

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS EN  
LÍDERES PARA LA CREACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN  
BANCOLOMBIA**

YASMÍN GÓMEZ FLÓREZ

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2018

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS EN  
LÍDERES PARA LA CREACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO EN  
BANCOLOMBIA**

YASMÍN GÓMEZ FLÓREZ

Monografía de grado para optar el título de Especialista en Psicología Organizacional

Asesor teórico  
Andrés Felipe Álzate Restrepo  
Psicólogo  
Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad  
Magíster en Administración MBA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2018

## **RESUMEN**

La presente monografía tiene como objetivo el estudio de algunos de los equipos de alto desempeño de la organización Bancolombia, con el fin de identificar las competencias y dinámicas presentes en los líderes y miembros de estos para reforzar el programa “Instituto de liderazgo”. Con la información recolectada se elaboró una propuesta metodológica que se integraría a las actividades ya realizadas en el marco de programa y con la que se buscará desarrollar más equipos de alto desempeño dentro de la organización y brindar a los líderes, herramientas para la creación y gestión de los mismos.

**Palabras claves:** equipos de alto desempeño, liderazgo, competencias

## **ABSTRACT**

The aim of this monography is to analyze several of Bancolombia's highly performance teams by identifying the leaders and members competences and dynamics to strengthen the Institute for Leadership program. With the information gathered to date, a methodological proposal was developed to be integrated with the activities of the Institute for Leadership program and it will look to create more highly performance teams in the organization as well as offer tools for leaders to build them up and manage them.

**Key words:** highly performance teams, leadership, competences

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
2.1 Antecedentes .....	8
2.2 Pregunta de investigación.....	21
2.3 Justificación.....	21
3. OBJETIVOS .....	25
2.1 Objetivo general .....	25
2.2 Objetivos específicos.....	25
4. MARCO TEÓRICO .....	26
5. METODOLOGÍA .....	33
6. RESULTADOS .....	42
7. CONCLUSIONES.....	49
8. RECOMENDACIONES.....	51
9. BIBLIOGRAFÍA .....	54
10. ANEXOS .....	58

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Figura 1 Historia de liderazgo en el Grupo Bancolombia.....	15
Figura 2 portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia. ....	19
Figura 3 Portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia.....	19
Figura 4 Portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia.....	20
Figura 5 Portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia.....	20
Figura 6 Cuadro comparativo Grupo vs Equipos de alto desempeño. ....	30
Figura 7 Comparativo entre un grupo, equipo y equipo de alto desempeño.....	31

## 1. INTRODUCCIÓN

En un mercado tan cambiante; es fundamental que las organizaciones tengan la capacidad de afrontar los desafíos a los que diariamente se ven expuestas, por lo que, para lograr su éxito esperado detrás de éstas se debe contar con un factor importante que haga posible su sostenibilidad y el logro de los objetivos estratégicos, “el capital humano”.

El buen desempeño de una organización se puede decir que está dada por una integración de múltiples funciones de las personas que hacen parte de esta, con el propósito de obtener unos resultados esperados mediante unas actitudes, conductas, comportamientos y competencias que posean.

Si bien cada persona observa el mundo desde su propia óptica, se relaciona con los demás de formas concretas y tienen una tendencia de hacer o ejecutar las tareas de determinadas formas, el papel que juega el líder cobra relevancia, dado a la intervención que tenga con cada integrante, ya que desde su gestión puede lograr potenciar y desarrollar el talento de las personas; para responder a los constantes cambios y retos que viven las organizaciones, llevando a tener un equipos de alto desempeño dentro de estas.

La presente monografía busca compartir los resultados que arrojó un trabajo de investigación cualitativa con tres líderes y sus respectivos equipos de la organización Bancolombia, a partir de aplicaciones técnicas como el test de personalidad 16PF y entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de identificar como mediante patrones de comportamiento, interacción, modos de afrontamiento y relación que posee cada integrante se puede lograr el desarrollo de equipos de alto desempeño, teniendo en cuenta además las competencias que cada líder tiene desarrolladas.

En el progreso de ésta se tendrán dos momentos, el primero contará con el planteamiento del problema, antecedentes, justificación, objetivos del proyecto y marco teórico, seguido de un segundo momento en donde abarcaremos la aplicación metodológica, un análisis de los resultados obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Antecedentes**

El pensamiento científicista y la división del trabajo que surge luego de la revolución industrial, creó una visión mecanicista del hombre en relación con el trabajo y las organizaciones, motivo por el cual, tal como lo plantea Marín (2006), el operario pasó a ser un “instrumento” de la empresa, lo que tenía repercusiones en su satisfacción laboral, motivación y desempeño.

Con esta revolución en el pensamiento de la época se introducen conceptos como eficiencia, eficacia y efectividad que apuntaban principalmente, a un aumento de la producción y así lograr satisfacer la demanda del mercado que exigía más productos en menos tiempo. De la mano de este pensamiento vienen las teorías clásicas de la administración, principalmente F. Taylor (1911), quien en su obra clásica “Principios de la administración científica”, deja en evidencia la perspectiva del empleo como un factor más de la organización y con un único objetivo, la “máxima prosperidad”.

Los modelos científicistas como los de Taylor (1911), Fayol (1916) y Weber (1977), conceptualizaron al hombre como un agente más al interior de la estructura formal de la organización, siendo un medio para la producción, el ejercicio de la administración o



el ejercicio de la autoridad, respectivamente. Estos modelos presentaban una excesiva rigidez frente al trabajo y al ser humano como ejecutor del mismo lo cual impactó las formas de trabajo y los comportamientos de los individuos en las organizaciones; la perspectiva mecanicista del ser humano marcó condiciones restrictivas y limitantes en cuanto a la participación de éste en el entorno laboral. Se determinaron unas condiciones de trabajo enfocadas a la generación del producto final bajo estándares de calidad que satisficieran al cliente externo, dejando a un lado las condiciones que satisfacían al cliente interno a trabajar.

Con el pasar del tiempo se fue transformando la visión del empleado como una pieza más de la cadena de producción para darle el valor y significado social y humano que este representa en el campo empresarial.

Los movimientos propuestos por la psicología humanista a partir de la década de los sesenta permearon las organizaciones y dejó en evidencia la necesidad de atender a las motivaciones, creencias y perspectivas de los seres humanos en relación con el trabajo. Maslow (1943) establece lo que se conoce como la pirámide de las necesidades, donde expone las diversas variables que inducen a la motivación humana y la autorrealización del mismo; pensamiento al que Elton Mayo (1972) busca llevar a las organizaciones, brindando una visión de la administración con enfoque humanístico.

El pensamiento humanista abre de nuevo las puertas a nuevos conceptos al interior de las organizaciones y alrededor del ser humano, la motivación, la satisfacción, el liderazgo, el bienestar, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, aparecen entonces como variables relevantes para los empleados y el logro de objetivos en las organizaciones.

Con los diferentes cambios históricos (revolución industrial, movimientos humanistas en la década de los sesenta, globalización, entre otros) las organizaciones comenzaron a identificar la necesidad de comprender y analizar la relación del ser humano con el entorno empresarial, no enfocándose únicamente en indicadores de eficiencia, eficacia o productividad, sino también en índices de bienestar, motivación, satisfacción, entre otros que conllevaran a una calidad de vida al interior de la empresa. De ahí nació la necesidad de humanizar y democratizar la administración con la teoría de las relaciones humanas, en donde se enfocó en estudiar la organización como un grupo de personas, haciendo énfasis en el ser humano y dándole una autonomía al trabajador.

Dando continuidad al estudio del ser humano en las organizaciones, se presenta, la teoría del hombre complejo propuesta por Shein (citado por Palacio 2011), que expone que:

- a) El ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior

- b) Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas
- c) Las necesidades varían, por tanto, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias
- d) Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Lo propuesto por Shein (1999) es a la fecha una de las teorías que presenta mayor reconocimiento y validez en el ámbito organizacional, puesto que pone la mirada en aspectos individuales y relacionales en las organizaciones.

