valores en la convivencia escolar y la solución de conflictos.(memoria de Grado).Universidad Católica de Manizales.Manizales,Colombia.
- Baker, D.P.; Day, R.; et Salas, E. (2006). Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *HSR: Health Services Research*, 41:4, Part 2, 1576-1598
- Bateman, T, Snell, S. (2009). Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Santa Fe: México D.F.
- Belbin, R. M. (2000). *Beyond the Team*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building *Journal of Management Studies* 44:1 January 2007 (0022-2380)

- Boisier ,Sergio (2003).El desarrollo en su lugar .Universidad Católica de Chile ,Facultad de Historia ,Geografía y Ciencias Políticas. Serie Geo Libros .Santiago de Chile Diciembre 2003.
- Cannon-Bowers J, Tannenbaum SI, Salas E, et al. (1995). Defining Team competencias and establishing Team training requirements. In: Guzzo R, Salas E, eds. *Team Effectiveness and Decisión Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; pp.330–380.
- Capital humano (2016). ¿Cuál es la diferencia entre trabajar en equipo y un equipo de trabajo? Recuperado de: <https://capitalhumano.emol.com/4385/cual-es-la-diferencia-entre-trabajar-en-equipo-y-un-equipo-de-trabajo/>
- Chakraborti, C., Boonyasai, R. T., Wright, S. M., & Kern, D. E. (2008). A systematic review of Teamwork training interventions in medical student and resident education. *Journal of General Internal Medicine*, 23(6), 846-853.
- Cloninger, Susan C., (2003). *Teorías de la Personalidad*. México: Prentice Hall
- Cortez, C.; Nussbaum, M.; Woywood, G.; & Aravena, R. (2009). Learning to collaborate by collaborating:a face-to-face collaborative activity for measuring and learning basics about teamwork. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25, 126-142
- Departamento de gestión de recursos humanos. (sf). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Granada: Edutedis Formación.
- F, Leo, T. C. (2010). Interaccion de la cohesion en la eficacia percibida ,las expectativas de exito y el rendimiento en equipos de baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 19(1), 11.

- Fernandez, R., Kozlowski, S. W. J., Shapiro, M. J., & Salas, E. (2008). Toward a definition of Teamwork in emergency medicine. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 1104-1112.
- Frone, M.R. y Major, B. (1988). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses. *Group Organization Studies*, 13(3), 332-347.
- García, L., & Rodríguez, J. F. (2018). La lógica del compromiso una palanca crítica para cambiar. *Four Flags*, , 4–5. Recuperado de <https://watchandact.eu/>
- Gil, F., & Sánchez-Manzanares, M. (2008, 1 abril). Eficacia de equipos de trabajo. Recuperado 7 octubre, 2019, de <http://www.papelesdelpsicologo.es/>
- González Ponce, Inmaculada, & Sánchez Oliva, David, & Amado Alonso, Diana, & Pulido González, Juan José, & López Chamorro, José María, & Leo Marcos, Francisco Miguel (2013). Análisis de la cohesión, la eficacia colectiva y el rendimiento en equipos femeninos de fútbol. *Apuntes de Educación Física y Deportes*, (114),65-71.[fecha de Consulta 11 de Diciembre de 2019]. ISSN: 1577-4015. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5516/551656907007>
- Hackman, R.:Oldham, G. (1976). *Work Redesign*. Resading: Addison Wessley
- Hegney, D., Plank, A. y Parker, V. (2006). Extrinsic and intrinsic work values: Their impact on job satisfaction in nursing. *Journal of Nursing Management*, 14, 271–281.
- Herzberg, r. (1966). *Work and the Nature of Man*. New York.

- Humphrey, S.E.; Karam, E.P.; & Morgeson, F.P. (2010). Towards a typology of team effectiveness: A meta-analytic review. *25th Annual Meeting of the society for industrial and Organizational Psychology*. Atlanta GA
- Jones, S, (2006). *Los equipos de alto rendimiento*, recuperado de:https://factorhuma.org/attachments_secure/article/.../equips_alt_rendiment_cast.pdf
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *Sabiduría de los Equipos* (3ª ed.). Madrid, España: Diaz de Santos.
- Lablanca, I. d. (2008). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Barcelona: Aula Mentor.
- Leggat, S.G. (2007) Effective healthcare teams require effective team members: defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research*, 7:17
- Lerner, S., Magrane, D., & Friedman, E. (2009). Teaching teamwork in medical education. *Mount Sinai Journal of Medicine*, 76(4), 318-329.
- Llanos, M. (2016). *La cultura Organizacional -Eje de accion de la gestion humana*. Samborondon: Universidad Ecotec.
- Marqués, J. M. & Yzerbyt, V. (1988). The black sheep effect: Judgmental extremity towards in-group members in inter-and intra-group situations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 287-292.
- Mendoza, F., & Lara, M. F. (1998a). *Psicométrica de Moss*. Recuperado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&ved=2ah>

UKEwi_ievisY3mAhXwIbkGHbONBlkQFjALegQIBhAC&url=http%3A%2F%2F148.206.53.84%2Ftesiuami%2Fuam5887.pdf&usg=AOvVaw1FXnGTtmNicS_vVqDFNS0w

- Motschnig-Pitrik, R., and Figl, K. (2008) Researching the Development of Team Competencies in Computer Science Courses. Proceedings of the *ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference*,Saratoga.
- Nazarro, A. M., & Strazzabosco, J. (2003). Dinamicas de Grupos y formación de equipos. *Federación Mundial de Hemofilia*, septiembre(04), 7–9.
- Newton, T., & Keenan, T. (1991): Further analysis of the dispositional argument in organizational behavior, *Journal of Applied Psychology*, 76, 781-787. Recuperado de: <http://sci-hub.cc/10.1037/0021-9010.76.6.781>
- Nieto, V. M. (2004). Relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional. (Tesis de Licenciatura) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología
- Peralta, R. (26 de junio de 2002). *Gestiopolis -Conocimiento de Negocios*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Pérez, J. S., & Javier, O. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Pinto, J. M. (2002). EL LEGADO DE FREDERICK IRVING HERZBERG. Revista Universidad EAFIT, Octubre(128), 79–86.
- Planeación del desarrollo. (2001). Trabajo en Equipo. Dirección de Planeación: Guía técnica.

- Rich, A.R. y Schroeder, H.E.: Research issues in assertiveness training. *Psychological Bulletin*, 1976, 83 1081-1096
- Robbins, S. Coulter, M.yHitt, J. (2013). *Administración. Un empresario competitivo* (3ª ed.).México: Pearson
- Roles de equipo en el trabajo, Meredith Belbin (1993)
- Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
- Salas, E., Sims, D.E. and Burke, ¿C.S. (2005) Is There a “Big Five” in Teamwork *University of central Florida: Florida*
- Santos C., A., Rodríguez A., I. y Paz L., C.R. (2007). Capital humano y e-RRHH. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 3-8.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: El Manual Moderno.
- Staw, B.M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480. Recuperado de: <http://sci-hub.cc/10.1037/0021-9010.70.3.469>
- Stevens, M. J., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork:Implications for human resource management. *Journal of Management*, 20, 503-530.

- Tajfel, H. y Wilkes, A. L. (1963). Classification and quantitative judgment. *British Journal of Social Psychology*, 54.
- Torrecilla, G, Ruiz, M. Trabajo en equipo y cooperación, Murcia: Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., París, G., & Cela, J. (2011b). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. *Profesorado*, 15(3), 4–13.
- Torres, Y., & Quijada, A. (2005). *Relacion entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional* (Doctor en Psicología Social). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Weaver, S. J., Rosen, M.A., DiazGranados, D.; LAzzara, E., Lyons, R., Salas, E. Knych, S., McKeever M.;Adler, L., Barker, M., King, H. (2010). Does teamwork improve performance in the operating room? A multilevel evaluation. Joint Commission.*Journal on Quality and Patient Safety*, 36(3) 133-142.
- West, M.A. (1994). *Effective teamwork*. Leicester: BPS Books (now Blackwell Publishing).

8 Anexos

8.1. Roles de Metodología de Belbin

Rol de	Equipo	Contribución	Debilidades Permitidas
Cerebro		Creativo, imaginativo, librepensador. Genera ideas y resuelve problemas difíciles.	Ignora las cuestiones diarias. Demasiado ensimismado como para comunicarse eficazmente.
Investigador de Recursos		Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca oportunidades y desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez pasado el entusiasmo inicial.
Coordinador		Maduro, seguro de sí mismo, identifica el talento. Aclara los objetivos. Delega con eficacia.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo que se le ha asignado.
Impulsor		Retador, dinámico, rinde bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Ofende los sentimientos de las personas.
Monitor Evaluador		Serio, estratégico y perspicaz. Analiza todas las opciones y juzga con precisión.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás. Puede ser excesivamente crítico.
Cohesionador		Colaborador, perceptivo y diplomático. Escucha y evita los roces.	Indeciso en situaciones cruciales. Evita la confrontación.
Implementador		Práctico, fiable, eficiente. Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse.	Algo inflexible. Lento en responder a nuevas posibilidades.
Finalizador		Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores. Pule y perfecciona.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.

1	<i>Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/>	Algo 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
2	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.</i>	Insatisfecho Muy Bastante 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/>	Algo 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
3	<i>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan</i>	Insatisfecho Muy Bastante 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/>	Algo 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
4	<i>El salario que usted recibe.</i>	Insatisfecho Muy Bastante 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/>	Algo 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
5	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/>	Algo 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
Especialista		Resuelto, dinámico, entregado. Aporta habilidades y conocimientos muy específicos.			Contribuye sólo en áreas específicas. Se extiende en tecnicismos	

Roles de un equipo según Belbin

8.2. Test de Satisfacción Laboral Parte 1

Cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Parte 1(Universidad de Valencia)

6	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
7	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>

		3. <input type="checkbox"/>			
8	<i>La iluminación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
9	<i>La ventilación de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
10	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
11	<i>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
12	<i>Las oportunidades de promoción que tiene.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
13	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
14	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
15	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
16	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
17	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
18	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>

19	<i>La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
20	<i>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
21	<i>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
22	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>
23	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/>	Muy 7. <input type="checkbox"/>

8.3 Test de Satisfacción Laboral Parte 2

DATOS DESCRIPTIVOS

A.- ¿Cuál es su ocupación? (Escríbala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo.

B.- ¿Cuál es su categoría laboral? (P.e aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.)

83.- Sexo: 1. Varón 2. Mujer

84.- Edad. (Escriba su edad en años). _____

85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

1) Ninguno

2) Sabe leer y escribir

3) Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)

- 4) Formación Profesional Primer Grado
- 5) Formación Profesional Segundo Grado
- 6) Bachiller (ES, BUP, COU)
- 7) Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.).
- 8) Licenciados, Doctores

- *Situación laboral:*

- 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución,
- 3) Contrato de seis meses o menos.
- 4) Contrato hasta un año.
- 5) Contrato hasta dos años
- 6) Contrato hasta tres años
- 7) Contrato hasta cinco años.
- 8) Fijos.

87. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1) Jornada partida fija. | <input type="checkbox"/> 4) Jornada parcial |
| <input type="checkbox"/> 2) Jornada intensiva fija. | <input type="checkbox"/> 5) Turnos fijos. |
| <input type="checkbox"/> 3) Horario flexible y/o irregular. | <input type="checkbox"/> 6) Turnos rotativos |

88. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo? _____

89.- Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

- 1) Empleado o trabajador
- 2) Supervisor o capataz. 3) Mando intermedio
- 4) Directivo
- 5) Alta dirección o dirección general

90.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años _____ y Meses _____ (91).

Cuestionario de satisfacción laboral S20/23, Parte 2 (Universidad de Valencia)

8.4. Test de Disc

Sistema de Perfil Personal - HOJA DE RESPUESTAS

Nombre:

Edad:

Fono:

Mail:

Escoja una palabra en MÁS y una palabra en MENOS en cada uno de los 28 grupos

	+	-		+	-		+	-		+	-
1 Entusiasta Rápido Lógico Apaible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Cauteloso/a Decidido/a Receptivo/a Bondadoso/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Amigable Preciso/a Franco/a Tranquilo/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Elocuente Controlado Tolerante Decisivo/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Atrevido/a Concienzudo/a Comunicativo/a Moderado/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Amenoa Ingenioso/a Investigador/a Acepta riesgos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7 Expresivo/a Cuidadoso/a Dominante Sensible	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Extrovertido/a Precavido/a Constante Impaciente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Discreto/a Complaciente Encantador/a Insistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Valeroso/a Anima a los demás Pacífico Perfeccionista	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Reservado/a Atento/a Osado/a Alegre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12 Estimulante Gentil Perceptivo/a Independiente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Competitivo/a Considerado/a Alegre Sagaz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Meticuloso/a Obediente Ideas firmes Alentador/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15 Popular Reflexivo/a Tenaz Calmado/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Analítico/a Audaz Leal Promotor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17 Sociable Paciente Autosuficiente Certero/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Adaptable Resuelto Prevenido Vivaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19 Agresivo/a Impetuoso/a Amistoso/a Discerniente	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 De trato fácil Compasivo/a Cautoso/a Habla directo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21 Evaluador/a Generoso/a Animado/a Persistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22 Impulsivo/a Cuida los detalles Enérgico/a Tranquilo/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Sociable Sistemático/a Vigoroso/a Tolerante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Cautivador/a Contento/a Exigente Apegado a las Normas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Le agrada discutir Metódico/a Comedido/a Desenvuelto/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
26 Jovial Preciso/a Directo/a Ecuánime	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Inquieto/a Amable Elocuente Cuidadoso/a	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Prudente Pionero Espontáneo/a Colaborador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

8.5. Perfiles de personalidad DISC

Las dimensiones DiSC

DiSC® Clásico 2.0



La tabla a continuación proporciona una perspectiva general de todas las cuatro dimensiones DiSC®. Lea todas las descripciones de las dimensiones para poder comprender mejor a las personas que son similares a usted y las que son distintas de usted.

D DOMINANTE		I INFLUYENTE	
<p>El énfasis se centra en moldear su ambiente para vencer la oposición y así lograr resultados.</p>		<p>El énfasis se centra en moldear su ambiente por medio de su influencia o persuasión sobre los demás.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN Las tendencias de esta persona incluyen</p> <ul style="list-style-type: none"> • obtener resultados inmediatos • generar acción • aceptar retos • tomar decisiones rápidas • cuestionar el orden establecido • asumir autoridad • manejar dificultades • resolver problemas 	<p>PLAN DE ACCIÓN Esta persona necesita a otros que</p> <ul style="list-style-type: none"> • sopesen los pros y los contras • calculen riesgos • sean precavidos • estructuren un ambiente predecible • investiguen datos • reflexionen antes de decidir • reconozcan las necesidades de los demás 	<p>DESCRIPCIÓN Las tendencias de esta persona incluyen</p> <ul style="list-style-type: none"> • contactar gente • producir una impresión favorable • expresarse muy bien • crear un ambiente motivador • generar entusiasmo • entretener a la gente • ver a las personas y situaciones con optimismo • participar en un grupo 	<p>PLAN DE ACCIÓN Esta persona necesita a otros que</p> <ul style="list-style-type: none"> • se concentren en la tarea • busquen datos • hablen directamente • respeten la sinceridad • desarrollen enfoques metódicos • prefieran ocuparse de asuntos en vez de la gente • aborden los asuntos partiendo de la lógica • demuestren capacidad individual para terminar los trabajos iniciados
<p>Esta persona desea un ambiente que incluya</p> <ul style="list-style-type: none"> • poder y autoridad • prestigio y retos • oportunidades para logros individuales • amplio campo de acción • respuestas directas • oportunidades para progresar • estar libre de supervisión y controles • muchas actividades nuevas y variadas 		<p>Para ser más efectiva, esta persona necesita</p> <ul style="list-style-type: none"> • recibir tareas difíciles • comprender que necesitan de los demás • basar las técnicas en la experiencia práctica • recibir un sobresalto ocasional • identificarse con un grupo • verbalizar las razones que sustentan sus conclusiones • estar consciente de las sanciones existentes • controlar su ritmo de trabajo y relajarse más 	
<p>Esta persona desea un ambiente que incluya</p> <ul style="list-style-type: none"> • popularidad, reconocimiento social • reconocimiento público de su capacidad • libertad de expresión • actividades en grupo fuera del trabajo • relaciones de mocráticas • estar libre de controles y atención a detalles • oportunidades para expresar verbalmente las propuestas • capacitaciones y asesorías • condiciones laborales favorables 		<p>Para ser más efectiva, esta persona necesita</p> <ul style="list-style-type: none"> • controlar tiempo, si tiene D o S bajas • tomar decisiones objetivamente • aplicar gerencia 'manos a la obra' • ser más realista evaluando a los demás • determinar prioridades y fechas límite • ser más firme con los demás, si tiene D baja 	
C CONCIENZUDO		S ESTABLE	
<p>El énfasis se centra en trabajar con constancia dentro de las circunstancias presentes, para asegurarse de lograr calidad y precisión.</p>		<p>El énfasis se centra en colaborar con los demás dentro de las circunstancias existentes, para poder llevar a cabo su trabajo.</p>	
<p>DESCRIPCIÓN Las tendencias de esta persona incluyen</p> <ul style="list-style-type: none"> • adherirse a directivas y estándares claves • concentrarse en los detalles claves • pensar analíticamente, sopesando los pros y los contras • ser diplomático con la gente • empleando métodos sutiles o indirectos frente a conflictos • verificar la precisión • analizar los desempeños con mente analítica • emplear un enfoque metódico en situaciones o actividades 	<p>PLAN DE ACCIÓN Esta persona necesita a otros que</p> <ul style="list-style-type: none"> • deleguen tareas importantes • tomen decisiones rápidas • usen las políticas como guías únicamente • lleguen a compromisos con la oposición • expresen opiniones impopulares • inicien y faciliten las discusiones • promuevan el trabajo en equipo 	<p>DESCRIPCIÓN Las tendencias de esta persona incluyen</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabajar de manera consistente y predecible • desarrollar habilidades especializadas • ayudar a los demás • mostrar lealtad • saber escuchar a los demás • manejar personas excitadas • crear un ambiente de trabajo estable y armonioso 	<p>PLAN DE ACCIÓN Esta persona necesita a otros que</p> <ul style="list-style-type: none"> • reaccionen rápidamente ante cambios inesperados • se esfuerzen al máximo para superar los retos de las tareas aceptadas • se involucren en más de una cosa • se promueven a sí mismos • presionen a los demás • trabajen cómodamente en un ambiente impredecible • ayuden a establecer prioridades en el trabajo • sean flexibles respecto a procedimientos de trabajo
<p>Esta persona desea un ambiente que incluya</p> <ul style="list-style-type: none"> • expectativas de desempeños claramente definidas • valoración a la calidad y la precisión • ambiente de trabajo que sea reservado, formal y eficiente • oportunidades para demostrar su pericia • control sobre los factores que afectan su desempeño • oportunidad para formular preguntas tipo "¿por qué?" • reconocimiento de habilidades y logros específicos 		<p>Para ser más efectiva, esta persona necesita</p> <ul style="list-style-type: none"> • planear cuidadosamente • conocer las descripciones exactas del trabajo y de los objetivos de cada tarea • programar evaluaciones del desempeño • recibir retroalimentación específica sobre su desempeño • aceptar la valía de los demás tanto como sus logros • desarrollar tolerancia ante conflictos 	
<p>Esta persona desea un ambiente que incluya</p> <ul style="list-style-type: none"> • la conservación del orden establecido a menos que se le den razones para un cambio • rutinas predecibles • crédito por el trabajo logrado • mínima intrusión de la vida laboral en la vida de hogar • aprecio sincero • identificación con un grupo • procedimientos operativos estándar • un mínimo de conflicto 		<p>Para ser más efectiva, esta persona necesita</p> <ul style="list-style-type: none"> • prepararse antes de un cambio • ratificar su valía personal • saber cómo su esfuerzo personal aporta al empuje del grupo • tener colegas con un nivel similar de competencia y sinceridad • conocer las directrices de cada tarea • recibir estímulos a la creatividad 	

© 2004 Inscape Publishing, Inc. Todos los derechos reservados. Se prohíbe su reproducción total o parcial y por cualquier método.
2050

8.5.1. Estilo D

Dominante, Enfocado a los Resultados, decisivo, directo

Descripción general

Las personas con fuertes estilos de Personalidad D, le gusta estar en posiciones de autoridad, o donde pueden hacer cosas en sus propios términos. Tienden a ser tomadores de riesgo y personas con iniciativa, que son muy orientado a los objetivos e incluso competitivo. Son excelentes solucionadores de problemas y pensadores de gran imagen y tienden a responder bien a la lógica, la razón y la información, pero no la emoción. El estilo D tiene alta fuerza del ego, lo que podría ser percibido positivamente como la confianza o negativamente como el orgullo.