A raíz de estos desarrollos conceptuales se abre el panorama para el estudio de nuevos conceptos que involucran al ser humano, el trabajo y las organizaciones. Conceptos tales como motivación, bienestar, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y satisfacción laboral, cobran una amplia importancia en diversas disciplinas (psicología organizacional, administración de empresas, sociología, entre otras).

Para continuar con el desarrollo del presente trabajo se abordarán los conceptos de liderazgo y trabajo en equipo, aunque dichos conceptos se ampliaran en apartados posteriores.

El liderazgo como lo expone Estrada (2007) ha estado a lo largo de la historia de la humanidad y se ha vislumbrado en diversos grupos sociales, civilizaciones, gobiernos, instituciones y momentos históricos. Esta autora asocia el liderazgo con la capacidad que tiene un sujeto para trabajar con un grupo e influir en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, contando con la capacidad de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos.

En 1993 se da inicio a lo que se conoce como el estudio Globe “Iniciado por Robert House de la escuela Wharton en la Universidad de Pensilvania. Esta investigación ha involucrado 170 investigadores de 64 países. El estudio ha tenido una mezcla de metodologías cualitativas (análisis de prensa, entrevistas semiestructuradas, observaciones no obstrusivas y grupos de enfoque) y cuantitativa (dos encuestas a gerentes de cargos medios) ...Se trató de investigar la relación entre la cultura, variables organizacionales y liderazgo” (Ogliastri & Martinez, 1999). Estos autores exponen las relaciones existentes entre cultura organizacional, variables organizacionales y liderazgo.

Adicionalmente, con el paso de los años el concepto de liderazgo fue adquiriendo más fuerza, y dependiendo del enfoque, se iban desagregando diferentes estilos de liderazgo y en ese mismo progreso fue enmarcando sus propias teorías, permitiendo tener más claridad en la diferenciación entre un líder y un jefe.

El tema del liderazgo se va relacionando en el cómo crear, desarrollar y dirigir equipos y el rol o papel que va desempeñando el líder toma un gran protagonismo dado a que sus capacidades y habilidades lo deben de llevar a lograr una articulación exitosa entre los objetivos estratégicos de la organización y su grupo de trabajo; tal como lo plantea Blanchard (2007) “cuando se habla de liderazgo del más alto nivel, concentrarse sólo en el cumplimiento de las metas no es suficiente” (p.7).

El contexto colombiano no ha sido ajeno a dichos procesos culturales, una gran cantidad de organizaciones han establecido programas de desarrollo y formación en liderazgo, con el fin de potencializar sus equipos de trabajo.

Por lo anterior se plantea en el presente trabajo, identificar las características de los líderes de equipos de alto desempeño en la empresa Bancolombia, con el fin de elaborar un plan de desarrollo por competencias orientado al liderazgo para aumentar la presencia de equipos de alto desempeño en la organización.

Bancolombia con sus 141 años se ha mantenido en el mercado como una banca universal, siendo el banco privado más grande del país y uno de los más grandes de América. Se denomina como un grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible. Dentro de su aspiración divulga que busca generar orgullo para los empleados, tener equipos de alto desempeño que se levanten felices de ir a trabajar todos los días, porque reconocen que su contribución es importante para el desarrollo de los sueños de muchas personas y empresas. Saben que trabajan por un propósito superior, que ésta es una organización que brinda todas las herramientas para ser cada vez mejores profesionales y seres humanos. Ante esto, Bancolombia se ha enfocado a formar líderes capaces de lograr los objetivos estratégicos de la organización mediante el desarrollo de equipos.

Para alcanzar este objetivo Bancolombia propuso el programa llamado “Instituto de Liderazgo”. A partir del año 2011, la organización que era liderada en esa época por Carlos Raul Yepes, decidió emprender una renovación organizacional hacia el cumplimiento de un propósito denominado “una Banca más Humana”; un modelo de gestión en donde se buscaba crear mayor conexión y compromiso social. No era solo ser un actor económico sino un actor social que ayuda a organizar mejor la sociedad y para lograr esto él tenía muy interiorizado que la humanización de la banca comenzaba por la construcción de formas de trabajo centrada en las personas.

Para llevar esto a cabo presenté cambios dentro de la estructura de la Vicepresidencia de Gestión de lo Humano en donde se dieron a conocer los nuevos roles y retos en lo que sería el proceso de transformación a la banca más humana y dentro de los cuales se destacó la importancia de enfocarse en las personas y sus necesidades. Una de las principales novedades fue la de fortalecer la gestión de la cultura organizacional, entendida como un elemento vital de gestión diaria de la organización para movilizar la cultura hacia lo deseado y gestionar el cambio necesario.



*Figura 1 Historia de liderazgo en el Grupo Bancolombia.  
Tomada de Intranet Grupo Bancolombia*

Para Yepes, su enfoque principal era el empleado y por tal razón empezó a darle prioridad al sentir y pensar de los colaboradores del Grupo, ya que su gran preocupación nacía de la gestión que hacían los líderes, fue entonces cuando se dio a conocer las premisas desde la Vicepresidencia y los proyectos asociados a estas a desarrollar.

- i. “El punto de partida es nuestro colaborador, queremos colaboradores felices para que ellos logren que los clientes estén felices con nosotros y esto nos genere mejores resultados financieros”.
- ii. El respeto por la dignidad humana es la principal directriz en nuestro actuar, para buscar el logro del alto desempeño de los equipos.
- iii. El estilo de liderazgo se fundamenta en una visión humanista que priorice al ser humano, para asegurar sostenibilidad y mejores resultados.
- iv. Cada persona que trabaje en el Grupo se hace cargo de su transformación para trascender, y el Grupo hace todo lo necesario para facilitarle su desarrollo personal y laboral.
- v. Utilizamos un lenguaje que favorezca la confianza para conversar, el respeto al otro, la escucha y el cumplimiento de los compromisos.
- vi. La transformación personal y del grupo tiene impacto en la transformación social.” (Grupo Bancolombia, 2011)



A partir de ese pensamiento nació el Instituto de Liderazgo, con el propósito de que los líderes del Grupo Bancolombia actúen con un enfoque humanista, anteponiendo primero al ser humano y así asegurar la sostenibilidad del negocio y el alto desempeño en los equipos de trabajo.

Lo que pretende el Instituto es consolidar el estilo de liderazgo como una capacidad organizacional clave para el logro de los objetivos del negocio y la sostenibilidad futura, a través de un currículo conformado por programas de formación y de acompañamiento.

Alineado con la Cultura Organizacional, el Grupo Bancolombia busca que sus líderes cuenten con cuatro características fundamentales para el desarrollo de equipos de alto desempeño:

- i. Ser ético, integro y vivir con valores: esto hace referencia a que es ejemplo de la vivencia de los valores y actúa dentro de un marco ético, fundamenta su acciones y decisiones bajo principios éticos siendo coherente entre lo que hace y lo que dice, incorpora los valores en la búsqueda de resultados superiores logrando el equilibrio entre el ser y hacer.
- ii. Inspira, confía en su equipo y lo empodera para tomar decisiones: se busca que sea consciente de su estilo para tomar decisiones y tiene la flexibilidad para adaptarlo al contexto privilegiando el bien común. Además,

que facilite un ambiente de trabajo donde promueve la salud, el bienestar y el desarrollo del equipo llevándolo a alcanzar resultados superiores, conoce su equipo y lo empodera logrando potenciar sus capacidades.

iii. Promueve el cambio, la colaboración y las formas de trabajo ágiles, simples y orientadas al cliente: para esto se pretende que introduzca a su día a día prácticas orientadas a simplificar y hacer más ágil su forma de trabajo y la de su equipo construyendo relaciones basadas en la colaboración y la construcción colectiva para alcanzar objetivos comunes

iv. Desde una visión estratégica de la Organización, acompaña el desarrollo de sus equipos para alcanzar el alto desempeño: interpreta el entorno y los retos del negocio y los integra a una mirada sistémica de la organización para direccionar a su equipo, entiende el propósito organizacional y la estrategia, y los traduce a su trabajo diario y al de su equipo, acompaña y retroalimenta a su equipo para llevarlo a alcanzar su máximo potencial y el óptimo desempeño individual y colectivo. (Portal Instituto de Liderazgo Bancolombia, 2018).

Dentro de los programas diseñados para la desarrollar competencias en los líderes Bancolombia y que le apunten a la creación de equipos de alto desempeño se cuentan con:

<b>Con Confianza Converso sobre Eso</b>	
<b>Objetivo</b>	Facilitar un espacio de aprendizaje a partir de la experiencia, metodologías y distinciones para que los jefes de Bancolombia reflexionen y construyan una cultura basada en conversaciones efectivas como base para el desarrollo humano y organizacional sostenible.
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra transformación de Cultura</li> <li>• Sensibilización – experiencia</li> <li>• La conversación como constructora de la Cultura</li> <li>• La conversación – tipología de conversaciones/practica</li> <li>• La indagación / practica</li> <li>• Practica de conversaciones de coordinación de acciones y de desempeño</li> <li>• La confianza como Reflexión/delante de cámara</li> </ul>
<b>Público</b>	Jefes que hayan realizado el programa LiderEs
<b>Duración</b>	20 Horas con las acciones de liderazgo
<b>Ejecutor</b>	Proveedor Externo
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo de las relaciones

*Figura 2 portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia.  
Tomada de Gerencia de Formación y Entrenamiento / Instituto de Liderazgo Grupo Bancolombia*

<b>Liderazgo de Equipos de Alto Desempeño - LEAD</b>	
<b>Objetivo</b>	Este programa busca desarrollar en los líderes del Grupo Bancolombia la capacidad de lograr resultados a través del alto desempeño de su equipo, basado en las habilidades conversacionales y la aplicación efectiva del modelo de ventas.
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión Comercial como un ciclo de coordinación de acciones</li> <li>• El seguimiento a un proceso de reflexión en la acción en nuestra gestión.</li> <li>• Potencializando el modelo de ventas desde las habilidades conversacionales y las herramientas de gestión, para ser un LEAD.</li> </ul>
<b>Público</b>	Jefes de la VPP que asistieron a Con Confianza Converso Sobre Eso
<b>Duración</b>	24 Horas con las acciones de liderazgo
<b>Ejecutor</b>	Proveedor Externo
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo de los resultados

*Figura 3 Portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia.  
Tomada de Gerencia de Formación y Entrenamiento / Instituto de Liderazgo Grupo Bancolombia*

<b>Decisión para la Acción</b>	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar en los líderes del Grupo Bancolombia, la capacidad para tomar decisiones. Este ejercicio de toma de decisiones les permitirá obtener resultados exitosos desde su propia gestión, la de sus equipos y la de la Organización.
<b>Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descubrir (Juego “El dilema”).</li> <li>• Introspección: 12 casos para tomar decisiones con el propósito de identificar el estilo de toma de decisiones.</li> <li>• Herramienta 4/6/6 (criterios, reglas y métodos).</li> <li>• Wrap up (mesa redonda para conversar).</li> </ul>
<b>Público</b>	Jefes que asistieron a Con Confianza Converso Sobre Eso
<b>Duración</b>	24 Horas con las acciones de liderazgo
<b>Ejecutor</b>	Proveedor Externo
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo de los resultados

*Figura 4 Portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia.  
Tomada de Gerencia de Formación y Entrenamiento / Instituto de Liderazgo Grupo Bancolombia*

<b>Equívocarnos con propósito</b>	
<b>Objetivo</b>	Reflexionar, romper paradigmas y generar pautas de comportamientos de los líderes para gestionar de manera coherente y justa el ERROR y/o FRACASO, La innovación es un valor clave y estratégico del Grupo Bancolombia y la buena gestión del error y el fracaso nos permitirá potenciar una cultura innovadora generando en la organización una nueva capacidad – EL APRENDIZAJE: Como se debe juzgar el fracaso? Como podemos generar una organización que aprende de los fracasos y los éxitos? ¿Cómo darle mayor agilidad a las decisiones dado que el temor al fracaso y a asumir riesgos nos llevan a dilatar o delegación revertida? Que sesgos personales y culturales traemos con relación al fracaso?
<b>Contenido</b>	<p>Paradigmas a cuestionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es el ERROR igual al FRACASO? ¿y el ACIERTO igual al ÉXITO?</li> <li>• Son los EXITOS siempre buenos y los FRACASOS siempre malos?</li> <li>• ¿Cómo juzgamos hoy los éxitos y fracasos?, ¿Desde el resultado como tal o desde el proceso decisor de los equipos?</li> <li>• ¿Cómo impacta la manera como hoy juzgamos el fracaso en proceso transformar una Banca más Humana e Innovadora con el APRENDIZAJE en el Grupo Bancolombia?</li> </ul>
<b>Público</b>	Jefes que asistieron a LEAD y Decisión para la Acción
<b>Duración</b>	24 Horas con las acciones de liderazgo
<b>Ejecutor</b>	Proveedor Externo

*Figura 5 Portafolio de entrenamiento para líderes del Grupo Bancolombia.  
Tomada de Gerencia de Formación y Entrenamiento / Instituto de Liderazgo Grupo Bancolombia*

Para el Grupo Bancolombia todo colaborador que sea promovido al rol de jefe, por primera vez, debe participar en el proceso de desarrollo y certificación como jefe nuevo. Además, dentro de su política está establecido que “todo empleado que cumpla el rol de jefe en la organización deberá cumplir con un número mínimo de 24 horas anuales invertidas en su desarrollo como líder enmarcadas en el consumo de los servicios ofrecidos en el portafolio del Instituto de Liderazgo o actividades de formación que apunten al desarrollo de su Liderazgo y al de equipos de alto desempeño”. (Grupo Bancolombia, 2018)

## **2.2 Pregunta de investigación**

¿Qué competencias desarrolladas debe tener un líder y con las que se puedan generar equipos de alto desempeño en Bancolombia?

## **2.3 Justificación**

Como se mencionó anteriormente el liderazgo es un factor de suma importancia al interior de las organizaciones, por tanto, se han establecido no solo diferentes teorías sobre el liderazgo, sino, que a partir de cada una de ellas se han logrado establecer programas de desarrollo y formación para líderes

Adicional a ello, se ha logrado evidenciar que el liderazgo presenta impactos significativos a nivel de cultura y clima organizacional (Bloch & Whiteley, 2003; Goleman, 2000). Triandis (1993) citado por Castro y Lupano (2005) expresa que para el ejercicio adecuado del liderazgo se deben tener en cuenta las variables contextuales de la organización, ya que el liderazgo no responde a unas variables universales (éticas) por parte de los líderes; por tanto, el liderazgo y la cultura organizacional (entendida como contexto) guardan una estrecha relación.

En relación con el contexto organizacional, Bass y Avolio (1992, citado por Castro y Lupano, 2005) delimitaron dos tipos de cultura organizacional, la transaccional y la transformacional, una orientada al orden formal, burocrático y contractual y la otra más flexible, informal, dinámica y con interés por el desarrollo de los equipos de trabajo. Si bien, estos conceptos son mencionados en el desarrollo de este estudio no serán objetos de análisis dentro de éste. No obstante, a raíz de estos planteamientos dichos autores postulan la teoría del liderazgo transformacional, lo que deja en evidencia de nuevo, la necesidad de formar líderes que respondan al contexto de las organizaciones.

Por tanto, el éxito de los programas de formación en liderazgo estará sujeto en gran medida a un estudio previo del contexto y de la cultura de la organización. Buscando

además formar, crear y estructurar equipos de trabajo con metas y objetivos claros, que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en las labores a desarrollar.

Para construir estos equipos de alto desempeño que cuenten con metas y objetivos claros, las organizaciones deben de crear e implementar mecanismos que apoyen a la formación de los líderes, en donde estos puedan adquirir bases y conocimientos que les permitan desempeñar un papel fundamental en su rol de jefe líder.