En un ambiente de equipo, el D tiene puntos fuertes y las limitaciones potenciales. Fortalezas:

Rápida para tomar una decisión y de pie detrás de él con confianza. Un líder natural. Dispuesto a hablar. No puede tomar el tiempo para reunir todos los datos antes de decidir o sopesar los pros y los contras. Puede tomar decisiones precipitadas y de pie detrás de ellos obstinadamente. Organizador de la línea de fondo que da un gran valor en el tiempo. Muy orientado a objetivos. Puede ser más de un delegante que un hacedor. A menudo dependen de otros para obtener una gran cantidad de trabajo realizado.

Desafía el estatus quo. Generalmente optimista. Son pensadores innovadores y no tiene miedo de tomar un riesgo o probar algo nuevo. Ellos pueden intentar muchas cosas a la vez o esperar demasiado de los demás.

Trabajan bajo presión o en situaciones de crisis. Funcionan bien con cargas de trabajo pesadas o varios proyectos.

Limitaciones Potenciales:

- Puede ignorar otras opiniones.

- Quieren hacer las cosas rápidamente para sacar adelante el proyecto, pero pueden tener conceptos irreales de cuánto tiempo puede tomar para lograr.
 - Pueden llegar a ser fácilmente impacientes con los demás. Pueden no les gusta la rutina, por lo tanto, la creación de nuevos proyectos e ideas para evitar hacer las mismas cosas repetidamente.
- Puede crear situaciones de presión cuando no es necesario.

Mayor temor:

El Estilo D tiene un miedo innato a que se aprovechen de él, especialmente alguien en quien confía. Como resultado de ello, tienden a luchar por las posiciones de autoridad, donde pueden estar a cargo de la toma de decisiones y el control de entornos.

Motivado por:

- Nuevos retos
- Objetivos de la reunión
- Competencia
- Poder y autoridad para asumir riesgos y tomar decisiones
- Libertad de tareas mundanas, la repetición y las rutinas
- Agradecimiento y reconocimiento por parte de otros
- Premios

Ambiente Ideal:

- Estructura no sea de rutina. Capacidad de realizar nuevas tareas y actividades.
- Posición de la autoridad. Capacidad para tomar decisiones. Libertad de control.
- Moverse en nuevas direcciones, enfoque innovador en el futuro.
- Los proyectos que producen resultados tangibles. Objetivos que cumplir.
- De misiones basadas en la promoción del crecimiento.
- No tener que trabajar mucho con los detalles o minucias. Planificación cuadro grande.
- Evaluaciones personales basadas en los resultados, no en los métodos.
- Flexibilidad en el horario. Actividades variadas.

- La oportunidad para avanzar o prestigio.
- La comunicación directa

Como Comunicarse con un D:

- Sea breve, directo y al grano.
- Pregunta "qué", no "cómo"
- Sugerir maneras para él / ella para lograr resultados,
- Resolver problemas,
- Destacar los beneficios lógicos y enfoques

Como NO Comunicarse con un D:

- Titubear o repetirse usted mismo
- Se centran demasiado en los detalles y procesos en lugar de metas y resultados finales
Ser demasiado sociable o sobre emocional
- Sugerir soluciones que no se centran en los problemas o solo expresar las razones por que no hacer algo
- Hacer generalizaciones o afirmaciones sin apoyo

Áreas de Crecimiento Personal para D:

- Esfuércese por ser un oyente "activo".
- Tome las ideas de otros en cuenta. Trate de lograr consenso en los equipos.
- Trate de ser menos controlador cuando se trabaja con los demás.
- Trate de apreciar las opiniones, sentimientos y deseos de los demás.
- Preste atención a sus relaciones personales. Mostrar apoyo a otros miembros del equipo.
- Tómese el tiempo para explicar los "porqués" de sus declaraciones y propuestas.
- Recuerde que debe tener una actitud amable y accesible. Preste atención a su tono y el lenguaje corporal.
- Practique la paciencia.

8.5.2. Estilo I

Influyente, Persuasivo, Impulsivo

Descripción general

Las personas con fuertes estilos de personalidad I son muy locuaces, entusiastas y optimistas. Ellos crecen en experiencias divertidas y estar con otras personas. El estilo I no tiene problema de hablar con un desconocido y no tiene miedo de ser el centro de atención. Ellos tienden a ser a la vez confiado y optimista. Debido a que pueden hacer que la gente de su lado muy rápidamente y pueden hablar su camino dentro y fuera de la mayoría de las cosas, el estilo que es conocido por ser tanto persuasiva e influyente. Ellos tienden a ser algo emocional y, a veces muy espontáneos o impulsivos.

En un ambiente de equipo, el estilo que tiene puntos fuertes y las limitaciones potenciales.

Fortalezas:

Muy creativo pensadores y solucionadores de problemas. Grande en la lluvia de ideas. Gran animador de los demás. Capaz de motivar a otros a alcanzar y tomar medidas. Pueden ser grandes gerentes. Muy persuasivo e influyente.

Sentido del humor positivo y actitud. Trae vida y la diversión a una situación aburrida. Muy fácil para aceptar a los demás. Negocia conflictos y es el pacificador. Puede estar más preocupado con la popularidad de resultados tangibles a veces. Espontáneo y agradable.

Limitación potencial:

- Falta de atención a los detalles. Puede ser malo con el tiempo e incluso la organización sin necesidad de crear una estrategia para su gestión.
- Puede tender a escuchar sólo cuando es conveniente. Puede ser percibido como "en espera de su turno para hablar."
- Puede abusar de los gestos y expresiones faciales con mayor tendencia a prometer que a involucrarse.

Mayor temor:

- El Estilo I tiene un miedo innato a ser rechazado por otros. Como resultado, ellos se expresan como divertido, extrovertido y simpático.

Motivado por:

- La adulación y elogios
- Popularidad y aceptación
- Un medio ambiente
- Libertad de muchas normas y reglamentos
- Otras personas que manejan los detalles
- Creatividad

Ambiente Ideal:

- La libertad de tiempo social y diversión
- Procedimientos prácticos; pero no un montón de tareas de repetición o mundanas
- Pocos conflictos y discusiones
- La libertad de los controles y los detalles
- Un foro para expresar ideas
- Las actividades de grupo en los entornos profesionales y sociales
- Estima social y la aceptación
- La gente con quien hablar
- La oportunidad de motivar e influir en los demás
- Una estrategia clara para la organización y detalles
- Primero reconocido por sus habilidades y talentos
- Un ambiente positivo y optimista
- Flexibilidad en el horario; actividades variadas

Como comunicarse con un I:

Construir un entorno favorable y amistoso. Deje tiempo para la estimulación, actividades sociables.

Darles la oportunidad de verbalizar las ideas, las personas y su intuición. Compartir testimonios de otras relacionadas con las ideas propuestas. Mostrar entusiasmo. Ayudar en el desarrollo de formas de transferir las palabras en acciones. Crear incentivos para el seguimiento a las tareas. Enviar detalles por escrito. Dígales qué hacer. Son independientes y creativos. Desarrollar una relación participativa. Cuida tu tono y el lenguaje corporal. Sé demasiado fría o reservada; temen el rechazo

Como NO comunicarse con un I:

- Eliminar el tiempo social
- Hacer todo el hablar
- No haga caso de sus ideas o logros
- Pueden hacer que funcione.
- Sé demasiado fría o reservada; temen el rechazo

Áreas de Crecimiento Personal para un I:

- Sopesar los pros y los contras antes de tomar decisiones. Trate de no ser tan impulsivo y espontáneo y disfrute de la información en primer lugar.
- Sé más orientado a los resultados. Aplique su creatividad y talento para cumplir con las metas.
- Ejercer el control sobre sus acciones, palabras y emociones.
- Centrarse en los detalles y hechos. Buscar estrategias para la organización y gestión del tiempo.
- Recuerde que debe ralentizar el ritmo de los otros miembros del equipo. A veces tendrás que hablar menos y escuchar más.
- Al escuchar, asegurarse de que los demás sepan que usted está prestando atención y no sólo a la espera de su turno para hablar.
- Considerar y evaluar las ideas de otros miembros del equipo. No lo hagas más de promesa. Si dice que sí, asegúrese de seguir a través.

8.5.3. Estilo S

Estable, sincero, simpático

Descripción general

Las personas con fuertes estilos de Personalidad S se describen como tranquilo y estable. Buscan a la rutina, la previsibilidad y la seguridad en su vida y la rutina del día a día. Se esfuerzan por las relaciones personales y cercanas, y ambientes positivos sin conflicto. Son pacíficos, buenos oyentes y amigos verdaderamente leales y seguidores. Aparte de ser positivo, amable, paciente y comprensivo, también pueden ser posesivos de sus seres queridos y, a veces, pasivo-agresivo en sus esfuerzos por evitar el conflicto o la negatividad.

En un ambiente de equipo, el estilo de S tiene puntos fuertes y las limitaciones potenciales.

Fortalezas:

- Fiable y confiable; miembro del equipo leal y solidario; sincero.
- En conformidad a la autoridad; sigue instrucciones muy bien; paciente con los demás no pueden hablar hasta que algo está mal; sensible a las críticas.
- Son buenos oyentes; paciente y empático. Hace que los demás sienten que pertenecen.
- Bueno en la conciliación de los conflictos; se relaciona instintivamente; ecuánime, evita el conflicto a toda costa y suprime los sentimientos como resultado.
- Puede encontrar maneras fáciles de hacer las cosas - llenas de sentido común. Puede hacer las cosas fáciles en vez de la manera correcta.

Limitación potencial:

- Se resiste a los cambios o tarda mucho tiempo para adaptarse. Pueden tener dificultades para establecer prioridades. Ralentiza acción.
- Puede internalizar preocupaciones o duda en compartir información.
- No puede prestar atención a sus propias necesidades en un intento de satisfacer las necesidades de los demás. Puede guardar rencor.
- Puede resultar en un comportamiento agresivo pasivo.

Mayor temor:

- El tipo de personalidad S tiene un miedo innato de perder su seguridad y la seguridad. Como resultado, crean rutinas y se resisten al cambio.

Motivado por:

- El reconocimiento a la lealtad y fiabilidad
- Protección y seguridad
- No hay cambios bruscos de procedimiento o de estilo de vida

- Actividades que se pueden iniciar y acabados
- Tiempo de calidad con los demás; relaciones positivas y personales
- Relaciones y entornos pacíficos y libres de conflicto
- Sincero agradecimiento

Ambiente Ideal:

- Procedimientos y sistemas prácticos
- Patrones de trabajo repetidas
- Instrucciones y expectativas claras
- Estabilidad y previsibilidad
- La falta de cambio; tiempo suficiente para el ajuste
- Las tareas que se pueden completar antes de pasar a la siguiente.
- Pocos conflictos o discusiones; un ambiente positivo
- Un ambiente de equipo
- El reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Consenso para la toma de decisiones
- Presión limitada

Como comunicarse con un S:

- Crear un entorno favorable; personal y agradable. Sea paciente y amable.
- Presentar ideas o desviaciones de las prácticas actuales en una forma no amenazante; darles tiempo para adaptarse.
- Expresar un genuino interés en ellos como persona. Hacer preguntas personales. Les proporcionan una aclaración para las tareas y respuestas a "cómo". Definir claramente los objetivos, los procedimientos y su papel en el plan general.

Como NO comunicarse con un S:

- Sé agresivo, o demasiado exigente.
- Confrontarlo continuamente.
- Hablar continuamente sin ceder la palabra. Simplemente porque son grandes oyentes no quiere decir que no tienen nada que decir.
- Sé impaciente con sus preguntas o utilice respuestas vagas o más generalizadas.

Áreas de Crecimiento Personal para un S:

- Trate de ser más abiertos al cambio. Incluso ser espontáneo a veces.
- Sea más directo en sus interacciones. Di lo que quieres decir, no siempre reprimir a ti mismo.
- Preste atención a sus propias necesidades, no siempre las necesidades de los demás.
- Centrarse en los objetivos generales del equipo en lugar de procedimientos específicos
- Encajar con la confrontación constructiva, no internalizar
- Trate de ser flexible.

- Aumente su ritmo para lograr las metas; mostrar iniciativa.
- Trabaje en expresar pensamientos, opiniones y sentimientos.

8.5.4. Estilo C

Consciente, Creativo, Cumplido, Correcto, Preciso.

Descripción general

Las personas con fuertes estilos de Personalidad C son perfeccionistas. Ellos ponen un gran valor de ser preciso, correcto, y van hasta el final. Ellos se enorgullecen de su trabajo. Ellos piensan de una manera muy lógica, analítica y sistemática, y tienden a ser excelentes en la resolución de problemas y el pensamiento creativo. Ellos tienen un nivel muy alto, tanto para sí mismos y los demás, lo que se traduce en ser un poco crítico. Son realistas y cuidadosos, tienden a ser tranquilos ya veces solitarios.

En un ambiente de equipo, el estilo de C tiene Fortalezas y Limitaciones potenciales.

Fortalezas:

- Perspectiva realista; Los pensadores creativos y capaces de resolver problemas a señalar todas las razones por qué algo no va a funcionar o no se debe cambiar.
- Consiente y ecuánime, coherente, prefiere no verbalizar sentimientos;
- Completa y exacta; hace preguntas importantes Necesidades límites claros para las acciones / relaciones;
- Define la situación; reúne, datos y hechos de información. Se asegurará de que los otros tengan la información precisa.
- Auto motivado; gestor de "Hágalo usted mismo"; diplomático, se esfuerza por lograr el consenso

Limitaciones Potenciales:

- Puede ser percibido como negativo
- Dará en lugar de argumentar
- Se estanca en los detalles
- Puede estar sujeto a procedimiento y el método
- Puede ser que prefieren trabajar solos en vez de con los demás.

Mayor temor:

El Estilo de Personalidad C tiene un miedo innato a ser criticado, sobre todo por su trabajo. Como resultado de ello, pasan un montón de tiempo y energía en ser preciso y correcto.

Motivado por:

- Altos estándares de calidad
- Suficiente tiempo y organización para hacer las cosas correctamente
- El reconocimiento por el trabajo bien hecho y cuánto tiempo ciertas cosas toman
- Interacción social limitada
- Tareas e instrucciones detalladas; parámetros y expectativas claras
- Organización lógica de la información
- Pacíficos entornos y relaciones, no de confrontación

Ambiente Ideal:

- Un espacio tranquilo, el trabajo organizado
- La autonomía y la independencia
- Las tareas y proyectos que se pueden seguir hasta el final, y con una precisión
- Tareas especializadas o técnicas
- Prácticos procedimientos de trabajo, rutinas y sistemas
- Pocos conflictos y discusiones
- Instrucciones claras, expectativas y descripción del trabajo
- Tranquilícese que están haciendo lo que se espera de ellos
- El cambio planificado

Como comunicarse con un C:

- Prepare su caso con antelación. Conozca los pros y los contras. Ideas de apoyo y declaraciones con datos precisos.
- Sea paciente, persistente y diplomático al tiempo que proporciona explicaciones.
- Sea específico al acuerdo. Muéstrese en desacuerdo con los hechos en lugar de la persona.
- Asegúreles que el cambio ha sido pensado y tendrá un amplio tiempo para ajustarse al cambio
- Escuche sus datos y los detalles se sienten frustrados cuando no pueden presentar detalles

Como NO comunicarse con C:

- Se niegan a explicar los detalles. Argumentar su punto con generalizaciones o datos inexactos.
- Utilice el tono fuerte o lenguaje corporal; ser de confrontación
- Hacer que se sientan atacados; temen a la crítica
- No tener tiempo para ellos o no tener un plan o razón de una decisión

Áreas de Crecimiento Personal para un C:

- Trate de ser menos crítico de usted y los demás.
- Sea más decisivo. A veces, incluso si usted no tiene toda la información o no está seguro de que es la decisión absolutamente correcto, sólo tiene que ir con su instinto.

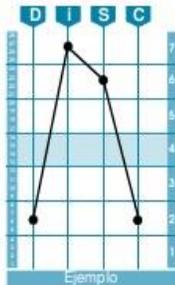
- Trate de establecer relaciones con otros miembros del equipo.
- A veces, es necesario centrarse menos en los hechos y más en la gente.

Los Patrones de Perfiles Clásicos

DISC® Clásico 2.0

Sección III

Patrón del Consejero



Emociones: fácil de abordar; afectuoso y comprensivo

Meta: amistad; felicidad

Juzga a los otros según: su aceptación de otras personas; su habilidad para buscar el lado bueno de la gente

Influye a otras personas mediante: relaciones personales; política de "puertas abiertas"

Su valor para la organización: estable y predecible; amplia esfera de amistades; disposición para escuchar los sentimientos de los demás

Abusa de: métodos indirectos de abordar asuntos; tolerancia

Bajo presión: se torna demasiado flexible e íntimo; confía demasiado en todos sin distinción

Teme: presionar a las personas; ser acusado de hacer daño

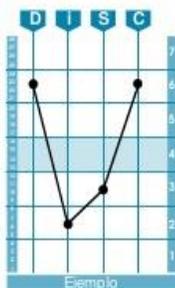
Sería más efectivo al: prestar más atención a fechas de entrega realistas; tener más iniciativa para terminar tareas

Los Consejeros son particularmente efectivos para resolver los problemas de las personas. Generan la admiración de los demás por su calidez, empatía y comprensión. Dado su optimismo, le resulta fácil advertir el lado bueno de los demás. Los Consejeros prefieren establecer relaciones duraderas para tratar con la gente. Al ser buenos para escuchar y mostrarse dispuestos a comprender los problemas de los demás, ofrecen sugerencias con suavidad y se abstienen de imponer sus ideas.

Los Consejeros suelen ser demasiado tolerantes y pacientes con quienes no tienen niveles de rendimiento satisfactorios. Cuando están bajo presión, pueden presentar dificultades para confrontar problemas de desempeño. Posiblemente sean indirectos al dar órdenes, exigir o llamar a los demás al orden. Al adoptar la actitud de "las personas son importantes", pueden darle menor énfasis al cumplimiento de tareas. A veces necesitan ayuda para establecer y cumplir fechas límites realistas.