Katzenbach (1993) afirma: “Detrás de los equipos de alto desempeño existe una historia de compromiso. Como ocurre con cualquier equipo verdadero, un equipo de alto desempeño debe de tener un pequeño número de personas con las habilidades necesarias, un propósito, objetivos, un método y la responsabilidad descrita en nuestra definición de trabajo”.

“Forjar un equipo de alta eficiencia al igual que construir una gran organización, comienza con una imagen de aquello a lo cual se apunta: un objetivo”. (Blanchard, 2007, p 54). Acá es donde juega un papel importante el líder, quien debe de tener la capacidad de orientar al desarrollo de su equipo, velando por el equilibrio entre el bienestar de sus colaboradores y el logro de los resultados.

Por lo anterior, se presenta la necesidad de realizar un estudio contextual del liderazgo y los equipos de alto desempeño, partiendo desde la Cultura Organizacional de la empresa Bancolombia y teniendo como objetivo la evaluación de las competencias de los líderes de los equipos de alto desempeño, para que con ello se puedan elaborar programas de desarrollo por competencias enfocados en el liderazgo, que permitan replicar y generar nuevos equipos de alto desempeño al interior de la organización.



### **3. OBJETIVOS**

#### **2.1 Objetivo general**

Identificar desde un análisis de personalidad las características claves con las que cuenta los líderes seleccionados para este estudio, con el fin de lograr la elaboración de un plan de desarrollo por competencias que conlleven a la creación de equipos de alto desempeño en Bancolombia.

#### **2.2 Objetivos específicos**

- Describir el contexto organizacional de la empresa Bancolombia y su instituto del liderazgo
- Identificar las competencias de los líderes de los equipos de alto desempeño versus sus equipos
- Elaborar plan de desarrollo por competencias para líderes en la empresa Bancolombia que sirva de contribución a su instituto de liderazgo

#### **4. MARCO TEÓRICO**

Como marco teórico para el presente trabajo se usarán los conceptos de desarrollo de talento humano por competencias, liderazgo y equipo alto desempeño. Con el acercamiento a dichos conceptos se busca establecer la secuencia lógica de análisis, partiendo del estudio de los programas de desarrollo de talento humano al interior de las organizaciones, fundamentalmente los programas de liderazgo y el uso de este concepto en la creación de equipos de alto desempeño.

##### **Desarrollo de talento humano por competencias**

Hablar del concepto de talento humano por competencias, remite a la discusión propuesta por Martha Alles (2005), en donde menciona que el talento se ha planteado de manera dicotómica, se cuenta o no se cuenta con talento para algo, sin embargo, esta autora propone, con el fin de ampliar el panorama del concepto y de los programas de desarrollo de talento humano (DTH) en las organizaciones, anudar el concepto “talento” al concepto de “competencias” buscando con ello, acercarse al establecimiento de programas de Desarrollo de Talento Humano (DTH) basado en competencias.

Como esta autora lo expone, las competencias hacen referencia a los rasgos de personalidad, devenidos en comportamientos. Por tanto, los programas de DTH deberán centrarse no solo en la transmisión de información, sino, en la modificación de comportamientos.

Chiavenato (2008) expone que la Gestión del Talento humano o desarrollo del talento humano en las organizaciones debe considerar a las personas como seres humanos y no simples recursos empresariales. Respetando además sus características y diferencias individuales, dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas.

Mejía y Montoya (2013) exponen que el talento humano se entiende como un nuevo paradigma de las organizaciones, en el cual, por medio de la gestión del conocimiento, se debe buscar el impacto en las conductas y conocimientos de los miembros de la organización, con el fin de desarrollar sus potenciales. A esto le suman, la importancia de conocer previamente el contexto de la organización, es decir, realizar un diagnóstico que permita conocer los saberes previos de los trabajadores y a partir de allí establecer los planes de intervención (formación y desarrollo) para la organización.

Dado lo anterior, el presente trabajo se acercará a la gestión del talento humano por competencias, con la finalidad de elaborar planes de desarrollo para líderes, que atiendan a las particularidades de los sujetos y de la organización, teniendo como enfoque la modificación de conductas.

## **Liderazgo**

El liderazgo ha sido un concepto estrechamente ligado a los planes de desarrollo y formación, tal como lo expresa Zheltoukhova (2013), alrededor del 72% de las organizaciones cuentan con déficit en la gestión y habilidades de liderazgo, y el 66% de las organizaciones cuenta con programas de formación para líderes.

Si bien el liderazgo es un concepto polisémico y con diversas teorías, para el presente trabajo se tomará la definición general propuesta por Ogliastri & Martinez (1999), quienes entienden el liderazgo como, “la capacidad de una persona para influenciar, motivar y facultar a otros para contribuir a la efectividad y éxito de las organizaciones de las cuales son miembros” (Ogliastri & Martinez, 1999).

Por asuntos metodológicos no propondremos el abordar el liderazgo desde una perspectiva en particular, puesto que se tiene como objetivo evaluar las competencias de los

líderes de equipos de alto desempeño de la organización Bancolombia, al margen de una teoría de liderazgo predeterminada.

## **Equipo de alto desempeño**

Tal como lo señalan Malpica y Hoffmann (2014) el interés de estudiar los equipos de alto desempeño obedece a la necesidad de las organizaciones por ser cada vez más competitivas y eficientes.

Según Gomez Fernandez (2008) el equipo de alto desempeño se define como un conjunto de personas con habilidades complementarias, con un propósito en común, un método y unas metas de desempeño por las cuales se responsabilizan mutuamente.

Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavit (2000) citados por Gomez (2008) definen el equipo de alto desempeño como:

*“una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea, una actitud que puede extenderse a cualquier tipo de equipo...cualquier equipo puede convertirse en uno de alto desempeño si consigue imbuirse de esa disposición de ánimo distintiva, además de tener una determinación y dedicación total para alcanzar una meta relevante” “Jean Lipman-Blumen & Harold J. Leavit, 2000).*

Esta definición identifica la disciplina como elemento fundamental en el logro de los objetivos, operacionalizado en cuatro elementos que permiten que los equipos funcionen. Estos son el compromiso y propósito común, las metas de desempeño, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua, tal como lo señalan Fernández & Winter (2003). Por tanto, existen diferencias importantes entre un grupo de trabajo y un equipo de alto desempeño.

<b>Grupo</b>	<b>Equipo de alto desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder fuerte y claramente enfocado.</li> <li>• Responsabilidad individual.</li> <li>• El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización.</li> <li>• Productos de trabajo individuales.</li> <li>• Sostiene reuniones eficientes.</li> <li>• Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa).</li> <li>• Discute, decide y delega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles de liderazgo compartidos</li> <li>• Responsabilidad individual y mutua.</li> <li>• Propósito específico del equipo que es alcanzado por el mismo.</li> <li>• Productos de trabajo colectivo.</li> <li>• Fomenta la discusión abierta y las reuniones activas de resolución de problemas.</li> <li>• Mide el desempeño evaluando los productos de trabajo colectivo.</li> <li>• Discute, decide y trabaja en conjunto.</li> </ul>

*Fuente: Katzenbach, & Smith (2000).*

*Figura 6 Cuadro comparativo Grupo vs Equipos de alto desempeño.  
Tomado de Libro La sabiduría de los equipos*

Charles Manz & Henry Sims (2000), exponen que para que se genere un equipo de alto desempeño, es necesario cumplir con 4 etapas del desarrollo.

- Etapa 1. Formación
- Etapa 2. Inestabilidad
- Etapa 3. Normalización
- Etapa 4. Desempeño

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Razón de ser	Producción individual.	Intercambio de conocimientos.	Proyecto.	Puesta en adecuación de la visión y del día a día.
Relaciones	Individualistas: Cada uno para sí mismo.	Prioritarias: Hacer cosas juntos, estar en grupo.	Utilitarias: Cada uno se compromete en una misión común, las relaciones derivan de ellas.	Abiertas: Corresponsabilidad, solidaridad, apoyo.
Riesgos ligados a las relaciones	Puerta abierta a la competencia.	Simbiosis: Prioridad a la relación/fusión.	Conformismo: Cada uno se limita a lo que se espera de él.	Pérdida de visión de la realidad: Dar prioridad al sentido a costa de lo concreto.
Comunicación	Técnica: Intercambio de informaciones.	Afectiva: Apunta a conocer mejor al otro.	Fundada en la confianza probada.	Aceptación incondicional.
Modo de definición de objetivos	Individual: Desafío centrado en las actividades ligadas a la profesión de cada uno.	Individual, pero con previa concentración: Centrado en la satisfacción de las personas.	Compartido: Entrados en el éxito común.	Para el equipo en relación con la visión compartida: Cada uno contribuye al logro de dichos objetivos, reparto "móvil".
Relación entre las actividades	Poco o ningún vínculo interno.	Vínculos internos definidos por el directivo.	Vínculos numerosos, flexibilidad en el reparto.	Vínculos integrados.
Métodos de trabajo	Individuales o definidos por el directivo.	Intercambio de métodos personales para desplazarse a métodos colectivos.	Comunes identificados, evaluados y capitalizados.	Coexistencia de métodos individuales y de métodos comunes; + innovación en los métodos.

Continúa

Criterios	Colección de individuos	Grupo	Equipo	Equipo de alto rendimiento
Toma de decisiones	Directivo: Fundado en la autoridad de competencia o la legitimidad del status.	Directivo, previa concertación del grupo.	Por mayoría, previo análisis de las opciones.	Mayoritariamente consensual: coexistencia de diferentes modos en función de la naturaleza de la decisión.
Resolución de conflictos	Vía jerárquica	Técnica: abordados/afectivos: riesgos de estancamiento, de falsas interpretaciones.	Confrontación: los conflictos se contemplan como fuente de progreso.	Anticipación: Trabajo en paralelo sobre la producción del grupo y las relaciones.

Fuente: AsimetCapacitación, 2001. Recuperado de [http://www.asimetcapacitacion.cl/alto\\_rendimiento.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/alto_rendimiento.htm).

Figura 7 Comparativo entre un grupo, equipo y equipo de alto desempeño.  
Tomado de libro de Equipos de alto rendimiento ¿sueño o realidad?

Para el presente trabajo se usará la definición propuesta por Gómez Fernández (2008) ya que a nivel metodológico permitirá realizar el acercamiento al concepto por medio de los equipos de trabajo a evaluar.



## 5. METODOLOGÍA

**Tipo de investigación:** Cuantitativa

**Población:** Miembros de los equipos de alto desempeño y líderes de estos equipos en la organización Bancolombia.

Para lograr el objetivo propuesto en el presente trabajo se usará un enfoque cuantitativo. Esta elección se realiza con el fin de lograr identificar de manera clara y precisa las variables del clima organizacional (entendido también como el contexto en el cual se hacen visibles las prácticas de liderazgo) que tienen incidencia en el liderazgo, las competencias presentes en los miembros de los equipos de alto desempeño seleccionados y las competencias presentes en los líderes de dichos equipos.

Es de anotar, que se reconoce que por medio de metodologías cuantitativas (entrevista a profundidad o entrevistas semiestructuradas por competencias) se puede lograr el acercamiento a las variables de interés, sin embargo, debido a las condiciones del contexto, en relación con la disponibilidad de los participantes de la muestra, se opta por la aplicación de pruebas de base cuantitativa, puesto que requieren menor tiempo de aplicación y menor afectación al proceso laboral que cumplen los participantes en la organización.

Por metodología cuantitativa se entenderá entonces a partir de la definición propuesta por Hernandez Sampieri (2010). Este autor expone que la metodología cuantitativa representa un conjunto de procesos que se dan de manera secuencial y que tiene un énfasis probatorio, es decir, que parte de una hipótesis y del estudio de un fenómeno para probar la relación o no de las variables propuestas, determinado entonces, por una hipótesis y por el estudio de unas variables que acerca al investigador a dicha hipótesis. Hace uso además de la estadística y el análisis causa-efecto para la interpretación de resultados.

Para dar un mayor contexto a lo propuesto por Sampieri expondremos las hipótesis a revisar en el presente trabajo: 1) Tiene incidencia la cultura organizacional en la propuesta de desarrollo de líderes para la organización Bancolombia, 2) Se relacionan de manera directa o positiva las competencias de los miembros de los equipos de alto desempeño con las competencias de los líderes de estos equipos 3) Por medio de la replicación de las competencias de los miembros de los equipos de alto desempeño y de los líderes se pueden crear modelos de desarrollo de liderazgo basado en competencias en la empresa Bancolombia.

Para un abordaje contextual se seguirá la línea del “instituto de liderazgo”, el cual parte de un diagnóstico de la cultura de la organizacional y a raíz de este, se establecen los

planes de acción en relación con el liderazgo. Sin embargo, la propuesta presentada tiene como objetivo complementar y fortalecer este plan de trabajo, por lo que se buscará recolectar información adicional de la cultura organizacional por medio de la aplicación del instrumento sobre cultura organizacional elaborado por Denison en su adaptación al español (Bonavia y Garcia Hernandez, 2010). Este instrumento consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006).

Para la medición de competencias en líderes se aplicará la prueba **16 PF-5**. El cual es un cuestionario de Dieciséis Factores de Personalidad, desarrollado inicialmente por Raymond Cattell. Es un cuestionario derivado de factores que se presta para la valoración de la personalidad. Las escalas del 16PF, miden el temperamento, el estudio característico del pensamiento, percepción y acción de una persona durante un periodo de tiempo relativamente y ante una amplia gama de situaciones diferentes; son dieciséis rasgos de primer orden (o escalas primarias de personalidad) y cinco dimensiones globales de personalidad (antes factores de segundo orden); dichos factores se manifiestan en una serie de actitudes, preferencias, reacciones sociales y emocionales, así como también hábitos de

aprendizaje. (Birkett Cattell ). Los rasgos de personalidad evaluados por esta prueba se agruparán para dar cuenta de las competencias relacionadas con el liderazgo.

Los factores de la prueba 16PF-5 se correlacionarán de la siguiente manera, evaluando las competencias a las que también se hace mención:

**Área Social:** A, E, H, I, L, Q2.

Correlaciones entre los factores:

A+, E (7), H+, I (7), L-, Q2-: abierta al cambio, fácil relación interpersonal, papel de liderazgo, facilidad para integrarse a equipos y poder orientar a otros. Fácil empatía para entender las necesidades de los demás.

A-, E-, I-, L+, Q2+: Introverso, desconfiado y tiránico en cuanto al liderazgo, dificultad para integrarse a grupos lo que lo lleva a una preferencia por el trabajo individual. Muy racional, apático por las necesidades de los demás.

**Competencias organizacionales:** liderazgo, trabajo en equipo, enfoque en el cliente

**Área Emocional:** C, I, O, Q4.

Correlación entre los factores:

C+, I (4-5), O-, Q4-: estable emocionalmente (posee los recursos internos necesarios para afrontar las dificultades de la vida), equilibrio (el análisis racional de la situaciones sin dejar de lado sus sentimientos). Confía en sus capacidades y reconoce sus limitaciones. Es paciente tranquilo.

C-, I+, O+, Q4+: Inestabilidad y reactividad emocional (posee limitados recursos internos para afrontar adecuadamente las dificultades de la vida. Baja energía, se agota rápidamente ante las adversidades, no persevera), Altamente sensible (muy influenciable, sus decisiones se basan en sus sentimientos, poco racional, se frustra con facilidad). Aprensivo, inseguro. Ansioso.