Con frecuencia los Consejeros toman la crítica como una afrenta personal, pero responden bien ante la atención y los elogios que reciben por trabajos terminados. Los Consejeros tienden a prestar mucha atención a la calidad de las condiciones de trabajo y otorgan el reconocimiento adecuado a los miembros de su grupo.

Patrón del Creativo



Emociones: acepta la agresión; se contiene al expresarse

Meta: dominio; logros únicos

Juzga a los otros según: sus estándares personales; sus ideas progresistas para realizar tareas

Influye a otras personas mediante: su habilidad para establecer un ritmo a seguir en el desarrollo de sistemas y enfoques innovadores

Su valor para la organización: inicia o diseña cambios

Abusa de: franqueza brusca; actitud crítica o condescendiente

Bajo presión: se aburre con trabajos rutinarios; se enfurece cuando se le restringe; actúa independientemente

Teme: no poder influir; no poder alcanzar sus estándares

Sería más efectivo al: ser más cálido; tener más tacto al comunicarse; colaborar más efectivamente con su equipo; aceptar las reglas existentes

Las personas con un Patrón Creativo muestran fuerzas opuestas en su comportamiento. Su deseo por obtener resultados tangibles se contrapone a un empuje igualmente poderoso por lograr la perfección. Su sensibilidad atenúa su agresividad. Aunque piensen y reaccionen rápidamente, se contienen por su deseo de explorar todas las soluciones posibles antes de tomar una decisión.

Las personas Creativas muestran una gran capacidad de previsión cuando se centran en proyectos y generan cambios. Como son perfeccionistas y tienen una habilidad considerable para planear, los cambios que efectúan suelen ser apropiados aunque les puede faltar atención a las relaciones interpersonales.

Las personas Creativas quieren libertad para explorar y tener la autoridad para examinar y verificar sus conclusiones. Pueden tomar decisiones diarias rápidamente pero pueden ser extremadamente cautelosos al tomar decisiones más importantes. "¿Debo aceptar ese ascenso?" "¿Debo trastear las operaciones a otro local?" En su ímpetu por obtener resultados y perfección, puede que a las personas Creativas no les importe mucho el decoro social. Como resultado, pueden ser frías, distantes o bruscas.

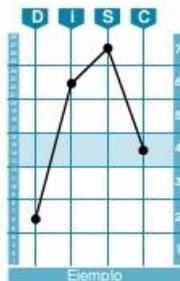
Los Patrones de Perfiles Clásicos

DISC® Clásico 2.0

Sección III

En las siguientes páginas figuran las descripciones de todos los 15 Patrones de Perfiles Clásicos. Cada patrón describe el comportamiento de personas que tienen una combinación específica de las cuatro dimensiones DISC®.

Patrón del Agente



Emociones: acepta el afecto; rechaza la agresión

Meta: ser aceptado por el grupo

Juzga a los otros según: compromiso por tolerar e incluir a todos

Influye a otras personas mediante: empatía; amistad

Su valor para la organización: apoya, pone en armonía, establece lazos de empatía, se centra en dar servicio

Abusa de: su amabilidad

Bajo presión: se vuelve persuasivo, empleando información o amistades claves de ser necesario

Teme: las disensiones; los conflictos

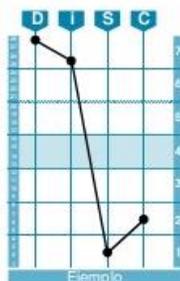
Sería más efectivo al: adquirir una noción más fuerte de quién es y de lo que es capaz de hacer; tener más firmeza y capacidad para imponer sus argumentos; desarrollar una mayor habilidad para decir "no" cuando resulte apropiado

Los Agentes ponen gran atención tanto a las relaciones humanas como a los aspectos de las tareas de su trabajo. Al ser personas que brindan apoyo y establecen lazos de empatía, son buenos para escuchar a los demás y conocidos por su buena disposición para escuchar a los demás. Los Agentes logran que los demás sientan que se les quiere y necesita. Como responden ante las necesidades de los demás, las personas no temen ser rechazadas por un Agente. Ellos ofrecen su amistad y están dispuestos a ayudar a los demás.

Los Agentes tienen un excelente potencial para organizar y completar tareas efectivamente. Por naturaleza promueven la armonía y el trabajo en equipo. Son particularmente buenos haciendo para los demás lo que a los otros se les dificulta hacer por sí solos.

Los Agentes le temen a los conflictos y las disensiones. Su tendencia a brindar apoyo puede inducir a los demás a tolerar una situación en lugar de incitarlos a buscar activamente soluciones a los problemas. Además, la tendencia del Agente a adoptar un "perfil bajo" en lugar de tener confrontaciones abiertas con aquellos individuos agresivos, puede ser considerado por otros como una falta de fortaleza. Aunque se preocupan por pertenecer al grupo, los Agentes son bastante independientes.

Patrón del Alentador



Emociones: acepta la agresión; aparenta no tener mucha necesidad de afecto

Meta: control de su ambiente o de sus oyentes

Juzga a los otros según: la forma como proyectan su fuerza personal, su carácter y su poder social

Influye a otras personas mediante: su encanto, orientación, intimidación; uso de recompensas

Su valor para la organización: actúa como un agente que "mueve a la gente"; inicia, exige, felicita, llama al orden y sanciona

Abusa de: actitud de "el fin justifica los medios"

Bajo presión: se torna manipulador, pendenciero o beligerante

Teme: ser demasiado blando; perder estatus social

Sería más efectivo al: desarrollar más sensibilidad genuina; estar más dispuesto a ayudar a los demás a tener éxito en su propio desarrollo personal

Las personas con el Patrón Alentador intentan conscientemente modificar los pensamientos y acciones de los demás. Son astutos identificando y manipulando los motivos que cada individuo tiene, para así orientar el comportamiento de dicha persona hacia un fin predeterminado.

Los Alentadores son claros sobre los resultados que desean pero a veces no los revelan de inmediato. Presentan los resultados que desean sólo después de haber preparado y predispuesto a la otra persona, otorgando autoridad a quienes buscan poder, ofreciendo su amistad a quienes desean ser aceptados y seguridad a los que desean un ambiente predecible.

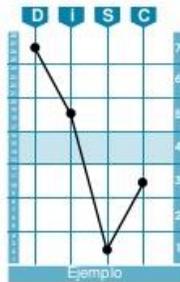
Los Alentadores pueden ser encantadores en sus interacciones. Son persuasivos para conseguir ayuda cuando deben terminar detalles repetitivos y que requieren mucho tiempo. Con frecuencia las personas experimentan sentimientos encontrados respecto a los Alentadores; por un lado, se sienten atraídas hacia ellos; por otro lado, se sienten curiosamente distanciadas de ellos. Otros se pueden sentir "usados" por los poderes manipuladores de los Alentadores. Aunque a veces infunden temor en los demás y anulan sus decisiones, por lo general los Alentadores son estimados por sus compañeros de trabajo, pues emplean su habilidad de expresión verbal para persuadir a los demás siempre que les sea posible. Los Alentadores claramente prefieren lograr sus metas persuadiendo y logrando la cooperación de las personas, en vez de imponer su mando.

Los Patrones de Perfiles Clásicos

DISC® Clásico 2.0

Sección III

Patrón del Orientado a Resultados



Emociones: verbaliza lo que quiere de manera resuelta; muestra un individualismo inquebrantable

Meta: dominio e independencia

Juzga a los otros según: su habilidad para efectuar tareas rápidamente

Influye a otras personas mediante: su fuerza de carácter; su persistencia

Su valor para la organización: persistencia; tenacidad

Abusa de: su impaciencia; sentido competitivo concebido en términos de "si una parte gana, la otra tiene que perder"

Bajo presión: se torna crítico, centrado en encontrar fallas; se resiste a trabajar en equipo; puede excederse en sus prerrogativas

Teme: que otros se aprovechen de él; la lentitud, particularmente en actividades del trabajo; que se le considere incauto o bonachón

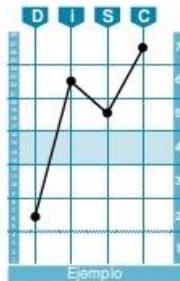
Sería más efectivo al: verbalizar más lógica; considerar más los puntos de vista y las ideas de otros sobre metas y soluciones a problemas; desarrollar un interés genuino por los demás; volverse más paciente y humilde

Las personas Orientadas a Resultados muestran una autoconfianza que algunos pueden interpretar como arrogancia. Buscan activamente oportunidades que pongan a prueba y desarrollen sus habilidades para lograr resultados. A estas personas les agradan las tareas difíciles, las situaciones competitivas, las asignaciones únicas y los cargos "importantes". Asumen responsabilidades con un aire presumido y muestran satisfacción en sí mismos cuando terminan.

Las personas Orientadas a Resultados tienden a evitar factores que los restrinjan tales como controles directos, detalles que requieren de mucho tiempo y trabajos rutinarios. Puesto que son enérgicos y directos, pueden tener problemas con otros. La independencia es muy preciada para estas personas, por lo que se pueden impacientar al verse involucrados en actividades de grupo o en comités. Aunque por lo general las personas Orientadas a Resultados prefieren trabajar solas, pueden persuadir a otros para que brinden apoyo a sus esfuerzos, especialmente cuando deben efectuar actividades de rutina.

Las personas Orientadas a Resultados son rápidas de pensamiento. Paralelamente, son impacientes con quienes no lo son y se centran en encontrarles errores. Evalúan a los demás según su habilidad para obtener resultados. Las personas Orientadas a Resultados son tenaces y persistentes, incluso frente al antagonismo. Cuando resulta necesario, se hacen cargo de una situación aunque no les corresponda. En su ímpetu tenaz por obtener resultados, pueden parecer bruscos e indiferentes.

Patrón del Profesional



Emociones: quiere mantenerse a la altura de los demás en cuanto a su esfuerzo y su desempeño técnico

Meta: desarrollo personal

Juzga a los otros según: su autodisciplina; sus cargos y ascensos

Influye a otras personas mediante: su confianza en su capacidad para dominar habilidades nuevas; desarrollo de procedimientos y acciones "apropiados"

Su valor para la organización: es hábil para resolver problemas técnicos y humanos; demuestra su carácter competente y especializado

Abusa de: una atención excesiva a sus objetivos personales; expectativas poco realistas de los demás

Bajo presión: se vuelve moderado; es sensible a la crítica

Teme: ser predecible; no ser reconocido como un "experto"

Sería más efectivo al: colaborar en forma más genuina para beneficio general; delegar más tareas claves a individuos apropiados

Los Profesionales valoran la capacidad de ser competentes en áreas especializadas. Incitados por su deseo de ser "buenos en algo", controlan cuidadosamente su propio desempeño en el trabajo. Aunque su objetivo es convertirse en "el" experto en una área, con frecuencia los Profesionales dan la impresión de saber un poco de todo. Esta impresión es más marcada cuando ponen en palabras los conocimientos que poseen sobre diversos temas.

Al interactuar con otros, los Profesionales proyectan un estilo relajado, diplomático y sin complicaciones. Esta actitud agradable puede cambiar rápidamente en su propia área de trabajo cuando se centra intensamente en alcanzar altos estándares de desempeño. Como valoran la autodisciplina, los Profesionales evalúan a los demás con base en sus habilidades para centrarse en sus desempeños diarios. Tienen expectativas altas de sí mismos y de los demás y tienden a verbalizar su desilusión.

Aunque por naturaleza se centran en desarrollar un enfoque organizado sobre el trabajo e incrementar sus propias habilidades, los Profesionales deben ayudarle a otras personas a desarrollar sus habilidades. También necesitan apreciar más a aquellos que contribuyen en el trabajo aunque no empleen los métodos preferidos por los Profesionales.

Los Patrones de Perfiles Clásicos

DISC® Clásico 2.0

Sección III

Patrón del Perfeccionista



Emociones: demuestra ser competente; es moderado y cauteloso

Meta: estabilidad; logros predecibles

Juzga a los otros según: sus propios estándares precisos

Influye a otras personas mediante: su atención al detalle; su precisión

Su valor para la organización: es concienzudo; mantiene los estándares; controla la calidad

Abusa de: procedimientos y controles "a toda prueba" para evitar fallas; dependencia excesiva en personas, productos y procesos que le han funcionado bien en el pasado

Bajo presión: se torna diplomático, de mucho tacto

Teme: los antagonismos

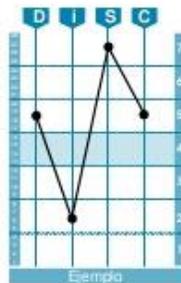
Sería más efectivo al: ser más flexible en su rol; ser más independiente e interdependiente; tener más fe en su valía personal

Los Perfeccionistas trabajan y piensan de manera sistemática y precisa. Siguen procedimientos en su vida personal y laboral. Al ser extremadamente concienzudos, son diligentes en trabajos que requieren atención al detalle y precisión. Puesto que desean condiciones estables y actividades predecibles, cuando más cómodos se sienten es al estar un ambiente de trabajo claramente definido. Desean información específica respecto a las expectativas sobre su trabajo, los requisitos de tiempo y los procedimientos de evaluación que se van a emplear.

Los Perfeccionistas pueden empantanarse con detalles en un proceso de toma de decisiones. Son capaces de tomar decisiones importantes, pero pueden ser criticados por la cantidad de tiempo que se toman reuniendo información y analizándola. Aunque les gusta escuchar las opiniones de sus superiores, los Perfeccionistas toman riesgos cuando tienen datos que puedan interpretar y emplear para sacar conclusiones.

Los Perfeccionistas se evalúan a sí mismos y a los demás según el seguimiento de procedimientos operativos habituales y la capacidad para mantener estándares precisos que producen resultados concretos. Esta atención concienzuda a los estándares y la calidad es valiosa para una organización. Es posible que los Perfeccionistas definan su valía según lo que logran y no según lo que son como personas. Como resultado, al recibir cumplidos personales tienden a pensar, "¿Qué quiere esta persona de mí?" Si aceptaran los cumplidos sinceros, los Perfeccionistas podrían incrementar su confianza en sí mismos.

Patrón del Investigador



Emociones: es desapasionado; muestra autodisciplina

Meta: el poder mediante cargos de autoridad y roles formales

Juzga a los otros según: su uso de información objetiva

Influye a otras personas mediante: su determinación, su tenacidad

Su valor para la organización: supervisa exhaustivamente para que los trabajos sean completados; trabaja con determinación, ya sea individualmente o en un grupo pequeño

Abusa de: su franqueza brusca; suspicacia de los demás

Bajo presión: tiende a interiorizar los conflictos; guarda rencores

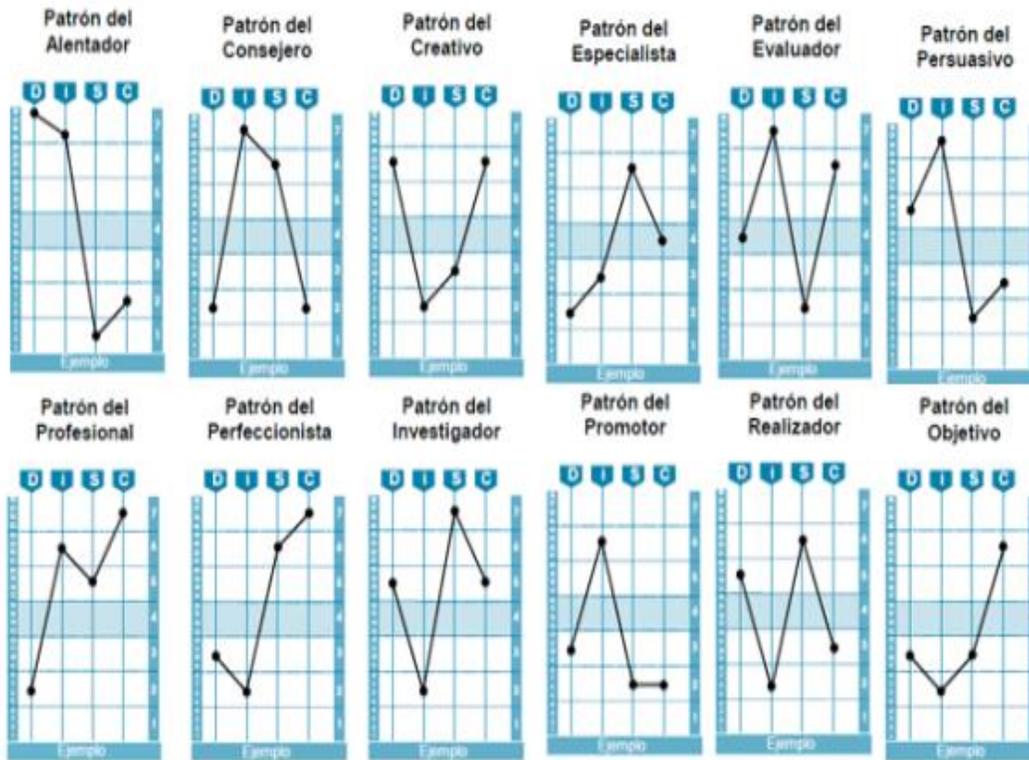
Teme: involucrarse con las masas; ser el responsable de vender ideas abstractas

Sería más efectivo al: ser más flexible; aceptar más a los demás; involucrarse más con los demás en el ámbito personal

Al ser objetivos y analíticos, los Investigadores sirven de "anclas a la realidad". Estas personas usualmente poco expresivas buscan con calma y constancia un camino independiente hacia una meta establecida. Tienen éxito en muchas cosas debido a su determinación encarnizada por terminar lo que comienzan, pero no necesariamente por ser versátiles. Buscan un claro propósito o meta sobre el que puedan desarrollar un plan ordenado y organizar sus acciones. Una vez embarcado en un proyecto, los Investigadores luchan con tenacidad para lograr sus objetivos. A veces requieren una intervención fuerte para que cambien de parecer. Como resultado, otras personas pueden considerarlos tercos y dogmáticos.

Los Investigadores se desempeñan bien en tareas técnicas que constituyan un reto y en las que puedan emplear datos existentes para interpretar la información y sacar conclusiones. Responden a la lógica y no a la emoción. Cuando venden o comercializan una idea, tienen mucho más éxito si promocionan un producto concreto.

Los Investigadores no están particularmente interesados en complacer a la gente y prefieren trabajar solos. La gente los puede considerar fríos, bruscos y sin tacto. Puesto que valoran sus propias habilidades de pensamiento, los Investigadores evalúan a los demás según la manera como usan los datos y la lógica. Para incrementar la efectividad de sus interacciones personales, necesitan desarrollar una mayor comprensión de los demás, especialmente de sus emociones.



8.6. Test de Moss

Evaluación Psicométrica Moss

Instrucciones: Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas; en la hoja de respuestas indique colocando la letra correspondiente, la solución que usted considere más adecuada.
NO MARQUE MAS DE UNA.

1.- Se le ha asignado un puesto en una gran empresa. La mejor forma de establecer relaciones amistosas y cordiales con sus nuevos compañeros será:

- Evitando tomar nota de los errores en que ellos incurran.
- Hablando bien de ellos al jefe.
- Mostrando interés en el trabajo de ellos.
- Pidiéndoles le permitan hacer los trabajos que usted puede hacer mejor.

2.- Tiene usted un empleado muy eficiente, pero que constantemente se queja del trabajo; sus quejas producen mal efecto en los demás empleados. Lo mejor será:

- Pedir a los demás empleados que traten de no hacer caso.
- Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.