**Competencias organizacionales:** tolerancia a la frustración, Energía y dinamismo, Autoeficacia, Autocontrol

**Área Cognitiva:** B, F, M, N, Q1.

Correlación entre factores:

B+, F+, M-, N+, Q1+: pensamiento abstracto (correlación entre distintas variables y análisis profundos, manejo sistemático de la información), Gusto por el conocimiento, por actualizarse. Práctico racional, objetivo, interesado por mejorar. Es cauteloso, reservado con la información que se le asigna. Buena apertura mental.

B-, F-, M+, N-, Q1-: pensamiento concreto (pocas correlaciones, más enfocado en lo particular y en los detalles). Poco agrado por la actualización, bajo interés por el conocimiento. Es idealista, imaginativo, estrategias poco prácticas para el medio. Espontáneo y natural, lo que le puede llevar a divulgar datos confidenciales. Poca apertura mental, tradicional, lineamientos clásicos.

**Competencias organizacionales:** pensamiento estratégico, atención al detalle, capacidad de análisis, solución de problemas, orientación al aprendizaje, innovación/creatividad.

**Área Laboral/Norma:** G, O, Q1, Q3, Q4

Correlación entre los factores:

G+, O-, Q1+, Q3+, Q4-: estricto, rigurosidad con la norma y los lineamientos institucionales, y convicción para su cumplimiento (seguro de sus capacidades). Buena

capacidad de adaptación a los cambios del contexto laboral. Perfeccionismo, alta calidad en su quehacer. Serenidad, ecuanimidad, persistencia en lograr la meta.

G-, O+, Q3-, Q4+: actitud desobligante ante la norma, rebelde, poco abierto al aceptar sus equivocaciones. Facilista, hace todo no por convicción sino para evitar consecuencias negativas (mediocridad), inseguro. Flexibilidad y tolerancia con las faltas y el desorden. Ansioso, tenso, intranquilo.

**Competencias organizacionales:** orientación al logro, liderazgo, tolerancia a la frustración, adhesión a normas y procedimientos.

En cuanto a los equipos de alto desempeño, cabe aclarar que para la elección de estos equipos se tuvo como criterio el conocimiento de la organización Bancolombia y lo que respecta a los logros, objetivos y desempeño que han tenido dichos equipos. Para la recolección de esta información se realizará una entrevista semiestructurada que se aplicará de manera individual a cada uno de los miembros del equipo seleccionado. La entrevista estará basada en las teorías ya propuesta sobre los equipos de alto desempeño y tendrá como foco el identificar tanto la dinámica del grupo como las características de los individuos, siendo este último factor correlacionado con la variable liderazgo.

Partiendo de la información recolectada se realizará el posterior análisis para identificar cuales variables o características prevalecen al interior de los equipos de alto desempeño, además de identificar las competencias de mayor prevalencia y predominancia en los líderes.

### **Categorías de análisis resultantes de la información recolectada**

A partir de las preguntas planteadas dentro de la entrevista y las respuestas obtenidas, se asociará a cada pregunta con una competencia o aspecto que este caso llamaremos “Categorías”. A continuación, se presenta esta asociación:

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PREGUNTA</b>
Actividades asociadas al rol	¿Cuáles son las actividades que usted más realiza como líder?
Toma de decisiones	En cuanto a la toma de decisiones, ¿suele involucrar al equipo? ¿Para cuáles sí y para cuáles no? ¿Cómo justifica dicha inclusión o no del equipo?
Desarrollo de personas	¿Qué hace para fortalecer el equipo?
Seguimiento	¿Qué hace cuando el equipo no está dando resultados?
Autoconocimiento	¿Se pueden evidenciar elementos desde la inteligencia emocional en su estilo de liderazgo?
Introspección	¿Usted considera que en ocasiones comete errores como líder? Si es así, ¿cuáles serían?



Gestión del error y aprendizaje	¿Cómo se gestiona el error con el equipo, antes de que sucedan o después de que ocurren?
Relaciones interpersonales / Impacto e influencia	¿Cómo cree que la percibe el equipo como líder?
Modelo de liderazgo organizacional	¿Considera que sus acciones como líder están alineadas con el modelo de liderazgo de la organización?
Estilo de liderazgo	¿Le da más importancia a la Tarea o a las Relaciones?

Las características de los equipos y de los líderes se analizarán para lograr la elaboración de la propuesta de desarrollo en liderazgo basado en competencias para la creación de equipos de alto desempeño. Esta elaboración tendrá como base el “Instituto del liderazgo”. Programa propuesto por la organización Bancolombia y el cual se busca reforzar y retroalimentar a partir de la información recolectada.

## **6. RESULTADOS**

En esta fase de análisis, se correlacionarán los resultados obtenidos de la prueba aplicada 16PF-5 y las entrevistas semi estructuradas que fueron realizadas por los líderes e integrantes de los equipos de la organización y cuya información recolectada permitirá dar inicio con la elaboración de un plan de desarrollo por competencias en líderes para la creación de equipos de alto desempeño.

### **Equipo 1**

Este equipo está conformado por 6 personas, incluida su líder. Desde el análisis individual del test, en su mayoría los integrantes de este se muestran flexibles en cuanto al seguimiento de las normas establecidas por la organización y al interior del grupo, no siendo esto necesariamente un aspecto desfavorable para la eficiencia en su conjunto ya que esto puede promover la generación de nuevas propuestas y diferentes formas de realizar las funciones que les competen a cada miembro del equipo para lograr los objetivos propuestos en conjunto.

En cuanto a la orientación al logro no se puede definir el equipo desde este análisis individual, ya que en los resultados arrojados en la prueba no se evidencia una tendencia

clara que permita hacer la generalización de la competencia a nivel grupal. Sin embargo, se encuentra que su líder puede transmitir de forma efectiva los objetivos planteados en función de las características de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

En general los miembros del equipo de trabajo tienden a tener una capacidad cognitiva alta en relación con la toma de decisiones y la capacidad para comprender instrucciones más o menos complejas que se les asignan para alcanzar los objetivos propuestos.

El equipo es relativamente independiente para la realización de sus funciones, con una prevalencia ligeramente marcada hacia el trabajo individual. A pesar de ello puede evidenciarse que los miembros mantienen relaciones interpersonales positivas entre ellos, lo que podría generar en mayor medida una adhesión grupal lo cual conlleva al cumplimiento de objetivos, tendiendo a evitar el conflicto dentro del grupo, sin embargo, cuando estos se presentan tienden también a la generación de estrategias para su solución.

Se evidencia además un equipo que tiende a preferir ambientes de baja tensión lo que podría potenciar la efectividad y el desempeño en el desarrollo de sus funciones con estrategias de adaptación y aprendizaje adecuadas, esto da cuenta en términos generales de una buena relación no solo interpersonal sino también grupal, lo que propicia en primera

instancia el trabajo en equipo en función de los objetivos propuestos y en ese mismo orden de ideas, puede generarse un ambiente de confianza para la solución de problemáticas relacionadas con aspectos emocionales de los integrantes.

Cabe mencionar además que, si bien puede generarse un ambiente de confianza, dadas las características individuales, es muy probable que la construcción de una red de apoyo personal no se dé fácilmente en ese contexto.

## **Equipo 2**

Este equipo está conformado por 5 personas, la cual incluye a su líder. Por la información recolectada de forma individual se puede decir que el equipo en términos generales tiende a desempeñarse mejor en contextos poco normativos y a presentar posturas más flexibles en relación al cumplimiento de normas. Se evidencia además que el equipo tiende a preferir ambientes de trabajo de poca presión en los que se prevé que tendrán un mejor desempeño.

En ese orden de ideas vale la pena mencionar que, dado a que el grupo en general tiende a ser homogéneo en estos aspectos, existe un colaborador que tiende a ser más

normativo lo que podría generarle malestar o frustración a este miembro del equipo, atendiendo además a aspectos emocionales que se evidenciaron en la prueba de personalidad aplicada.

Se observa una buena capacidad cognitiva en relación con la comprensión de instrucciones y además una relación complementaria en cuanto a la orientación al cambio y al aprendizaje, es decir, algunos de los miembros se muestran orientados al cambio, mientras que otros son mucho más tradicionalistas. Esto más allá de generar dificultades, podría propiciar perspectivas diferentes para la solución de problemas que le competan al equipo de trabajo.