- c) Cambiarlo de departamento donde quede a cargo de otro jefe.
- d) Permitirle planear lo más posible acerca de su trabajo.

3.- Un empleado de 50 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años, se queja de exceso de trabajo, lo mejor sería:

- a) Decirle que vuelva a su trabajo o se expone a que lo despidan.
- b) Despedirlo substituyéndolo por alguien más joven.
- c) Darle un aumento de sueldo que evite que continúe quejándose.
- d) Aminorar su trabajo.

4.- Uno de sus socios, sin autoridad sobre usted, le ordena algo en forma distinta de lo que planeaba, ¿Qué haría usted?

- a) Acatar la orden y no armar mayor revuelo.
- b) Ignorar las indicaciones y hacer según usted había planeado.
- c) Decirle que éste es asunto que no le interesa y que usted hará las cosas a su modo.
- d) Decirle que lo haga él mismo.

5.- Usted visita a un amigo íntimo que ha estado enfermo por algún tiempo, lo mejor sería:

- a) Platicarle sus diversiones recientes.
- b) Platicarles nuevos referentes a amigos mutuos.
- c) Comentar su enfermedad.
- d) Enfatizar lo mucho que le apena verle enfermo.

6.- Trabaja usted en una industria y su jefe quiere que tome un curso relacionado con su trabajo, pero es incompatible con el horario nocturno de su carrera. Lo mejor sería:

- a) Continúe normalmente su carrera e informar al jefe si le pregunta.
- b) Explicarle la situación y obtener su opinión en cuanto a la importancia relativa de ambas situaciones.
- c) Dejar la escuela en atención a los intereses del trabajo.
- d) Asistir en forma alterna y no hacer comentarios

7.- Un agente viajero con 15 años de antigüedad, decide presionado por su familia, sentar raíces; se les cambia a las oficinas generales. Es de esperar que:

- a) Guste de lo descansado del trabajo de oficina.
- b) Se sienta inquieto por la rutina de la oficina.
- c) Busque otro trabajo.
- d) Resulte muy eficiente en el trabajo de oficina.

8.- Tienen dos invitados a cenar, el uno radical y el otro conservador; surge una acalorada discusión respecto de política, lo mejor sería:

- a) Tomar partido.
- b) Intentar cambiar de tema.
- c) Intervenir dando los propios puntos de vista y mostrar donde ambos pecan de extremos.
- d) Pedir cambien de tema para evitar mayor discusión.

9.- Un joven invita a una dama al teatro al llegar se percató de que ha olvidado la cartera. Sería mejor:

- a) Tratar de obtener boletos dejando el reloj de prenda.
- b) Buscar un amigo a quien pedir prestado.
- c) Decidir de acuerdo con ella lo procedente.
- d) Dar una excusa plausible para ir a casa por dinero.

10.- Usted ha tenido experiencia como vendedor y acaba de conseguir otro empleo en una tienda grande. La mejor forma de relacionarse con los empleados del departamento sería:

- a) Permitir hacer la mayoría de las ventas durante unos días, en tanto observa sus métodos.
- b) Tratar de implantar los métodos que anteriormente le fueron útiles.
- c) Adaptarse mejor a las condiciones y aceptar consejo de sus compañeros.
- d) Pedir al jefe todo el consejo necesario.

11.- Es usted una joven empleada que va a comer con una maestra a quien conoce superficialmente, lo mejor sería iniciar la conversación acerca de:

- a) Algún tópico de actualidad.
- b) Algún aspecto interesante de su propio trabajo.
- c) Las tendencias actuales en el terreno docente.
- d) Las sociedades de padres de familia.

12.- Una señora de especiales méritos que por largo tiempo ha dirigido trabajos benéficos, dejando las labores de su casa a cargo de la servidumbre, se cambia a otra población. Es de esperarse que ella:

- a) Se sienta insatisfecha de su nuevo hogar.
- b) Se interese más por los trabajos domésticos.
- c) Intervenga poco a poco en la vida de la comunidad, continuando así sus intereses.
- d) Adopte nuevos intereses en la nueva comunidad.

13.- Quiere pedirle un favor a un conocido con quien tiene poca confianza, la mejor forma de lograrlo sería:

- a) Haciéndole creer que será él quien se beneficie más.
- b) Enfatice la importancia que para usted tiene que se lo conceda.
- c) Ofrecer algo en retribución.
- d) Decir lo que desea en forma breve indicando los motivos.

14.- Un joven de 24 años, gasta bastante tiempo y dinero en diversiones; se le ha hecho ver que así no logrará éxito en el trabajo. Probablemente cambie sus costumbres si:

- a) Sus hábitos nocturnos lesionan su salud.
- b) Sus amigos enfatizan el daño que se hace a sí mismo.
- c) Su jefe se da cuenta y lo previene.
- d) Se interese en el desarrollo de alguna fase de su trabajo.

15.- Tras de haber hecho un buen número de favores a un amigo, éste empieza a dar por hecho que será usted quien le resuelva todas sus pequeñas dificultades, la mejor forma de readaptar la situación sin ofenderle sería:

- a) Explicar el daño que se está causando.
- b) Pedir a un amigo mutuo que trate de arreglar las cosas.
- c) Ayudarle una vez más, pero de tal manera que sienta que mejor hubiera sido no haberlo solicitado.
- d) Darle una excusa para no seguir ayudándole.

16.- Una persona recién ascendida a un mejor puesto de autoridad lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:

- a) Tratando de que cada empleado entienda qué es la verdadera eficiencia.
- b) Ascendiendo cuanto antes a quienes considera lo merezcan.
- c) Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los cambios que estiman necesarios.
- d) Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios.

17.- Vive a 15 kms. del centro y ha ofrecido llevar de regreso a un amigo a las 4 pm. él lo espera desde las 3 y a las 4 usted se entera que no podrá salir antes de las 5:30, sería mejor:

- a) Pedirle un taxi.
- b) Explicarle y dejar que él decida.
- c) Pedirle que espere hasta las 5:30.
- d) Proponerle que se lleve su auto.

18.- Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal; ambos son eficientes, lo mejor sería:

- a) Despedir al menos eficiente.
- b) Darles trabajo en común que ambos les interese.
- c) Hacerles ver el daño que se hacen.
- d) Darles trabajos distintos.

19.- Ballesteros ha conservado su puesto de subordinado por 10 años, desempeña su trabajo callada y confiadamente y se le extrañará cuando se vaya. De obtener trabajo en otra empresa muy probablemente:

- a) Asuma fácilmente responsabilidades como supervisor.
- b) Haga ver de inmediato su valer.
- c) Sea lento para abrirse las necesarias oportunidades.
- d) Renuncia ante la más ligera crítica de su trabajo.

20.- Va usted a ser maestro de ceremonias en una cena el próximo sábado, día en que por la mañana y debido a enfermedad en la familia se ve imposibilitado de asistir, lo indicado sería:

- a) Cancelar la cena.
- b) Encontrar quien lo sustituya.
- c) Detallar los planes que tenía y enviarlos.
- d) Enviar una nota explicando la causa de su ausencia.

21.- En igualdad de circunstancias el empleado que mejor se adapta a un nuevo puesto es aquel que:

- a) Ha sido bueno en puestos anteriores.
- b) Ha tenido éxito durante 10 años en su puesto.
- c) Tiene sus propias ideas e invariablemente se rige por ellas.
- d) Cuenta con una buena recomendación de su jefe anterior.

22.- Un conocido le platica acerca de una afición que él tiene, su conversación le aburre, lo mejor sería:

- a) Escuchar de manera cortés pero aburrida.
- b) Escuchar con fingido interés.
- c) Decirle francamente que el tema no le interesa.
- d) Mirar el reloj con impaciencia.

23.- Es usted un empleado ordinario en una oficina grande; el jefe entra cuando usted lee en vez de trabajar, lo mejor sería:

- a) Doblar el periódico y volver al trabajo.
- b) Pretender que obtiene recortes necesarios al trabajo.
- c) Tratar de interesar al jefe leyéndole un encabezado importante.
- d) Seguir leyendo sin mostrar embarazo.

24.- Es usted maestro de primaria; camino a la escuela tras la primera nevada, algunos de sus alumnos le lanzan bolas de nieve, desde el punto de vista de la buena administración escolar, usted debería:

- a) Castigarles ahí mismo por su indisciplina.
- b) Decirles que de volverlo a hacer los castigaría.
- c) Pasar la queja a sus padres.
- d) Tomarlo como broma y nada hacer al respecto.

25.- *Preside el comité de mejoras materiales en su colonia; las últimas reuniones han sido de escasa asistencia se mejoraría la asistencia:*

- a) Visitando vecinos prominentes explicando los problemas.
- b) Avisar de un programa interesante para la reunión.
- c) Poner avisos en los lugares públicos.
- d) Enviar avisos personales.

26.- *Zaldívar, eficiente, pero esos que “todo lo saben”, critica a Montoya, el jefe opina que la idea de Montoya ahorra tiempo; probablemente Zaldívar:*

- a) Pida otro trabajo al jefe.
- b) Lo haga a su modo sin comentarios.
- c) Lo haga como Montoya, pero siga criticándolo.
- d) Lo haga como Montoya, pero mal a propósito.

27.- *Un hombre de 65 años tuvo algún éxito cuando joven como político; sus modos directos le han impedido descollar los últimos 20 años, lo más probable es que:*

- a) Persista en su manera de ser.
- b) Cambie para lograr éxito.
- c) Forme un nuevo partido político.
- d) Abandone la política por inmoral

28.- *Es usted una joven que se encuentra en la calle a una mujer de más edad a quien apenas conoce y que parece haber estado llorando, lo mejor sería:*

- a) Preguntarle por qué está triste.
- b) Pasarle el brazo consoladoramente.
- c) Simular no advertir su pena.
- d) Simular no haberla visto.

29.- *Un compañero flojea de tal manera que a usted le toca más de lo que le corresponde, la mejor forma de conservar las buenas relaciones es:*

- a) Explicar el caso al jefe cortésmente.
- b) Cortésmente indicarle que debe hacer lo que le corresponde o que usted se quejará al jefe.
- c) Hacer tanto como pueda eficientemente y nada decir del caso.
- d) Hacer lo suyo y dejar pendiente lo que el compañero no haga.

30.- Se le ha asignado un puesto ejecutivo en organización, para ganar el respeto y admiración de sus subordinados sin perjuicio de sus planes, habría que:

- a) Ceder en todos los pequeños puntos posibles.
- b) Tratar de convencerlos de todas sus ideas.
- c) Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
- d) Abogar por muchas formas.

8.7. Pauta de Respuestas Correctas Test de Moss

4.- () () () () 14.- () () () () 24.- () () () ()
 5.- () () () () 15.- () () () () 25.- () () () ()
 6.- () () () () 16.- () () () () 26.- () () () ()
 7.- () () () () 17.- () () () () 27.- () () () ()
 8.- () () () () 18.- () () () () 28.- () () () ()
 9.- () () () () 19.- () () () () 29.- () () () ()
 10.- () () () () 20.- () () () () 30.- () () () ()

CLAVES Y EVALUACION DEL TEST MOSS

CLAVES

1.- C	1.- HABILIDAD DE SUPERVISION.							
2.- B	2	3	16	18	24	30		
3.- D	17	34	50	67	84	100%		
4.- B	1	2	3	4	5	6		
5.- B								
6.- B								
7.- B	2.- CAPACIDAD DE DECISION EN LAS RELACIONES HUMANAS.							
8.- B	4	6	20	23	29			
9.- C	20	40	60	80	100%			
10.- C	1	2	3	4	5			
11.- A								
12.- C								
13.- D								
14.- D	3.- CAPACIDAD DE EVALUACION DE PROBLEMAS INTERPERSONALES.							
15.- D	7	9	12	14	19	21	26	27
16.- D	13	25	38	50	63	75	88	100%
17.- B	1	2	3	4	5	6	7	8
18.- D								
19.- C								
20.- B								
21.- A	4.- HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES.							
22.- A	1	10	11	13	25			
23.- A	20	40	60	80	100%			
24.- D	1	2	3	4	5			
25.- B								
26.- C								
27.- A								
28.- C	5.- SENTIDO COMUN Y TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.							
29.- A	5	8	15	17	22	28		
30.- D	17	34	50	67	84	100%		
	1	2	3	4	5	6		

8.8. Listado de Competencias Individuales

ADAPTABILIDAD	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas de este.
ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.
ASUNCIÓN DE RIESGOS	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.
AUTOMOTIVACIÓN	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.
CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.
COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
COMUNICACIÓN ESCRITA	Capacidad para redactar las ideas de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin que exista un conocimiento previo de lo que se está leyendo.
COMPROMISO	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía, aunque no siempre en beneficio propio.
DELEGACIÓN	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
DESARROLLO DE SUBORDINADOS	Potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades (actuales y futuras).
DECISIÓN	Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.

TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.
ESPÍRITU COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
ESCUCHA	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.
ENERGÍA	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.
FLEXIBILIDAD	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.
INDEPENDENCIA	Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros, en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.
INTEGRIDAD	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
IMPACTO	Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.
INICIATIVA	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
NIVELES DE TRABAJO	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
RESISTENCIA	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de

	los demás.
SOCIABILIDAD	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
TENACIDAD	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

8.9. Test de valores de Allport

Se presentan en este estudio de valores un buen número de afirmaciones o preguntas a las que se les puede dar una de dos contestaciones. Indique sus preferencias personales colocando los números apropiados en los cuadros que se encuentran a la derecha de cada pregunta. Algunas de las alternativas pueden parecerle igualmente atractivas o desagradables, sin embargo, escoja siempre una de ellas, aunque sólo le parezca relativamente más aceptable que la otra. Por cada una de las preguntas tiene usted tres puntos que puede distribuir en cualesquiera de las siguientes combinaciones:

En este bloque del test, usted encontrará una serie de afirmaciones, entre las cuales deberá repartir 3 puntos de la siguiente forma.

- Si está totalmente de acuerdo con la alternativa A, y totalmente en desacuerdo con la B, asignará 3 puntos a la casilla A y 0 puntos a la casilla B.
- Si está totalmente en desacuerdo con la alternativa A, y totalmente de acuerdo con la B, asignará 0 puntos a la casilla A y 3 puntos a la casilla B.
- Si está ligeramente más de acuerdo con la alternativa A que con la B, asignará 2 puntos a la A y 1 punto a la B.
- Si está ligeramente más de acuerdo con la alternativa B que con la A, asignará 2 puntos a la B y 1 punto a la A.

El principal objeto de la ciencia es describir la verdad y no darle una aplicación práctica

(A: Si, B: No)

La Biblia debe mirarse desde el punto de vista de la mitología y la literatura, pero no como una revelación espiritual

(A: Si, B: No)

¿A cuál de los siguientes hombres cree que debe atribuírse mayor mérito por su contribución al progreso de la humanidad?

(A: Aristóteles, B: Simón Bolívar)

Dando por hecho que usted tiene la habilidad necesaria, preferiría ser

(A: Banquero, B: Político)

¿Cree justificable que los grandes artistas como Beethoven, Wagner y Byron hayan sido egoístas e indiferentes a los sentimientos de otros?

(A: Si, B: No)

¿Cuál de estas dos disciplinas cree que tendrán en un futuro un mayor valor para la humanidad?

(A: Matemáticas, B: Teología)

¿Cuál considera usted que debe ser la función más importante de los dirigentes modernos?

(A: A) Inducir a la gente a obtener resultados eficientes, B: B) Inducir a la gente a interesarse por los Derechos Humanos)

Cuando presencia una ceremonia pomposa (religiosa, académica) ¿qué le interesa más?

(A: El colorido y formalidad del acto, B: La influencia y la fuerza del grupo)

A - - B

¿Cuáles de estos rasgos de carácter consideraría más deseables?

A) Los altos ideales y el respeto B) El desinterés y la condolencia

Si fuera catedrático universitario, preferiría dar clases de:

A) Literatura B) Física y Química

Si tuviera las siguientes noticias con encabezados del mismo tamaño, cual leería con más interés

A) Dignatarios de la Iglesia resuelven

importante problema religioso B) Grandes mejoras en las condiciones de mercado

Si tuviera las siguientes noticias con encabezados del mismo tamaño, cual leería con más interés

A) La Suprema Corte anuncia su decisión B) Nueva teoría política es anunciado

¿Cuándo visita una catedral le impresiona más el sentido de reverencia que el aspecto arquitectónico?

(A: Si, B: No)

Suponiendo que tenga tiempo disponible, preferiría utilizarlo en:

A) Desarrollar tu habilidad favorita B) Hacer labor social

En una exposición le gusta más ir a lugares donde pueda ver

A) Nuevos productos industriales B) Aparatos científicos

Si tuviera la oportunidad y si ninguna de estas actividades existiera donde usted vive, qué le gustaría fundar:

A) Una sociedad de debates sobre problemas nacionales B) Una orquesta de música clásica.

A - - B

La finalidad de las Iglesias en la actualidad debería ser:

A) Exaltar las tendencias altruistas y caritativas B) Fomentar el recogimiento espiritual y la comunicación con Dios

Si tuviera que pasar un tiempo solo en una sala de espera y hubiera dos revistas, cual escogería

A) Seminario de estudios científicos B) Arte y Decoración

Preferiría usted escuchar una serie de conferencias sobre

A) Comparación de méritos en los sistemas de

gobierno de España y México B) Comparación del desarrollo de las grandes creencias religiosas

¿Cuál de las siguientes funciones de la educación formal considera más importante?

A) La preparación que da en los aspectos de utilidad práctica y recompensa monetaria B) La preparación que da para participar en las actividades de ayuda a la comunidad

¿Tiene usted más interés en leer relatos sobre la vida de hombres cómo?

A) Alejandro Magno, Julio César y Carlo Magno B) Aristóteles, Sócrates y Kant

Nuestro actual desarrollo industrial y científico es muestra de mayor grado de civilización que el alcanzado por cualquiera otra sociedad, por ejemplo, los griegos

A) Sí B) No

Si estuviera empleado en una organización y considerando que los sueldos fueran iguales, preferiría usted ser:

A) consejero de empleados B) Trabajador Administrativo

	A	-	-	B
Cuál de estos dos libros escogería A) Historia de la religión B) Historia del desarrollo industrial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qué sería mejor para la sociedad moderna A) Mayor preocupación por los derechos y bienestar de los ciudadanos B) Mayor conocimiento de las leyes fundamentales del comportamiento humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Según sus deseos, en cuál de estas opciones preferiría utilizar su influencia A) Elevar su nivel de vida B) Influenciar la opinión pública	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qué tema prefiere para elegir una conferencia A) El progreso de los servicios sociales en su ciudad B) Pintores contemporáneos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La evidencia acumulada hasta ahora parece demostrar que el universo se ha desarrollado hasta su elevado estado actual de acuerdo con leyes naturales de la manera que no sería necesario recurrir a una causa primera, propósito cósmico o divinidad para explicarlos: A) Estoy de acuerdo B) Estoy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En un periódico local que leería usted primero A) La compraventa de casas B) La programación de galerías de arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Qué consideraría usted más importante en la educación de sus hijos A) La religión B) La educación física				

8.10. Segunda parte Test de Allport

Cada uno de los siguientes apartados está compuesto por 4 posibles alternativas. Usted deberá puntuar cada una de las alternativas otorgándole valor 4, a la contestación que pinche y con la que esté más de acuerdo o prefiere en primer lugar, 3,2, con las intermedias y 1 la última que pinche y con la que no sea de su prioridad .

Le parece a usted que un buen gobierno debe preocuparse más por

- A) Dar ayuda a pobres, enfermos y ancianos
- B) Desarrollar la industria y el comercio
- C) Introducir los más elevados principios de ética y diplomacia en su política
- D) Colocar a la nación en una posición de prestigio

En su opinión cómo debería utilizar un hombre de negocios que trabaja toda la semana su domingo

- A) Leyendo libros serios para elevar su nivel cultural
- B) Tratando de ganar jugando al tenis o en carreras
- C) Concurriendo a escuchar conciertos sinfónicos
- D) Concurriendo a escuchar sermones religiosos de gran trascendencia

Si pudiera alterar el sistema de enseñanza de su comunidad, trataría usted de :

- A) Darle mayor importancia al estudio de las bellas artes
- B) Incrementar el interés por el estudio de los problemas sociales
- C) Dotar de mayor número de aparatos a los laboratorios
- D) Aumentar el valor práctico de la enseñanza

En amigos de su propio sexo prefiere usted uno que:

- A) Sea eficiente, trabajador y tenga manera práctica de pensar
- B) Se interese seriamente en pensar a cerca de su actitud hacia la vida
- C) Posea cualidades como líder y organizador
- D) Demuestre sensibilidad artística y sentimental

Si viviera en una ciudad pequeña y tuviera más ingresos de los necesarios para cubrir sus necesidades, preferiría:

- A) Aplicar ese dinero para ayudar al progreso industrial y comercial
- B) Ayudar a los grupos religiosos a desarrollar sus actividades
- C) Cederlo para el desarrollo de la investigación científica
- D) Donarlo para el bienestar familiar

Cuando va usted al teatro disfruta más con:

- A) La vida de los grandes hombres
- B) El ballet o representaciones similares
- C) Argumentos sobre el sufrimiento y el amor
- D) Argumentos que tratan de aportar un punto de vista

Suponiendo que usted tuviera la habilidad necesaria y el sueldo fuera igual, ¿qué puesto desearía desempeñar?

- A) Matemático
- B) Gerente de ventas
- C) Político
- D) Sacerdote

Si tuviera tiempo y dinero suficiente qué preferiría

- A) Hacer una colección de pinturas y esculturas escogidas
- B) Establecer un centro para el cuidado y rehabilitación de retrasados mentales
- C) Postularse como político
- D) Establecer una negociación o una empresa industrial en su propiedad

Estando en una velada con unos amigos íntimos que tema de conversación le gustaría tratar:

- A) El significado de la vida
- B) Las últimas novedades del campo de la ciencia
- C) La literatura
- D) El socialismo

Qué preferiría hacer en sus vacaciones

- A) Escribir o publicar un ensayo sobre biología
- B) Permanecer en un rincón lejano del país donde pueda contemplar paisajes
- C) Inscribirse en un torneo local de tenis u otro deporte
- D) Iniciarse en un nuevo campo de negocios

Las grandes exploraciones le parecen más significativas a causa de

- A) Representan conquistas del hombre sobre las fuerzas de la naturaleza
- B) Acrecientan nuestro conocimiento de geografía, oceanografía,..
- C) Son lazos de unión para los intereses y sentimientos de todas las naciones
- D) Cada uno de ellos contribuye un poco a la comprensión del universo.

Debemos brindar nuestra mayor lealtad a

- A) Nuestra fe religiosa
- B) Nuestros ideales de belleza
- C) Nuestros compañeros o la organización donde trabajamos
- D) Nuestras ideas sobre la caridad

Hasta qué punto admira usted a las siguientes personas

- A) Florence Nightingale. Fundadora Cruz Roja
- B) Napoleón

- C) Henry Ford
- D) Galileo

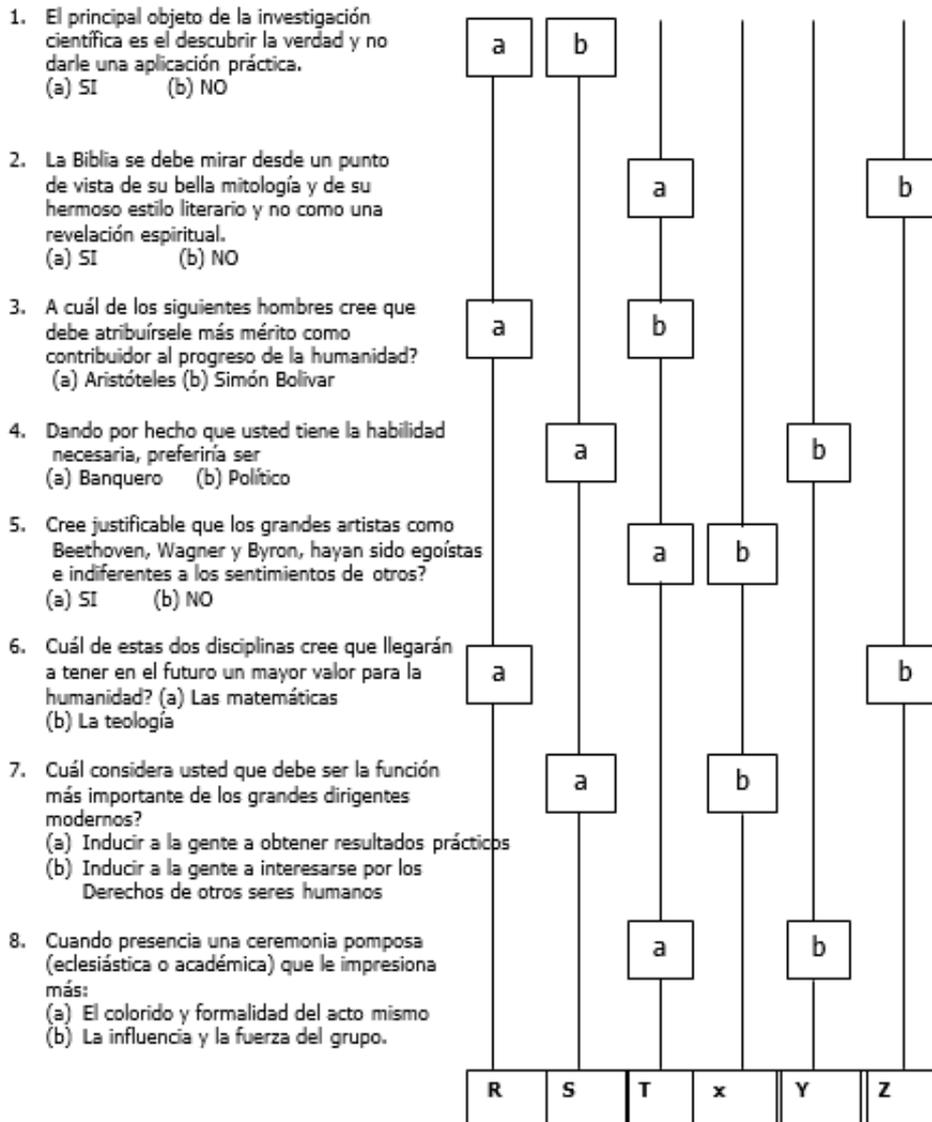
Al escoger a su pareja valoraría:

- A) Que pueda adquirir prestigio social y se gane la admiración de los demás
- B) Que le guste ayudar a la gente
- C) Que sea muy espiritual
- D) Que tenga talento artístico

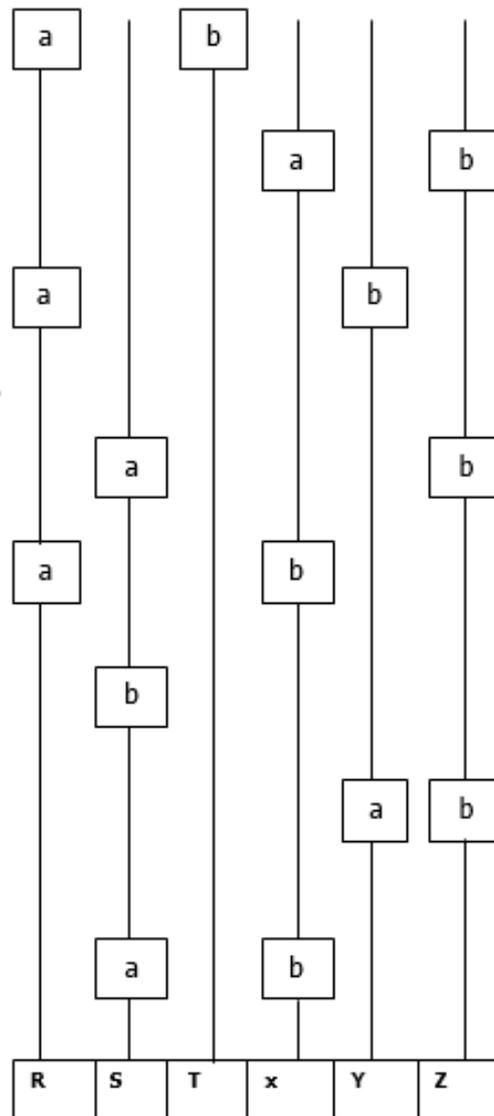
Examinando el cuadro de Leonardo Da Vinci, “La Ultima Cena”, que tendería a apreciar de él:

- A) La expresión de las más altas aspiraciones y sentimientos espirituales
- B) Uno de los cuadros más valiosos que jamás se hayan pintado
- C) Una expresión de las múltiples habilidades de Leonardo y su época
- D) La quintaesencia de la armonía y la composición

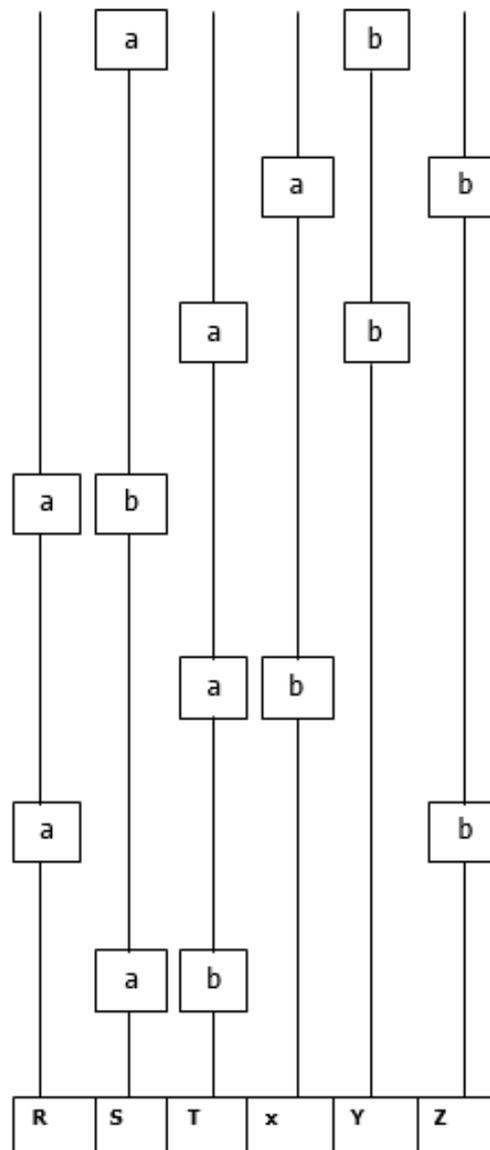
8.11 Interpretación de corrección test de Allport:



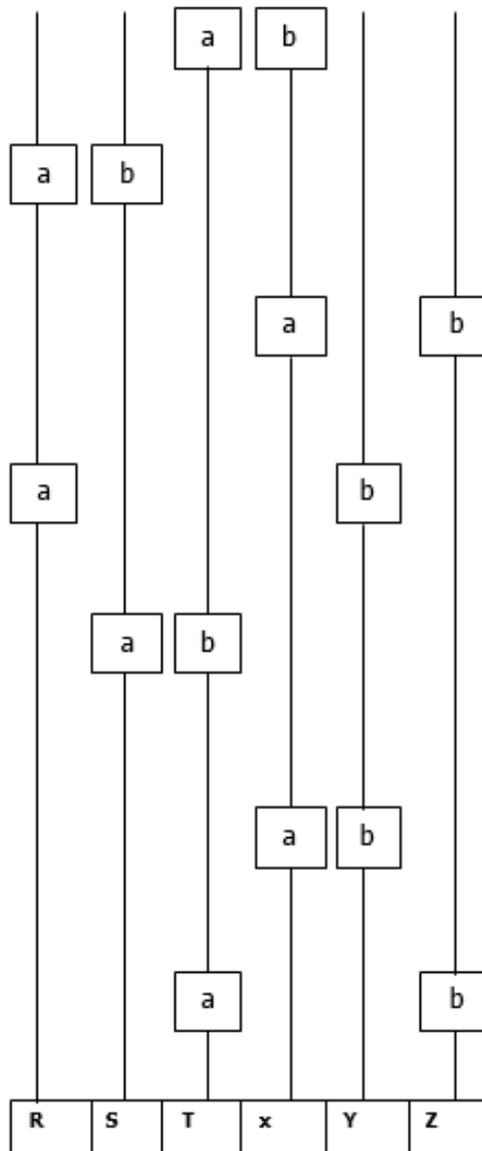
9. Cuáles de estos rasgos de carácter consideraría más deseables?
 (a) Los altos ideales y el respeto
 (b) El desinterés y la condolencia
10. Si fuera catedrático universitario y tuviera la habilidad necesaria preferiría dar clases de
 (a) Literatura
 (b) Química y física
11. Si tuviera las siguientes noticias en el periódico matutino con encabezados de igual tamaño cuál leería con más atención
 (a) Dignatarios de la iglesia resuelven importante problema religioso
 (b) Grandes mejoras en las condiciones del mercado
12. En las mismas circunstancias que en la pregunta 11:
 (a) La Suprema Corte anuncia su decisión
 (b) Nueva teoría política es anunciada.
13. Cuando visita una catedral, le impresiona más el sentido de reverencia y religiosidad que las características arquitectónicas y los emplomados?
 (a) SI (b) NO
14. Suponiendo que tenga tiempo disponible preferiría utilizarlo en:
 (a) Desarrollar maestría en su habilidad favorita
 (b) Hacer labor social o servicio público
15. En una exposición le gusta más ir a lugares donde pueda ver:
 (a) Nuevos productos industriales
 (b) Aparatos científicos tales como microscopios, péndulos, brújulas, etc.
16. Si tuviera la oportunidad y si ninguna de estas actividades existiesen en donde usted vive, qué preferiría fundar:
 (a) Una sociedad de debates sobre problemas nacionales
 (b) Una orquesta de música clásica



17. La finalidad de las iglesias en la actualidad debería ser:
 (a) Exaltar las tendencias altruistas y caritativas
 (b) Fomentar el recogimiento espiritual y el sentido de comunión con el Altísimo
18. Si tuviera que pasar algún tiempo en una sala de espera y hubiera sólo dos revistas, cuál escogería:
 (a) Seminario de estudios científicos
 (b) Arte y decoración
19. Preferiría usted escuchar una serie de conferencias sobre:
 (a) Comparación de méritos en los sistemas de gobierno de España y México
 (b) Comparación del desarrollo de las grandes creencias religiosas
- 20.Cuál de las siguientes funciones de la educación formal considera más importante?
 (a) La preparación que da en los aspectos de utilidad práctica y recompensa monetaria
 (b) La preparación que da para participar en las actividades de la comunidad y en la ayuda de seres desafortunados
21. Tiene usted más interés en leer relatos sobre la vida y obra de hombres como:
 (a) Alejandro Magno, Julio César y Carlomagno
 (b) Aristóteles, Sócrates y Kant
22. Nuestro actual desarrollo industrial y científico es muestra de mayor grado de civilización que el alcanzado por cualquiera otra sociedad de tiempos anteriores, por ejemplo los griegos:
 (a) SI (b) NO
23. Si estuviera empleado en una organización industrial y suponiendo que los sueldos fueran iguales preferiría usted ser:
 (a) Consejero de empleados
 (b) Tener un puesto administrativo



24. Si de dos libros tuviese que elegir uno, cuál de los siguientes escogería:
 (a) Historia de la religión en México
 (b) Historia del desarrollo industrial en México
25. Aprovecharía más a la sociedad moderna:
 (a) Mayor preocupación por los derechos y bienestar de los ciudadanos
 (b) Mayor conocimiento de las leyes fundamentales del comportamiento humano
26. Si usted estuviera en condiciones propicias para elevar el nivel de vida o para modificar la opinión pública según sus deseos preferiría utilizar su influencia para:
 (a) Elevar el nivel de vida
 (b) Influenciar la opinión pública
27. Si escuchara una serie de conferencias populares, sobre qué tema las preferiría:
 (a) El progreso de los servicios sociales en la ciudad donde usted reside
 (b) Pintores contemporáneos
28. La evidencia acumulada hasta ahora parece demostrar que el universo se ha desarrollado hasta su elevado estado actual de acuerdo con leyes naturales de la manera que no sería necesario recurrir a una causa primera, propósito cósmico o divinidad para explicarlos:
 (a) Estoy de acuerdo (b) Estoy en desacuerdo
29. En un periódico como "El Universal" o "Excélsior" que leería usted con mayor interés
 (a) Los anuncios de compra y venta de casas y precios del mercado
 (b) La información sobre galerías de pinturas
30. Qué considera usted más importante en el desarrollo de la educación de sus hijos?
 (a) La religión
 (b) La educación Física



SEGUNDA PARTE

DIRECCIONES: Cada una de las situaciones siguientes o preguntas están seguidas de 4 actitudes o contestaciones posibles. Arregle las respuestas en el orden de su preferencia personal, escribiendo en el cuadro apropiado de la derecha la calificación 4, 3, 2, ó 1. Ponga 4 a la afirmación que prefiera en primer lugar, 3 en la que prefiera en segundo lugar y así sucesivamente.

EJEMPLO: Si en este lugar hubiese una pregunta y las siguientes afirmaciones fuesen afirmativas sobre las que se necesitara expresar la preferencia, usted calificaría como sigue:

Pondría 4 en el cuadro, si prefiere usted esta afirmación en primer lugar.

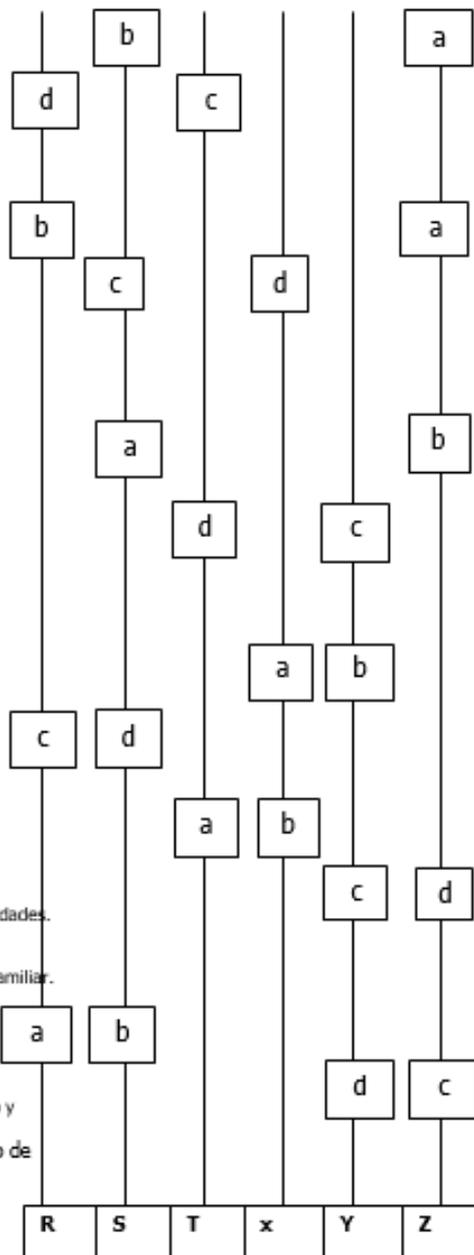
Pondría 3 en el cuadro, si esta afirmación la prefiere en segundo lugar.