Las relaciones interpersonales que se dan dentro del equipo de trabajo según la información recolectada, tienden a ser positivas, sin embargo, por esta misma información podría decirse que no es probable que sean cercanas y se limiten únicamente a asuntos laborales y relacionados en cualquier caso con las funciones a desempeñar.

En términos generales puede decirse también que, a nivel emocional, el equipo tiene características similares en la mayoría de los casos. En conclusión, es importante mencionar que, aunque el equipo de trabajo no es muy orientado al logro, sus relaciones

interpersonales estables son las que favorecen el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos propuestos en equipo.

Cabe resaltar además que el líder puede mediar ante situaciones que impliquen desequilibrio emocional de los miembros de su equipo de trabajo haciendo devoluciones asertivas, esto dada su capacidad para la generación de estrategias de afrontamiento y su capacidad para el mantenimiento de relaciones interpersonales positivas. El líder del equipo, según puede verse en la prueba de personalidad aplicada y el análisis en contexto de las mismas, puede transmitir los objetivos planteados dentro de la organización de forma efectiva, lo que implica que la consecución de objetivos en conjunto desde la realización de las funciones individuales pueda dar cuenta de la orientación al logro como una característica propia del equipo de trabajo aunque esto pueda no ser claramente percibido de forma individual en los miembros del equipo.

### **Equipo 3**

Este equipo está conformado por 5 personas, dentro de ellas su líder. En términos generales mediante la información recolectada, se puede decir que el equipo tiende a ser flexible en cuanto al seguimiento de las normas establecidas, acentuando que algunos de sus miembros tienen a tener poca orientación al cumplimiento de las mismas, sin embargo,

mediante el análisis de las pruebas de personalidad aplicada, se identifica que esto se ve regulado por la gestión del líder en relación a las exigencias con el cumplimiento de los objetivos, basados en normas dentro del equipo de trabajo.

En términos individuales, los miembros del equipo no presentan una marcada tendencia hacia la orientación al logro con excepción de su líder, la que en términos funcionales y prácticos podría ser quien desde el reconocimiento de las características de su equipo puede tener la capacidad para asignar tareas que conlleven a la consecución de los objetivos conjuntos.

No se encuentra para el análisis diferencias significativas en cuanto a estilos de pensamiento en relación con potencialidades o debilidades que se desprendan de esta variable, sin embargo, es importante mencionar que el equipo tiende a un estilo de pensamiento concreto lo que puede facilitar la ejecución de tareas rutinarias o definidas formalmente, siendo la líder y otro miembro del equipo (integrante z) en esta variable un punto divergente, ya que esta última tiende a tener un estilo de pensamiento más abstracto.

También puede evidenciarse que es un equipo que prefiere no estar en constante cambio o adaptaciones frecuentes. Por lo que su desempeño puede verse potencializado en ambientes con una marcada estructura en el desarrollo de funciones. En este caso es la líder

quien guía desde sus características individuales al equipo y quien puede apoyarse en uno de sus colaboradores (integrante z), quien por sus rasgos de personalidad puede ser como una especie de puente (aunque no como una función definida formalmente) entre la líder y el resto del equipo.

Puede además mencionarse que es un grupo cohesivo y con capacidad de apoyo, dando cuenta de un adecuado trabajo en equipo para la consecución de objetivos. Por lo general sus miembros pueden mantener relaciones interpersonales positivas. En términos generales es un equipo que tiende a reconocer las situaciones conflictivas y generar estrategias para su solución.

La mayoría de los miembros del equipo tiende a presentar algunas dificultades en la estabilidad emocional que podrían afectar su desempeño, exceptuando nuevamente a la líder del equipo, quien en ese sentido puede actuar como una figura que regule emocionalmente a algunos de los miembros más vulnerables, generando ambientes de seguridad, cercanía y confianza, lo que puede permitir tener el adecuado desarrollo de las funciones de cada integrante en relación con los objetivos generales del equipo.



## 7. CONCLUSIONES

De las pruebas de personalidad aplicadas y en análisis de las mismas para los equipos de trabajo, cabe resaltar que, aunque se evidencian diferencias individuales, principalmente en lo que respecta a la orientación al logro y el ajuste a la norma, estas son atenuadas por las características de los líderes de los equipos, logrando así, una adecuada cohesión grupal y el cumplimiento oportuno de objetivos, generando incluso valor agregado en relación a los resultados brindados a la organización. Además, las relaciones interpersonales positivas, es un aspecto que se evidencia como favorable y que posibilita que se generen estrategias en conjunto para el alcance de las metas propuestas. Cumpliendo así, con características que los enmarcan en lo que se denomina “equipos de alto desempeño”.

Cabe resaltar que las características de los líderes de los equipos de trabajo evaluados y analizados dan cuenta de posturas inclusivas, pero bien delimitadas, esto es importante para la consecución de objetivos en función de los roles asignados dentro de los equipos de trabajo, es decir, las características observadas en los líderes dan cuenta de cercanía con el equipo de trabajo, a pesar de ello su rol de líder se encuentra bien definido y reconocido por los miembros del equipo de trabajo. En ese mismo sentido se evidencia que las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo y entre estos mismos y el líder es un factor fundamental que posibilita, no sólo la consecución de

objetivos planteados, sino también aspectos importantes relacionados con el clima, el trabajo en equipo y la generación de un contexto que permita el desarrollo de las capacidades individuales de los miembros del equipo de trabajo.

Se considera además el rol de los líderes como orientadores e inspiradores frente al cumplimiento de objetivos, pero, además, en lo que respecta a la potencialización de los equipos de trabajo, posibilita que en la interacción de los miembros se logren suplir las falencias individuales.

## **8. RECOMENDACIONES**

En el marco del instituto de liderazgo propuesto por la organización Bancolombia y cumpliendo con el objetivo propuesto en el presente trabajo, se recomienda:

- Incluir en el instituto de liderazgo formación que le permite a los líderes reconocer y potenciar las características individuales de los miembros de sus equipos.
- Generar programas de formación que permitan a los equipos de trabajo desde la flexibilización de las normas promover la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro de los equipos de trabajo.
- Generar espacios en los equipos de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales al interior de los mismos, en función del desarrollo de la confianza y el trabajo en equipo.
- Generar un programa de formación y desarrollo para generar en los líderes, estrategias para la consecución de objetivos conjuntos desde la realización de tareas individuales de los miembros de sus equipos de trabajo.
- Generar programas que favorezcan el desarrollo del pensamiento estratégico, principalmente en los líderes de equipo.

<b>Propuesta metodológica para el Instituto de Liderazgo</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Población</b>
Incluir en el instituto de liderazgo formación que le permite a los líderes reconocer y potenciar las características individuales de los miembros de sus equipos.	Formación a líderes en reconocimiento de habilidades individuales y potencialización de colaboradores	Formar a líderes en conceptos básicos del constructo de la personalidad. - Brindar herramientas prácticas a los líderes para que logren identificar los rasgos predominantes de la personalidad de sus colaboradores y hagan uso de los mismos para potencializar el ser y las funciones realizadas.	Líderes funcionales y administrativos
Generar programas de formación que permitan a los equipos de trabajo desde la flexibilización de las normas promover la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro de los equipos de trabajo.	Formación de líderes en temas de motivación e innovación para su equipo de trabajo	Enseñar a los líderes los conceptos de motivación e innovación. - Brindar herramientas prácticas a los líderes para que construyan planes de motivación individual para su equipo de trabajo, respondiendo a las necesidades particulares de los colaboradores. - Brindar estrategias para la creación de un programa que incentive la innovación y la creatividad de los equipos de trabajo, partiendo de la flexibilización de los procesos	Líderes funcionales y administrativos

<p>Generar espacios en los equipos de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales al interior de los mismos, en función del desarrollo de la confianza y el trabajo en equipo.</p>	<p>Generación de espacios de cohesión grupal</p>	<p>Realización de actividades que incluyan la interacción de los líderes con sus colaboradores en ambientes de capacitación y formación fuera de las instalaciones laborales (parques recreativos, parques ecológicos, entre otros lugares de esparcimiento). - Fortalecer la cohesión grupal por medio de actividades de esparcimiento que integren a los diferentes miembros de los equipos.</p>	<p>Líderes funcionales y administrativos, equipo de colaboradores</p>
<p>Generar programas que favorezcan el desarrollo del pensamiento estratégico, principalmente en los líderes de equipo.</p>	<p>Brindar estrategias que incentiven el pensamiento estratégico en los líderes</p>	<p>Brindar herramientas prácticas que le permitan a los líderes en el día a día desarrollar el pensamiento estratégico, tanto a nivel laboral como en contextos no laborales.</p>	<p>Líderes funcionales y administrativos</p>

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A., 2005 - 356 páginas

Bonavia T., García-Hernandez; A., Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. SUMMA Psicológica UST 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32 Copyright 2004 by SUMMA Psicológica UST ISSN 0718-0446

Birkett Cattell , H. (s.f.). Lo profundo de la personalidad. México D.F: Manual Moderno.