Pondría 2 en el cuadro, si esta afirmación la prefiere en tercer lugar.

Pondría 1 en el cuadro, si esta afirmación la prefieren en cuarto lugar.

Usted puede pensar respuestas que desde su punto de vista serian mejores que las que están en la prueba, pero es necesario que escoja una de estas últimas y ordene las cuatro como se indica arriba; aunque algunas veces les sea difícil decidirse. En caso de que le sea completamente imposible tomar una decisión, omita la pregunta. Por ningún motivo califique usted alguna de las alternativas con más de 4, 3, 2, ó 1.

1. Le parece a usted que un buen gobierno debe preocuparse más por:
 - a. Dar más ayuda a los pobres, enfermos y ancianos
 - b. Desarrollar la industria y el comercio
 - c. Introducir los más elevados principios de la ética en su política y su diplomacia
 - d. Colocar a la nación en una posición de prestigio y respeto en relación con otras naciones.
2. En tu opinión, ¿Cómo podría utilizar mejor su domingo un hombre de negocios que trabaja durante toda la semana?
 - a. Leyendo libros serios para elevar su nivel cultural
 - b. Tratando de ganar jugando al tenis o compitiendo en carreras.
 - c. Concurriendo a escuchar conciertos sinfónicos.
 - d. Concurriendo a escuchar un sermón religioso de gran trascendencia.
3. Si pudiera alterar el sistema de enseñanza de su comunidad trataría usted de:
 - a. Darle mayor importancia al estudio de las bellas artes.
 - b. Incrementar el interés por el estudio de los problemas sociales.
 - c. Dotar de mayor número de aparatos y elementos indispensables para los laboratorios.
 - d. aumentar el valor práctico de la enseñanza.
4. En amigos de su propio sexo prefiere usted uno que:
 - a. Sea eficiente, trabajador y que tenga manera práctica de pensar.
 - b. Se interese seriamente en pensar acerca de su actitud hacia la vida.
 - c. Posea cualidades como líder y organizador.
 - d. Demuestre sensibilidad artística y sentimental.
5. Si viviera en una ciudad pequeña y progresista y tuviera más ingresos de los necesarios para cubrir todas sus necesidades preferiría:
 - a. Aplicar ese dinero para ayudar al progreso industrial y comercial.
 - b. Ayudar a los grupos religiosos a desarrollar sus actividades.
 - c. Sederlo para el desarrollo de la investigación científica de la localidad.
 - d. Darlo a una sociedad para el fomento del bienestar familiar.
6. Cuando va usted al teatro por lo regular disfruta más:
 - a. Los argumentos que tratan de la vida de los grandes hombres.
 - b. El ballet o las representaciones similares.
 - c. Argumentos que versan sobre el sufrimiento humano y el amor.
 - d. Argumentos que se proponen demostrar un punto de vista.



7. Suponiendo que usted tenga la habilidad necesaria y que el sueldo para cada uno de los siguientes empleados fuera el mismo, cuál preferiría usted desempeñar:

- Matemático.
- Gerente de ventas
- Sacerdote
- Político

8. Si tuviera suficiente tiempo y dinero te gustaría más:

- Hacer una colección de esculturas y pinturas escogidas
- Establecer un centro para el cuidado y rehabilitación de retrasados mentales
- Postularse para senador o ministro de estado
- Establecer una negociación o una organización industrial de su propiedad

9. Estando en una velada con unos amigos íntimos del propio sexo qué tema preferiría usted tratar:

- El significado de la vida
- Las últimas novedades del campo de la ciencia
- La literatura.
- El socialismo y el mejoramiento social

10. Qué preferiría usted hacer en sus vacaciones venideras si tuviera la habilidad y los medios:

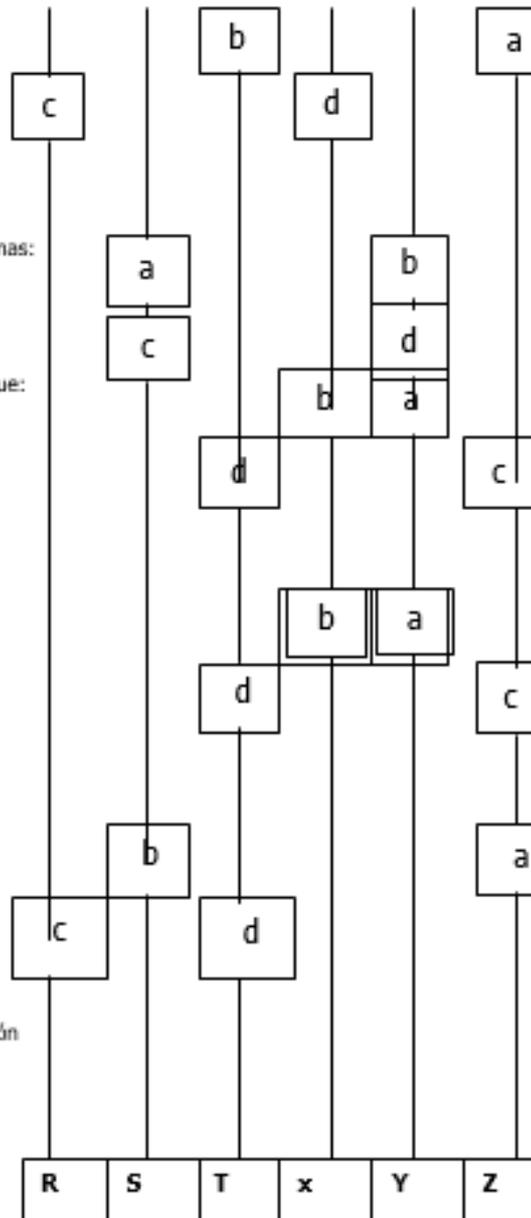
- Escribir y publicar un ensayo o un artículo original sobre biología
- Permanecer en un rincón lejano del país donde se pueda disfrutar de hermosos paisajes
- Inscribirse en un torneo local de tenis u otro deporte
- Iniciarse en un nuevo campo de negocios.

11. Las grandes exploraciones y descubrimientos como los de Colón, Magallanes, Marco Polo y Byrd, le parecen más significativos a causa de:

- Representan conquistas del hombre sobre las fuerzas de la naturaleza.
- Acrecientan nuestro conocimiento de la geografía, la meteorología, la oceanografía, etc.
- Son lazos de unión para los intereses y sentimientos de todas las naciones.
- Cada uno de ellos contribuye un poco a la comprensión del universo.

R	S	T	x	Y	Z
---	---	---	---	---	---

12. Debemos nuestra conducta de acuerdo con,
o brindar nuestra mayor lealtad a:
- Nuestra fe religiosa
 - Nuestros ideales de belleza.
 - Nuestros compañeros o la organización para la que trabajamos
 - Nuestros ideales acerca de la caridad.
13. hasta qué punto admira usted a las siguientes personas:
- La fundadora de la Cruz Roja Florence Nightingale.
 - Napoleón
 - Henry Ford.
 - Galileo.
14. Al escoger a su esposa preferiría usted a una mujer que:
(las mujeres contestan en el 14A)
- Pueda adquirir prestigio social y se gane la admiración de los demás.
 - Guste de ayudar a la gente
 - Sea fundamentalmente espiritual en sus actitudes ante la vida.
 - Tenga talento artístico.
- 14 A. Para mujeres.
Preferiría usted a un esposo que:
- Tenga éxito en su profesión y gane la admiración de los demás.
 - Guste de ayudar a la gente
 - Sea fundamentalmente espiritual es sus actitudes ante la vida
 - Tenga talento artístico.
15. Examinando el cuadro de Leonardo Da Vinci "La Última Cena" qué tendería a pensar de él:
- Cómo la expresión de las más latas aspiraciones y sentimientos espirituales.
 - Como uno de los más valiosos e irremplazables Cuadros que jamás se han pintado.
 - En relación a las múltiples habilidades de Leonardo y su lugar en la historia.
 - Como la quinta esencia de la armonía y la composición



8.12 Cuestionario de Compromiso Laboral

A continuación, se adjuntan las 12 preguntas del cuestionario con sus respectivas explicaciones:

1. ¿Sabes lo que se espera de ti en el trabajo?

Cuando las funciones y los objetivos están bien definidos, el trabajador rinde a un mejor nivel, puesto que sabe que se espera de él y hasta donde tiene que llegar.

2. ¿Dispones de los materiales y equipos que necesitas para hacer bien tu trabajo?

Los materiales, equipos, herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad diaria son casi tan o más importantes que las habilidades individuales, puesto que sin los medios necesarios el trabajador no puede llegar a las metas propuestas.

3. En el trabajo, ¿tienes oportunidad de hacerlo mejor cada día?

Sin motivación y metas a alcanzar no crecemos, por lo que es importante asignar a cada trabajador un proyecto para el cual tenga mayor talento, se sienta más cómodo y pueda crecer día a día.

4. En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?

Hay que reconocer y valorar el trabajo realizado, especialmente cuando éste es óptimo, ello potenciará que el trabajador siga trabajando a gran nivel y desempeñando un buen trabajo.

5. ¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por ti como persona?

Las personas son sin más el motor de la organización. Si nos preocupamos por sus preocupaciones, hacemos que se sientan bien.

6. ¿Hay alguien en el trabajo que te anime a crecer como profesional?

Hay que orientar al trabajador para que sea mejor profesional día a día, apoyándolo y dándole las oportunidades necesarias para que pueda desarrollar sus habilidades y talentos.

7. ¿Te parece que tus opiniones cuentan?

Si tomamos en consideración las opiniones del personal, le haremos formar parte de ese proyecto, lo sentirá como propio, tendrá mayor implicación y seguramente las decisiones tomadas serán mejores.

8. ¿Los objetivos de tu organización hacen que tu trabajo sea importante?

Hay que informar a los trabajadores sobre cuáles son los objetivos de la compañía, sobre cómo influye el trabajo realizado por cada uno para que se pueda valorar la labor global y que todos se sientan partícipes de la misma.

9. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad?

Todo el equipo debe trabajar con un objetivo común, respetándose unos a otros, ayudándose para lograr el fin común de gestionar un trabajo de buena calidad.

10. ¿Tienes un buen amigo en el trabajo?

Si tienes un buen amigo en el trabajo puedes compartir los problemas que puedan surgir, las dudas, inquietudes y ello hace que tales problemas, dudas e inquietudes se relativicen. De hecho, los estudios demuestran que las personas confían más en las recomendaciones de individuos que son considerados amigos, conocidos o con un perfil similar al de uno.

11. En los últimos 6 meses, ¿alguien de tu trabajo ha hablado contigo sobre tu progreso?

Si orientamos al trabajador y le comunicamos su progreso, sus logros incluso sus carencias o sus puntos a mejorar, le estaremos guiando y le ayudaremos a mejorar.

12. En el último año, ¿has tenido oportunidades en el trabajo de aprender y crecer como profesional?

Si el trabajador puede mejorar día a día, disponer de formación continua, adquirir nuevas habilidades, potenciar las existentes, será un beneficio para él y también para la propia organización.

8.13. Cuestionario de Valores Personales

- En este cuestionario tendrás que preguntarte "¿Qué **valores** son los más **importantes** para *mí* como principios que guían mi vida?, y ¿Qué valores son los menos importantes para *mí*?".
- En las páginas siguientes encontraras dos listas de valores, con una explicación (entre paréntesis) que puede ayudarte a comprender su significado.
- La tarea consiste en decir la importancia que tiene para ti cada valor, **como principio-guía en tu vida**. En el espacio frente a cada frase, marca el cuadro del número (-1,0,1,2,3,4,5,6,7) que indique la importancia que tiene ese valor para ti. Los números significan lo siguiente:

- 1	0	1	2	3	4	5	6	7
Opuesto a mis valores	Nada importante			Importante			Muy importante	De suprema importancia

LISTA DE VALORES 2

	Como principio guía en mi vida, este valor es								
	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
32-INDEPENDENCIA (Tener confianza en mi mismo, ser autosuficiente)									
33-MODERADO (Evitar los extremos en sentimientos y acciones)									
34-LEALTAD (Ser fiel a mis amigos, a mi grupo)									
35-AMBICION (Trabajar duro con altas aspiraciones)									
36-ABIERTO (Ser tolerante con diferentes ideas y creencias)									
37-HUMILDAD (Ser modesto, pasar inadvertido)									
38-ATREVIDO (Buscar aventuras y riesgos)									
39-PROTECTOR DEL MEDIO AMBIENTE (Conservar la naturaleza)									
40-INFLUYENTE (Tener impacto en los acontecimientos y las personas)									
41-HONRAR A LOS PADRES Y MAYORES (Mostrarles respeto)									
42-ELEGIR MIS PROPIAS METAS (Seleccionar mis propios objetivos)									
43-SALUD (No estar enfermo física y mentalmente)									
44-CAPACIDAD (Ser competente, efectivo, eficaz)									
45-ACEPTAR MI PARTE EN LA VIDA (Someterme a las circunstancias de la vida)									
46-HONESTIDAD (Ser genuino, sincero)									
47-CONSERVAR MI IMAGEN PUBLICA (Proteger mi imagen)									
48-OBEDIENCIA (Cumplir con mis deberes y obligaciones)									
49-INTELIGENCIA (Lógica que piensa)									
50-AYUDA (Trabajar por el bien de los demás)									
51-DISFRUTAR DE LA VIDA (Disfrutar de la comida, el sexo y el ocio)									
52-DEVOCIÓN (Mantener mis creencias y fe religiosas)									
53-RESPETABLE (Ser digno de confianza, fiable)									
54-CURIOSIDAD (Estar interesado por todo, indagador)									
55-NO RENCOROSO (Estar dispuesto a perdonar a los demás)									
56-LOGRAR ÉXITOS (Conseguir mis metas)									
57-LIMPIEZA (Ser aseado, ordenado)									
58-AUTO-INDULGENCIA (Ser auto-condescendiente en los placeres)									

8.14. Test de Goldfield

ESCALA DE HABILIDADES SOCIALES (A. Goldstein & col. 1978)
--

A continuación, se presenta una tabla con diferentes aspectos de las “*Habilidades Sociales Básicas*”. A través de ella podrás determinar el grado de desarrollo de tu “*Competencia Social*” (conjunto de HH.SS necesarias para desenvolvarte eficazmente en el contexto social). Señala el grado en que te ocurre lo que indican cada una de las cuestiones, teniendo para ello en cuenta:

1 Me sucede **MUY POCAS** veces

3 Me sucede **BASTANTES** veces

2 Me sucede **ALGUNAS** veces

1 Me sucede **MUCHAS** veces

HABILIDADES SOCIALES		1	2	3	4
1	Prestas atención a la persona que te está hablando y haces un esfuerzo para comprender lo que te está diciendo				
2	Hablas con los demás de temas poco importantes para pasar luego a los más importantes				
3	Hablas con otras personas sobre cosas que interesan a ambos				
4	Clarificas la información que necesitas y se la pides a la persona adecuada				
5	Permites que los demás sepan que les agradeces los favores				
6	Te das a conocer a los demás por propia iniciativa				
7	Ayudas a que los demás se conozcan entre sí				
8	Dices que te gusta algún aspecto de la otra persona o alguna de las actividades que realiza				
9	Pides que te ayuden cuando tienes alguna dificultad				
10	Eliges la mejor forma para integrarte en un grupo o para participar en una determinada actividad				
11	Explicas con claridad a los demás cómo hacer una tarea específica				
12	Prestas atención a las instrucciones, pides explicaciones y llevas adelante las instrucciones correctamente				
13	Pides disculpas a los demás por haber hecho algo mal				
14	Intentas persuadir a los demás de que tus ideas son mejores y que serán de mayor utilidad que las de la otra persona				
15	Intentas reconocer las emociones que experimentas				
16	Permites que los demás conozcan lo que sientes				
17	Intentas comprender lo que sienten los demás				
18	Intentas comprender el enfado de la otra persona				
19	Permites que los demás sepan que te interesas o preocupas por ellos				
20	Piensas por qué estás asustado y haces algo para disminuir tu miedo				
21	Te dices a ti mismo o haces cosas agradables cuando te mereces una recompensa				
22	Reconoces cuando es necesario pedir permiso para hacer algo y luego lo pides a la persona indicada				

HABILIDADES SOCIALES		1	2	3	4
23	Te ofreces para compartir algo que es apreciado por los demás				
24	Ayudas a quien lo necesita				
25	Llegas a establecer un sistema de negociación que te satisface tanto a ti mismo como a quienes sostienen posturas diferentes				
26	Controlas tu carácter de modo que no se te “escapan las cosas de la mano”				
27	Defiendes tus derechos dando a conocer a los demás cuál es tu postura				
28	Te las arreglas sin perder el control cuando los demás te hacen bromas				
29	Te mantienes al margen de situaciones que te pueden ocasionar problemas				
30	Encuentras otras formas para resolver situaciones difíciles sin tener que pelearte				
31	Dices a los demás cuándo han sido los responsables de originar un determinado problema e intentas encontrar una solución				
32	Intentas llegar a una solución justa ante la queja justificada de alguien				
33	Expresas un sincero cumplido a los demás por la forma en que han jugado				
34	Haces algo que te ayude a sentir menos vergüenza o a estar menos cohibido				
35	Eres consciente cuando te han dejado de lado en alguna actividad y, luego, haces algo para sentirte mejor en ese momento				
36	Manifiestas a los demás que han tratado injustamente a un amigo				
37	Consideras con cuidado la posición de la otra persona, comparándola con la propia, antes de decidir lo que hacer				
38	Comprendes la razón por la cual has fracasado en una determinada situación y qué puedes hacer para tener más éxito en el futuro				
39	Reconoces y resuelves la confusión que se produce cuando los demás te explican una cosa, pero dicen o hacen otras que se contradicen				
40	Comprendes lo que significa la acusación y por qué te la han hecho y, luego, piensas en la mejor forma de relacionarte con la persona que te ha hecho la acusación				
41	Planificas la mejor forma para exponer tu punto de vista antes de una conversación problemática				

42	Decides lo que quieres hacer cuando los demás quieren que hagas otra cosa distinta				
43	Resuelves la sensación de aburrimiento iniciando una nueva actividad interesante				
44	Reconoces si la causa de algún acontecimiento es consecuencia de alguna situación bajo tu control				
45	Tomas decisiones realistas sobre lo que eres capaz de realizar antes de comenzar una tarea				
46	Eres realista cuando debes dilucidar cómo puedes desenvolverte en una determinada tarea				
47	Resuelves qué necesitas saber y cómo conseguir la información				
48	Determinas de forma realista cuál de los numerosos problemas es el más importante y el que deberías solucionar primero				
49	Consideras las posibilidades y eliges la que te hará sentir mejor				
50	Te organizas y te preparas para facilitar la ejecución de tu trabajo				

ÁREAS DE HABILIDADES

GRUPO I. PRIMERAS HABILIDADES SOCIALES.

1. Escuchar.
2. Iniciar una conversación.
3. Mantener una conversación.
4. Formular una pregunta.
5. Dar las gracias.
6. Presentarse.
7. Presentar a otras personas.
8. Hacer un cumplido.

GRUPO II. HABILIDADES SOCIALES AVANZADAS.

9. Pedir ayuda.
10. Participar.
11. Dar instrucciones.
12. Seguir instrucciones.
13. Disculparse.
14. Convencer a los demás.

GRUPO III. HABILIDADES RELACIONADAS CON LOS SENTIMIENTOS.

15. Conocer los propios sentimientos.
16. Expresar los sentimientos.
17. Comprender los sentimientos de los demás.
18. Enfrentarse con el enfado de otro.
19. Expresar afecto.
20. Resolver el miedo.
21. Autorrecompensarse.
22. Pedir permiso
23. Compartir Algo

GRUPO IV. HABILIDADES ALTERNATIVAS A LA AGRESIÓN.

24. Ayudar a los demás.
25. Negociar.
26. Empezar el autocontrol.
27. Defender los propios derechos.
28. Responder a las bromas.
29. Evitar los problemas con los demás.
30. No entrar en peleas.

GRUPO V. HABILIDADES PARA HACER FRENTE AL ESTRÉS.

31. Formular una queja.
32. Responder a una queja.
33. Demostrar deportividad después de un juego.
34. Resolver la vergüenza.
35. Arreglárselas cuando le dejan de lado.
36. Defender a un amigo.
37. Responder a la persuasión.
38. Responder al fracaso.
39. Enfrentarse a los mensajes contradictorios.
40. Responder a una acusación.
41. Prepararse para una conversación difícil.
42. Hacer frente a las presiones del grupo.

GRUPO VI. HABILIDADES DE PLANIFICACIÓN.

43. Tomar iniciativas.

44. Discernir sobre la causa de un problema.
45. Establecer un objetivo.
46. Determinar las propias habilidades.
47. Recoger información.
48. Resolver los problemas según su importancia.
49. Tomar una decisión.
50. Concentrarse en una tarea.

8.15. Test Compe-TEA

INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones sobre diferentes aspectos de su forma de actuar en el trabajo.

En la primera parte, deberá leer atentamente cada frase e indicar con qué **FRECUENCIA** se produce ese comportamiento en Ud. Para ello marcará en la hoja de respuestas una de las siguientes opciones:

En la segunda parte se le pedirá su **GRADO DE ACUERDO** con otra serie de comportamientos u **OPINIONES** sobre aspectos relacionados con el trabajo. Para ello, deberá marcar en la hoja de respuestas una de las siguientes opciones en función de su opinión:

Conteste a cada frase de forma espontánea, sin demorarse demasiado. No hay respuestas correctas ni erróneas, ya que una conducta puede ser frecuente en unas personas y rara en otras. Igualmente, las personas tienen opiniones diversas sobre multitud de temas, por lo que sea sincero y exprese su punto de vista de modo directo. En este sentido debe saber que el test cuenta con medidas de control para detectar la falta de sinceridad, lo que podría provocar la invalidación de sus resultados.

Trate de contestar a todas las frases, sin dejar ninguna en blanco.

¿CON QUÉ FRECUENCIA SE PRODUCE ESE COMPORTAMIENTO EN UD.?

1. Doy más importancia a los intereses de la empresa que a los míos.
2. Cuando se produce un problema trato de identificar las causas profundas que lo han provocado.
3. Me siento a gusto conmigo mismo.
4. Evito tratar con los clientes que son muy exigentes.
5. Me irrito con bastante facilidad.
6. Me cuesta tomar decisiones ante un problema difícil.
7. Me encuentro a gusto en las situaciones en las que existe un «tira y afloja» (situaciones de negociación).
8. Antes de tomar decisiones analizo cuidadosamente la información disponible.
9. Mantengo la calma ante los retos importantes y los problemas difíciles.
10. Trato de centrarme en los aspectos clave sin dejarme distraer por los aspectos secundarios.
11. Me esfuerzo por hacerme entender y expresar adecuadamente mis ideas, opiniones o puntos de vista.
12. Me gustaría ser la persona encargada de coordinar equipos de trabajo.
13. Cuando tengo que hacer varias cosas urgentes me resulta difícil saber por dónde empezar.
14. Cuando las cosas van mal no puedo dejar de pensar en ello.
15. Soy capaz de adaptar mi forma de tratar a los demás según sus características.
16. Se me ocurren muchas ideas para mejorar las cosas o resolver los problemas.
17. Tomo la iniciativa a la hora de establecer relaciones.
18. Sacrificaría unas vacaciones previamente planificadas si tuviese que ayudar a mi empresa con alguna tarea.
19. Propongo sugerencias para mejorar las cosas, aunque no me las hayan pedido.
20. Me atraen las situaciones novedosas y cambiantes, aunque ello implique asumir riesgos.
21. Aunque las cosas me salgan mal continúo sin desanimarme.
22. Me gustaría que mi trabajo me permitiese conocer gente de

otras nacionalidades.

23. Termino con éxito las negociaciones que emprendo.
24. Cuando estoy solo actúo igual que delante de los demás.
25. Cuando un trabajo conlleva asumir un nivel muy alto de responsabilidades me mantengo al margen.
26. Cuando voy de un sitio a otro suelo ir por el mismo camino.
27. Utilizo argumentos contundentes cuando presento mi punto de vista sobre algo.
28. Suelo alcanzar los objetivos que me propongo.
29. A mis colaboradores les cuesta entender algunas de las cosas que les comunico.
30. Cuando trabajo en equipo me siento responsable de los éxitos y fracasos.
31. Me molesta que me contradigan.
32. Suelo tener éxito en lo que me propongo.
33. Se me da muy bien encontrar soluciones a los problemas que se presentan.
34. Aun estando gravemente enfermo, voy al trabajo a cumplir con mis obligaciones.
35. Me cuesta entender cómo afectan mis actos a la marcha de la empresa.
36. Mis compañeros me elegirían para mediar en los problemas con la empresa o con otros trabajadores.
37. Mi trabajo en la empresa no tiene repercusión sobre otros departamentos o actividades.
38. He tenido malentendidos por no compartir algunas informaciones con mis compañeros.
39. Me cuesta mostrarme seguro de mí mismo.
40. Cuando hablo a un grupo de personas, consigo que me entiendan con facilidad.
41. Me hago muchas preguntas sobre muchos temas diversos.
42. Consigo de la gente lo que quiero.
43. Cuando tengo que elegir entre dos alternativas escojo la más provechosa, aunque conlleve asumir riesgos.
44. Reconozco cuándo es el mejor momento para invertir en nuevas oportunidades de negocio.

45. Me gusta planificar con antelación lo que tengo que hacer.
46. Me mantengo firme en el cumplimiento de las decisiones importantes que tomo.
47. Me esfuerzo por saber cómo funcionan otros departamentos de la empresa.
48. Tengo en mente el nivel de rendimiento y las capacidades de mis colaboradores o compañeros.
49. Soy consciente de los efectos que tienen mis acciones sobre los demás.
50. Al hablar con un cliente hay que tratar de ver las cosas desde su punto de vista.
51. Ante situaciones muy arriesgadas, me bloqueo y me cuesta decidirme.
52. En los trabajos en grupo ejerzo un papel preponderante o destacado.
53. Me gusta probar nuevos caminos o modos de desplazarme de un lugar a otro.
54. Analizo el mercado para conocer su evolución e identificar nuevas oportunidades.
55. Soy consciente de los retos y desafíos que afectan a mi empresa.
56. Evitaría ir a reuniones sociales en las que conociese a pocas personas.
57. Cuando aparecen situaciones difíciles las afronto como retos a superar.
58. Siento que la gente no me entiende cuando hablo.
59. Suelo participar en muchas actividades, aunque no estén dentro de mis obligaciones.
60. Suelo dedicar tiempo a conocer mejor mi empresa.
61. Prefiero delegar en otros a ser el único responsable de mis tareas.
62. En términos realistas las quejas o reclamaciones de los clientes son infundadas.
63. Leo con detenimiento las revistas y diarios económicos.
64. Suelo presentarme voluntario para ocuparme de tareas o problemas que no me corresponden estrictamente.
65. Prefiero atenerme a las normas que buscar caminos novedosos.
66. Prefiero que mis objetivos y mis tareas estén claramente definidos.
67. Suelo fijarme objetivos difíciles y ambiciosos.
68. Necesito que mi trabajo me permita desarrollar mis cualidades y expresar mis

puntos de vista.

69. Si me lo propongo puedo convencer a cualquiera de algo.
70. La mayoría de los documentales sobre otras culturas me resultan absurdos.
71. Suelo llevar una agenda detallada con todo lo que tengo que hacer.
72. Suelo mostrar un humor estable, con escasos altibajos.
73. Soy consciente de los puntos débiles de mi empresa frente a la competencia.
74. Tengo una opinión justificada sobre una gran cantidad de temas.
75. A la gente le gusta trabajar conmigo formando un equipo.
76. Cuando una negociación se encuentra en punto muerto, prefiero mantenerme a la espera a intentar desbloquearla.
77. Suelo aceptar hacer esfuerzos superiores a lo exigible cuando es necesario.
78. Me gustaría asumir responsabilidades más importantes en mi empresa.
79. En el colegio solía dirigir algunas actividades.
80. Cuando tengo que enfrentarme a problemas nuevos me siento inseguro.
81. Si las cosas me salen mal me desanimo con facilidad.
82. Dedico parte de mi tiempo a planificar lo que tengo que hacer en el día o en días siguientes.
83. Suelo ser el que interviene en los conflictos que surgen entre compañeros.
84. Me cuesta establecer conversación con desconocidos.

85. El cliente debería tener presente que los plazos de tiempo difícilmente se cumplen.
86. Critico el funcionamiento de mi empresa en otros ambientes.
87. Aun careciendo de responsabilidades, soy de los que oriento a mis compañeros en sus actividades.

8.15.1. Segunda Parte Test CompeTEA

Continúe de Inmediato, no se detenga

¿QUÉ ALTERNATIVA REPRESENTA MEJOR SU OPINIÓN SOBRE LAS SIGUIENTES FRASES?

88. Cuando no domino una tarea prefiero que otro la empiece para aprender de ellos.
89. Consigo mejor los objetivos si me dejan libertad en cuanto a la forma de hacerlo.
90. A veces no sé dónde tengo la información o las cosas que necesito.
91. Expreso mis ideas con claridad, pero para conseguirlo debo repetirlas varias veces.
92. Prefiero ser la persona que asume la responsabilidad de una decisión a tomar la postura de espectador.
93. La gente piensa que soy de los que promueven el espíritu de equipo.
94. Creo que sería la persona adecuada para resolver con éxito una negociación complicada.
95. El resultado de un grupo de trabajo es mejor que el de la suma de los resultados Individuales.
96. Me gustan los valores y el estilo de gestión que se practican en mi empresa.
97. Prefiero desentenderme parcialmente de algunos trabajos para que otros puedan asumir mayores responsabilidades.
98. Es frustrante cuando se comprueba que en el trabajo los grandes esfuerzos no producen los resultados esperados.
99. Me gustaría participar en grupos encaminados a mejorar los resultados de mi empresa.
100. Prefiero un trabajo que me permita bastante libertad de acción, aunque se me exija más.
101. Considero que las empresas no reconocen suficientemente los esfuerzos de sus empleados.
102. A veces no practico lo que predico.
103. La estructura y la organización de la empresa me parecen muy complejas.
104. Soy capaz de anticipar los efectos que tendrán en mi empresa determinados acontecimientos de actualidad.
105. Estoy de acuerdo con el dicho: «El que no se arriesga no gana».

106. Prefiero que las decisiones difíciles las tornen personas más preparadas que yo.
107. Me parece ilógico fijar objetivos que son difícilmente alcanzables
108. Me cuesta entender la utilidad de otras áreas de la empresa.
109. Prefiero hacer las cosas a mi manera que siguiendo directrices muy estrictas.
110. Tengo un «sexto sentido» a la hora de tomar decisiones.
111. Me resulta difícil tener en cuenta los costes y beneficios de las tareas que realizo.
112. En una empresa grande es imposible que los trabajadores conozcan los objetivos de la empresa.
113. Es mejor cambiar de tema que persistir en hacer comprender una idea
114. Estoy de acuerdo con el dicho: «Más vale pájaro en mano que ciento volando».
115. Mis propuestas u opiniones se tienen poco en cuenta.
116. Creo que vale la pena trabajar en una empresa como la mía.
117. Me resulta sencillo prever el impacto de algunos acontecimientos externos sobre el negocio.
118. No se puede confiar en la gente para realizar con éxito determinados trabajos.
119. Cuando un objetivo es muy difícil de lograr, tiendo a poner menos empeño en conseguirlo.
120. Mantengo una estrecha relación con cada uno de mis colaboradores.
121. Todo cliente puede ser fuente de nuevos beneficios.
122. Tengo bastante claro cuáles son los grandes objetivos de mi empresa.
123. Estaría dispuesto a trabajar sin remuneración si supiese que es por el bien de mi empresa.
124. Me atraen las situaciones de riesgo y aventura
125. En mi vida he tenido muchas responsabilidades diferentes.
126. A veces estoy cansado y no tengo ganas de trabajar.
127. Soy un referente en el desempeño de las actividades de otros departamentos o colaboradores.
128. Trato de leer algo casi todos los días, aunque tenga poco tiempo.

129. Me gustaría ser la persona encargada de reunirme a negociar con clientes.
130. Una de mis virtudes es la capacidad de escuchar a las personas.
131. Suelo prestar poca atención a los detalles.
132. Siento curiosidad por conocer muchas de las cosas que me rodean.
133. Es difícil entender lo que piensan o sienten las personas.
134. Es difícil que otras personas se den cuenta de mis emociones más profundas.
135. Cuando alguien está de mal humor lo mejor es no acercarse.
136. Los demás piensan de mí que soy una persona carismática, con personalidad.
137. No me motiva especialmente la idea de llegar a tener puestos de mayor responsabilidad en mi empresa.
138. Me considero más capaz que la mayor parte de la gente.
139. Me perturban las pequeñas contrariedades, aunque sepa que no son importantes.
140. Me gustaría ser la persona encargada de dar instrucciones para realizar un trabajo.
141. Me considero una persona ambiciosa.
142. Soy más eficaz cuando puedo improvisar que haciendo planes para el futuro.
143. Podría echar mano de mis contactos para solucionar una gran variedad de problemas.
144. Para la eficacia de la empresa es importante que existan normas muy detalladas y que se respeten estrictamente.
145. A veces pienso que mi vida tiene poco sentido.
146. Mis compañeros me consideran la persona ideal para realizar comunicaciones en público.
147. La gente piensa que es difícil mantener una relación estrecha conmigo.
148. Me cuesta aceptar las críticas.
149. Para mí es importante invertir parte de mi tiempo en hacer que los demás sean más autónomos.
150. Soy el menos indicado para manejar situaciones poco estables.
151. Creo que tengo una mente lógica y analítica para estudiar las cosas.

152. Las ideas que expreso se caracterizan por no dejar indiferente a nadie
153. Prefiero que sean otros los que asuman la dirección y la responsabilidad de un grupo de personas.
154. Prefiero no tratar directamente con clientes.
155. Me interesan mucho las novedades técnicas que se producen en mi profesión.
156. Soy capaz de hacer cualquier cosa por los demás.
157. En un contexto de negociación, resulta difícil comprender algunos de los beneficios que otros desean conseguir.
158. Consigo rápidamente captar la atención de la gente y hacerme entender cuando hablo sobre algo.
159. Soy más efectivo trabajando de forma individual que compartiendo esfuerzos.
160. Me muestro calmado y seguro de mí en situaciones de conflicto graves.
161. Creo que las perspectivas de futuro de mi empresa son muy buenas.
162. En mis momentos de ocio prefiero ver la televisión a leer libros.
163. Me siento motivado cuando me enfrento a las tareas de mi trabajo y asumo nuevas responsabilidades.
164. La sociedad cambia demasiado deprisa y ello causa muchos problemas.
165. En el trabajo, soy de los que prefieren pasar desapercibido.
166. Si cometo algún error me cuesta mucho reconocerlo.
167. Cuando me dirijo a un grupo de personas, me gusta ir saltando de idea en idea.
168. Me preocupa lo que los demás puedan pensar de mí.
169. Soy capaz de defender o argumentar cualquier punto de vista.
170. Si me ocurriese una desgracia familiar eso afectaría a mi trabajo.

8.16. Test de Empatía

8.16.1. Test TECA

TEST DE EMPATIA COGNITIVA Y AFECTIVA

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	Me resulta fácil darme cuenta de las intenciones de las personas que me rodean.		
2	Me siento bien si los/as demás se divierten (lo pasan bien).		
3	Cuando un/a amigo/a está triste, yo también me pongo triste.		
4	Si un/a amigo/a consigue un premio, me alegro mucho con él/ella.		
5	Si veo que alguien ha tenido un accidente, me pongo triste.		
6	Antes de tomar una decisión, intento tener en cuenta las opiniones de las personas cercanas a mí.		
7	Rara vez reconozco cómo se siente una persona cercana a mí con sólo mirarla.		
8	Me afectan poco las cosas malas que les suceden a las chicas y chicos de otros pueblos.		
9	Me alegra ver que un/a amigo/a nuevo/a se encuentra a gusto en nuestro grupo.		
10	Me cuesta entender cómo se siente otra persona ante una situación nueva para mí.		
11	Cuando un/a amigo/a se ha portado mal conmigo, intento entender los motivos por los que lo ha hecho.		
12	Me cuesta llorar con lo que les sucede a otros/as.		
13	Reconozco fácilmente cuándo alguien cercano/a está de mal humor.		
14	Pocas veces me doy cuenta cuándo la persona que tengo al lado se siente mal.		
15	Frente a una situación, intento ponerme en el lugar de las personas cercanas a mí para saber cómo actuarán.		
16	Cuando a una persona le sucede algo bueno, siento alegría.		
17	Si tengo mi opinión clara, presto poca atención a la opinión de los/as demás.		
18	A veces sufro mucho con las cosas malas que les suceden a otros chicos o chicas.		
19	Me siento feliz al ver felices a otras personas.		
20	Cuando alguien tiene un problema, intento pensar cómo me sentiría si estuviera en su lugar.		
21	Me alegro poco cuando una persona me cuenta que ha tenido buena suerte.		
22	Cuando veo que una persona ha recibido un regalo, me pongo alegre.		
23	Lloro fácilmente cuando escucho las cosas tristes que les han sucedido a desconocidos/as.		
24	Cuando conozco gente nueva me doy cuenta enseguida de lo que piensan de mí.		

25	Le doy poca importancia a que mis amigos/as estén bien.		
26	Me resulta difícil ponerme en el lugar de otras personas, para ver las cosas como ellas.		
27	Entender cómo se siente alguien cercano/a es algo muy fácil para mí.		
28	Muy pocas veces me pongo triste con los problemas de otros chicos y chicas.		
29	Intento comprender mejor a mis amigos/as poniéndome en su lugar.		
30	Creo que soy una persona fría y de pocos sentimientos, porque no me emociono fácilmente.		
31	Me doy cuenta cuando las personas cercanas a mí están contentas, aunque no me hayan contado el motivo.		
32	Cuando no estoy de acuerdo con un/a amigo/a, me resulta difícil entender su punto de vista.		
33	Me doy cuenta cuando alguien cercano/a intenta esconder sus verdaderos sentimientos.		

DIMENSIONES	CAPACIDAD	ITEMS
Adopción de perspectivas Imaginativas	Ponerse en el lugar de otra persona	
Comprensión emocional	Reconocer y comprender los estados emocionales, las intenciones y las impresiones de las otras personas	
Estrés empático	Compartir las emociones negativas de otra persona	
Alegría empática	Compartir las emociones positivas de otra persona	

8.16.2. Test de Coeficiente de Empatía

		Acuerdo Total	Acuerdo Parcial	Desacuerdo Parcial	Desacuerdo Total
1	Puedo captar con facilidad si otra persona quiere tomar parte en una conversación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Prefiero la compañía de los animales a la de las personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Intento seguir las tendencias y las modas actuales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Encuentro difícil explicar a otras personas las cosas que yo entiendo con facilidad, cuando ellas no las entienden a la primera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Sueño la mayoría de las noches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Me gusta verdaderamente cuidar de otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Intento resolver mis problemas yo solo antes que discutirlos con los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Encuentro difícil saber qué es lo que hay que hacer en una situación social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	A primera hora de la mañana es cuando estoy en mi mejor momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	A menudo, al verme envuelto en una discusión, la gente me dice que voy demasiado lejos defendiendo mi punto de vista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Acuerdo Total	Acuerdo Parcial	Desacuerdo Parcial	Desacuerdo Total

11	No me preocupa mucho llegar tarde a una cita con un amigo o amiga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Las amistades y las relaciones son demasiado difíciles de mantener, así que procuro no pensar en ello.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Nunca quebrantaría una ley, por irrelevante que fuera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Generalmente me cuesta juzgar si alguien ha sido amable o descortés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	En una conversación intento concentrarme en mis propios pensamientos antes que en lo que mi interlocutor pueda estar pensando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Prefiero gastar bromas a contar chistes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Prefiero vivir al día a pensar en el futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	De pequeño me gustaba cortar gusanos en pedazos para ver qué pasaba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19	Puedo captar fácilmente si una persona dice una cosa, pero en realidad quiere decir otra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20	Tiendo a tener fuertes convicciones morales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Acuerdo Total	Acuerdo Parcial	Desacuerdo Parcial	Desacuerdo Total
21	Me resulta difícil ver porqué algunas cosas molestan tanto a las otras personas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22	Me resulta fácil ponerme en el lugar de otra persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23	Pienso que la buena educación es lo más importante que los padres pueden enseñar sus hijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24	Me gusta hacer las cosas sin reflexionar demasiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25	Tengo facilidad para predecir cómo se sentirá otra persona.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26	Enseguida me doy cuenta de si alguien se siente molesto en un grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27	Si cuando yo hablo alguien se siente ofendido pienso que el problema es suyo, no mío.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28	Si alguien me pregunta si me gusta su corte de pelo le respondo la verdad, incluso en el caso de que no me guste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29	A veces no entiendo por qué alguien se ha sentido ofendido por una determinada observación mía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30	A menudo la gente me dice que soy totalmente imprevisible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Acuerdo Total	Acuerdo Parcial	Desacuerdo Parcial	Desacuerdo Total
31	Me gusta ser el centro de atención en cualquier tipo de reunión social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32	Ver llorar a la gente no me pone especialmente triste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33	Me gusta discutir de política.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34	Soy muy sincero, lo que hace que algunos me consideren maleducado, aunque esa no sea mi intención.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35	No suelo encontrar confusas las situaciones sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36	Las otras personas me dicen que tengo facilidad para entender cómo se sienten y que es lo que están pensando.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37	Cuando hablo con otras personas tiendo más a hablar de sus experiencias que de las mías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38	Me da pena ver sufrir a un animal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39	Soy capaz de tomar decisiones sin que me influencien los sentimientos de los demás.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40	No me puedo relajar hasta que no he hecho todo lo que había planeado hacer durante el día.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Acuerdo Total	Acuerdo Parcial	Desacuerdo Parcial	Desacuerdo Total
41	Puedo captar fácilmente si a alguien le aburre o le interesa lo que estoy diciendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42	Me afecta ver a personas sufriendo en los programas informativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43	Mis amistades suelen hablarme de sus problemas porque dicen que realmente les comprendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44	Me doy cuenta de que molesto incluso si la otra persona no me lo dice.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45	Con frecuencia empiezo a interesarme por nuevas aficiones, pero en seguida me canso de ellas y busco otras aficiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46	A veces la gente me dice que he ido demasiado lejos con mis bromas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47	Subirme a atracciones como las "montañas rusas" me pondría demasiado nervioso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48	A menudo la gente dice que soy insensible, aunque yo no veo por qué.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49	Si hay alguien nuevo en un grupo pienso que es cosa suya hacer el esfuerzo para integrarse en el mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50	Por lo general me mantengo emocionalmente indiferente cuando veo una película.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Acuerdo Total	Acuerdo Parcial	Desacuerdo Parcial	Desacuerdo Total
51	Me gusta tener muy organizadas las actividades de la vida cotidiana y a menudo hago listas de las tareas que tengo que hacer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52	Puedo conectar y saber cómo se siente alguien de forma rápida e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	intuitiva.				
53	No me gusta correr riesgos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54	Me doy cuenta fácilmente de lo que otra persona puede estar deseando hablar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55	Puedo darme cuenta de si otra persona está ocultando sus verdaderas emociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56	Antes de tomar una decisión siempre considero los pros y los contras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57	No elaboro conscientemente las reglas de una situación social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58	Tengo facilidad para predecir lo que otra persona hará.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59	Tengo tendencia a implicarme en los problemas de mis amigos o amigas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60	Suelo apreciar el punto de vista de otras personas, incluso si no estoy de acuerdo con ellas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.17. Roles de Metodología de Margerison y Mccann



Rueda de la gestión de un equipo (Margerison y Mccann)

8.18. Test de Escucha Activa

Ejercicio simple para Autoevaluación de la capacidad de escucha

	Preguntas	SI	NO
1	Si me doy cuenta de lo que el otro está por preguntar, me anticipo y le contesto directamente, para ahorrar tiempo...		
2	Mientras escucho a otra persona, me adelanto en el tiempo y me pongo a pensar en lo que le voy a responder		
3	En general procuro centrarme en que está diciendo el otro, sin considerar cómo lo está diciendo...		
4	¡Mientras estoy escuchando, digo cosas como Ajá! Hum... Entiendo... para hacerle saber a la otra persona que le estoy prestando atención...		
5	Creo que a la mayoría de las personas no le importa que las interrumpa... siempre que las ayude en sus problemas...		
6	Cuando escucho a algunas personas, mentalmente me pregunto ¿por qué les resultará tan difícil ir directamente al grano...?		
7	Cuando una persona realmente enojada expresa su bronca, yo simplemente dejo que lo que dice “me entre por un oído y me salga por el otro”		
8	Si no comprendo lo que una persona está diciendo, hago las preguntas necesarias hasta entenderla...		
9	Solamente discuto con una persona cuando sé positivamente que estoy en lo cierto...		
10	Dado que he escuchado las mismas quejas y protestas infinidad de veces, generalmente me dedico mentalmente a otra cosa mientras escucho...		
11	El tono de la voz de una persona me dice, generalmente, mucho más que las palabras mismas...		
12	Si una persona tiene dificultades en decirme algo, generalmente la ayudo a expresarse...		
13	¡SI no interrumpiera a las personas de vez en cuando, ellas terminarían hablándome durante horas...!		
14	Cuando una persona me dice tantas cosas juntas que siento superada mi capacidad para retenerlas, trato de poner mi mente en otra cosa para no alterarme...		
15	Si una persona está muy enojada, lo mejor que puedo hacer escucharla hasta que descargue toda la presión...		
16	Si entiendo lo que una persona me acaba de decir, me parece redundante volver a preguntarle para verificar...		
17	Cuando una persona está equivocada acerca de algún punto de su problema, es importante interrumpirla y hacer que replantee ese punto de manera correcta...		
18	Cuando he tenido un contacto negativo con una persona (discusión, pelea...) no puedo evitar seguir pensando en ese episodio... aún después de haber iniciado un contacto con otra persona...		
19	Cuando le respondo a las personas, lo hago en función de la manera en que percibo cómo ellas se sienten...		
20	Si una persona no puede decirme exactamente que quiere de mí, no hay nada que yo pueda hacer...		

Evaluación

A través de las respuestas evaluaremos nuestra capacidad para

- 1) Escuchar sin interrumpir
- 2) Escuchar prestando 100% de atención
- 3) Escuchar más allá de las palabras
- 4) Escuchar incentivando al otro a profundizar

¡Escuchar sin interrumpir ... y menos contradecir...!

- Preguntas 1,5,9,13,17 suma 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud. sabe escuchar sin interrumpir. Su paciencia le permitirá generar muy buenas relaciones.
3-4	A veces Ud. se pone a hablar encima de la otra persona... Si Ud. permitiera que las personas terminen antes de comenzar a hablar, sus contactos con ellas serán más simples y satisfactorios.
0-2	Ud. parece estar tan ansioso por hablar que no puede escuchar... ¿Cómo puede relacionarse con las personas si no las escucha?

Escuchar prestando 100% de atención

- Preguntas 2,6,10,14,18 suma 1 punto por cada NO

5 puntos	Ud. tiene la disciplina y serenidad para prestar a las personas la atención que merecen. Esto le permitirá desarrollar excelente relaciones interpersonales. ¡Felicitaciones!
3-4	Si lograra no desconcentrarse, Ud. lograría contactos personales más duraderos y satisfactorios
0-2	Seguramente Ud. con frecuencia se encuentra diciendo... ¿Qué? ¿Cómo? ¿Qué dijo? Reconozca que entender a las personas requiere el 100% de su atención...!!!

Escuchar más allá de las palabras

- Pregunta 3,7 suma 1 punto por cada No

- Pregunta 11,15,19 suma 1 punto por cada Si

5 puntos	Ud. es un oyente empático... logra percibir cómo se sienten las personas con que habla... Ud. tiene la capacidad para entender y ayudar a las personas...
3-4	Ud. se da cuenta de cómo se sienten las personas... pero le da más peso al mensaje explícito...
0-2	Ud. no parece darse cuenta de cómo se sienten las personas con que habla.

Escuchar incentivando al otro a profundizar

- Preguntas 4,8,12 suma 1 punto por cada SI
- Preguntas 16,20 suma 1 punto por cada No

5 puntos	Ud. hace todo lo necesario para que la otra persona se pueda expresar... Ud. logrará contactos muy satisfactorios...
3-4	Ud. es un oyente activo... pero no está haciendo todo lo posible...
0-2	Ud. parece no querer involucrarse demasiado en sus contactos...

8.19. Test de Belbin

Cuestionario Belbin

Cuestionario – Descripción General

Por favor complete este formulario leyendo cada una de las declaraciones al principio de cada sección y asigne 10 puntos en orden de preferencia en las frases que se apliquen a su persona.

Paso 1 – Lea la declaración al comienzo de la sección 1. Lea las 9 frases asociadas a la declaración y resalte que frase(s) usted cree que lo refleja en la situación planteada. En el ejemplo a continuación esta persona considera que **1.0, 1.2 y 1.5** se aplican a él/ella.

SECCIÓN 1 Qué creo que puedo contribuir al equipo

✓	1.0	Yo pienso que rápidamente puedo ver y sacar provecho de nuevas oportunidades
	1.1	Puedo trabajar bien con una gran variedad de personas.
✓	1.2	Producir ideas es uno de mis atributos naturales.
	1.3	Mi capacidad se basa en ser capaz de atraer a las personas cuando detecto que tienen algo de valor que contribuir a los objetivos del grupo.
	1.4	Se puede confiar en mí para terminar con la tarea que he asumido.
✓	1.5	Mi conocimiento y mi experiencia por lo general son mi principal atributo.
	1.6	Estoy preparando para ser directo y franco para lograr que se hagan las cosas correctas.
	1.7	Por lo general puedo descifrar si un plan o idea servirá en una situación en particular.
	1.8	Puedo presentar un caso razonado e imparcial para un curso de acción alternativa.

Paso 2 – Ahora distribuya los 10 puntos entre las frases que haya resaltado. En el ejemplo anterior la persona le otorgo a 1.0 SEIS puntos ya que sienten que la frase 1.0 se aplica más a ellos que 1.2 y 1.5 a las cuales les otorgo 2 puntos respectivamente.

SECCIÓN 1 Qué creo que puedo contribuir al equipo

6	✓	1.0	Yo pienso que rápidamente puedo ver y sacar provecho de nuevas oportunidades
		1.1	Puedo trabajar bien con una gran variedad de personas.
2	✓	1.2	Producir ideas es uno de mis atributos naturales.
		1.3	Mi capacidad se basa en ser capaz de atraer a las personas cuando detecto que tienen algo de valor que contribuir a los objetivos del grupo.
		1.4	Se puede confiar en mí para terminar con la tarea que he asumido.

2	✓	1.5	Mi conocimiento y mi experiencia por lo general son mi principal atributo.
---	---	-----	--

Paso 3 –

Una vez que haya completado la sección 1 continúe con la sección 2 y repita el proceso.

SECCIÓN 1 Qué creo que puedo contribuir a un equipo.

1.0	Yo pienso que rápidamente puedo ver y sacar provecho de nuevas oportunidades
1.1	Puedo trabajar bien con una gran variedad de personas.
1.2	Producir ideas es uno de mis atributos naturales.
1.3	Mi capacidad se basa en ser capaz de atraer a las personas cuando detecto que tienen algo de valor que contribuir a los objetivos del grupo.
1.4	Se puede confiar en mí para terminar con la tarea que he asumido.
1.5	Mi conocimiento y mi experiencia por lo general son mi principal atributo.
1.6	Estoy preparando para ser directo y franco para lograr que se hagan las cosas correctas.
1.7	Por lo general puedo descifrar si un plan o idea servirá en una situación en particular.
1.8	Puedo presentar un caso razonado e imparcial para un curso de acción alternativa.

SECCIÓN 2 Si tengo algún problema/defecto en el trabajo de equipo, podría ser que:

2.0	No estoy tranquilo a menos que las reuniones sean bien estructuradas y controladas y por lo general bien conducidas.
2.1	Me inclino a ser bastante generoso para con los que tienen un punto de vista válido y que no se les ha dado la oportunidad de airearlo de manera adecuada.
2.2	Me resisto a contribuir a menos que el tema que se toca está relacionado con un área que conozco bien.
2.3	Tengo la tendencia a hablar demasiado una vez que el grupo toca un tema nuevo.

2.4	Mi punto de vista objetivo hace difícil que me una a mis colegas de manera fácil y entusiasta.
2.5	A veces soy percibido como autoritario y enérgico en el trato con mis colegas.
2.6	Me es difícil liderar desde el frente, tal vez porque soy una persona sensible a la atmosfera en el grupo.

2.7	Soy propenso a quedar atrapado en mis propias ideas y pierdo la noción de lo que está sucediendo.
2.8	Me resisto a expresar mis ideas sobre propuestas o planes que están incompletos o pobremente detallados.

SECCIÓN 3 Cuando me involucro en un proyecto con otras personas:

3.0	Tengo la aptitud de influenciar en las personas sin presionarlas.
3.1	Por lo general soy efectivo en prevenir que errores por descuido u omisión deterioren el éxito de una operación.
3.2	Me gusta presionar hacia la acción para asegurarme que las reuniones no sean una pérdida de tiempo o se pierda de vista el objetivo principal.
3.3	Se puede contar conmigo para contribuir con algo original.
3.4	Siempre se puedo contar conmigo para apoyar una buena sugerencia por el bien del interés común.
3.5	Soy rápido en percibir las posibilidades en nuevas ideas y desarrollos.
3.6	Intento mantener mi sentido de profesionalidad
3.7	Creo que mi capacidad de buen juicio puede ayudar a llevar a cabo las decisiones correctas.
3.8	Se puede contar en mí para llevar a cabo un enfoque organizado a las exigencias del trabajo.

SECCIÓN 4 Mi enfoque característico hacia el trabajo en equipo es que:

4.0	Mantengo un interés reservado en conocer mejor a mis colegas.
4.1	Contribuyo/ Participo donde sé de lo que estoy hablando.
4.2	Soy reacio a desafiar el punto de vista de los demás o tener una perspectiva minoritaria de mi propio punto de vista.
4.3	Generalmente encuentro una línea argumental para refutar propuestas insensatas.
4.4	Creo que tengo un talento para hacer que las cosas funcionen una vez que un plan se ha puesto en ejecución.
4.5	Prefiero evitar lo obvio y abrir líneas que no han sido aún exploradas.
4.6	Aporto un toque de profesionalidad a cualquier trabajo que asumo.
4.7	Me gusta ser el que hace los contactos fuera del grupo o de la empresa.
4.8	Aunque estoy interesado en escuchar todos los puntos de vista, no dudo en formar mi propia opinión, una vez que se debe tomar una decisión.

SECCIÓN 5 Obtengo satisfacción en un trabajo porque:

5.0	Disfruto de analizar las situaciones y sopesar todas las posibles opciones
5.1	Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas
5.2	Me gusta sentir que estoy promoviendo buenas relaciones laborales.
5.3	Puedo tener una fuerte influencia en la toma de decisiones.
5.4	Tengo la oportunidad de conocer personas nuevas con ideas diferentes.
5.5	Puedo conseguir que las personas lleguen a acuerdos sobre prioridades y objetivos.
5.6	Me siento en mi elemento cuando le puedo dedicar a mi tarea toda mi atención.
5.7	Puedo encontrar la oportunidad para dar rienda suelta a mi imaginación.
5.8	Siento que estoy utilizando mis calificaciones especiales y entrenar hacia una ventaja

SECCIÓN 6: Si de repente se me da una tarea dificultosa con un tiempo limitado y personas desconocidas:

6.0	Me gusta leer todo lo que convenientemente pueda sobre el tema.
6.1	Preferiría idear una solución y luego intentar vendérsela al resto del grupo.
6.2	Estaría listo para trabajar con la persona que demuestre el enfoque más positivo
6.3	Encontraría la manera de reducir el tamaño de la tarea estableciendo cómo los diferentes individuos pueden contribuir de la mejor manera.
6.4	Mi sentido natural de urgencia me ayudaría para asegurar que no nos retrasemos en el cronograma.
6.5	Creo que podré mantener la calma y conservar la manera de pensar correctamente.
6.6	A pesar de los conflictos, continuaría adelante con lo que sea necesario hacer.
6.7	Tomaría el mando si el grupo no está progresando
6.8	Permitiré discusiones con puntos de vista que estimulen nuevos pensamientos y generen movimientos.

SECCIÓN 7 En relación con los problemas, mi experiencia al trabajar en grupos es:

7.0	Tiendo a sobre reaccionar cuando las personas frenan el progreso.
7.1	Algunas personas me critican por ser demasiado analítico.
7.2	Mi deseo de verificar que cumplamos con todas los detalles importantes, no siempre es bienvenido.
7.3	Tiendo a demostrar aburrimiento a menos que esté activamente vinculado con personas estimulantes.
7.4	Me es difícil comenzar a menos que las metas estén claras.
7.5	A veces me cuesta explicar puntos complejos que se me ocurren.
7.6	Soy consciente de que pido de los demás cosas que no puedo hacer por mí mismo.
7.7	Siento que lo demás no me dan la oportunidad suficiente para decir lo que quiero decir.
7.8	Suelo vacilar a expresar mis puntos de vista personales delante de personas difíciles o poderosas.

8.20. Diagrama de Roles de Belbin