Castro y M.L. Lupano (2005); Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. Boletín de Psicología, No. 85, Noviembre 2005, 89-109

Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. Scientia Et Technica, XIII (34), 343-348.

García Sanz, V. (2012). La motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.

Jaramillo, A. & Restrepo M. (1996) Diseño de un instrumento para la medición del clima organizacional en Medellín (Colombia). Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, 1996.

Katzenbach & Smith. (2000). La sabiduría de los equipos. Ediciones Diaz de Santos Madrid, España.

Malpica, R. Rosell, R. y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 7, N° 14, Julio-diciembre, 2014: 69-83 Universidad de Carabobo ISSN: 1856-9099.

Marín Idarraga, Diego. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. Cuadernos de administración.

Mejía-Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013).

El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 11 de abril de 2018, de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=pt)

[59362013000100002&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=pt)

Ogliastri, E., & McMillen, C., & Arias, M., & de Bustamante, C., & Dávila, C., &

Dorfman, P., & Fimmen, C., & Ickis, J., & Martínez, S. (1999). Cultura y

liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. *El estudio*

*Globe. Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (22), 29-57.

Palamary, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales

en proyectos de empresas publicitarias. *estudios gerenciales*, Vol. 28, N0. 122,

pp. 69-81; enero-marzo 2012

Uribe R, A., & Molina L, J., & Contreras T., F., & Barbosa R, D., & Espinosa M, J.

(2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones

actuales. *Universidad & Empresa*, 15 (25), 53-71.



Villegas Besora, M. (1986). La psicología' humanista: historia, concepto y método.

anuario de psicología Núm. 34 – 1986.

## **10. ANEXOS**

### **ANEXO 1**

#### **Estructura de entrevista semiestructurada realizada a integrantes de cada equipo**

¿Cómo percibe a (nombre del jefe) como líder del equipo de trabajo?

¿Su líder lo involucra en ciertas decisiones que toma cuando es pertinente hacerlo o nunca lo hace? ¿Cómo se evidencia esto?

¿Cómo gestiona su líder el tema de error? (Qué pasa cuando una persona comete un error en el cumplimiento de sus funciones o alguna tarea encargada)

¿Qué hace su líder para fortalecer el equipo?

¿Su líder brinda sentido al trabajo? (es decir, le hace ver que su trabajo no es solo algo operativo, sino que contribuye con el logro de los objetivos del área y de la organización).

¿Por qué sí o por qué no?

## **ANEXO 2**

### **Estructura de entrevista semiestructurada realizada a líderes de cada equipo**

¿Cuáles son las actividades que usted más realiza como líder? (para analizar: dirigidas al control, generar sentido, servicial o crear autonomía en sus colaboradores)

En cuanto a la toma de decisiones, ¿suele involucrar al equipo? ¿Para cuáles sí y para cuáles no? ¿Cómo justifica dicha inclusión o no del equipo?

¿Qué hace para fortalecer el equipo?

¿Qué hace cuando el equipo no está dando resultados?

¿Se puede evidenciar elementos desde la inteligencia emocional en su estilo de liderazgo?

¿Usted considera que en ocasiones comete errores como líder? ¿Si es así, cuáles serían?

¿Cómo se gestiona el error con el equipo, antes de que sucedan o después de ocurren?

¿Cómo cree que la percibe el equipo como líder?

¿Considera que sus acciones como líder están alineadas con el modelo de liderazgo de la organización?

## ANEXO 3

### Formulario Test de personalidad 16PF

	FECHA: <input style="width: 90%;" type="text"/>
APELLIDOS: <input style="width: 90%;" type="text"/>	CODIGO: <input style="width: 90%;" type="text"/>
NOMBRE: <input style="width: 90%;" type="text"/>	SEXO: <input style="width: 90%;" type="text"/>
PROGRAMA: <input style="width: 90%;" type="text"/>	EDAD: <input style="width: 90%;" type="text"/>

---

**INSTRUCCIONES:**

A continuación encontrará una serie de cuestiones que permitirán conocer sus actitudes e intereses. En general, no existen contestaciones correctas o incorrectas, porque las personas tienen distintos intereses y ven las cosas desde distintos puntos de vista. Conteste con sinceridad; de esta forma se podrá conocer mejor su forma de ser.

Anote sus contestaciones marcando un 1 en la columna A, B ó C que aparece a continuación de las frases enumeradas. En primer lugar, escriba sus datos (apellidos, nombre, edad, etc.) en la parte superior. Cada cuestión tiene tres posibles respuestas (A, B, C); en la Hoja encontrará estas letras con unos espacios debajo para dar sus respuestas. Las frases están ordenadas numéricamente; siga esta numeración al contestar y, responda sólo una vez por frase. Lea atentamente cada cuestión y las tres posibles respuestas; así le será más fácil decidirse.

ÍTEMS	OPCIONES DE RESPUESTA	A	B	C
1. He comprendido bien las instrucciones para contestar al Cuestionario:	A. Sí B. No estoy seguro C. No	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
2. Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:	A. Sí B. No estoy seguro C. NO	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
3. ¿Cuáles de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?	A. Algo B. Nada C. Mucho	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>

4. Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:	A.Siempre B.Frecuentemente C.Raras veces			
5. Evito criticar a la gente y sus ideas:	A.Si B.Algunas veces C.No			
6. Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente si creo que las merece:	A.Generalmente B.Algunas veces C.Nunca			
7. Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:	A.Verdadero B.No estoy seguro C.Falso			
8. Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:	A.Les dejo solucionar sus problemas B.No estoy seguro C. Razono con ellos la solución			
9. En situaciones sociales:	A.Fácilmente soy de los que toman iniciativas B. Intervengo algunas veces C. Prefiero quedarme tranquilamente a distancia			
10. Sería más interesante ser:	A.Ingeniero de la construcción B.No estoy seguro entre los dos C.Escritor de teatro			
11. Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:	A.Si B.Término medio C.No			
12. Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:	A.Verdadero B.Término medio C.Falso			

13. Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:	A.Si B.No estoy seguro C.No			
14. De vez en cuando siento un vago temor o un repentino miedo, sin poder comprender las razones:	A.Si B. Término medio C. No			
15. Cuando me critican duramente por algo que no he hecho:	A.No me siento culpable B.Término medio C.Todavía me siento un poco culpable			
16. Casi todo se puede comprar con dinero:	A.Si B.No estoy seguro C.No			
17. La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los demás:	A.Si B. Término medio C. No			
18. En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran duda sobre lo que es mi derecha e izquierda:	A.Verdadero B.No estoy seguro C. Falso			
19. Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:	A.Si B. Término medio C. No			
20. Preferiría tener una casa:	A.En un barrio con vida social B. Término medio C. Aislada en el bosque			
21. Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:	A.El cocinero de un buen restaurante B.No estoy seguro entre ambos C.El que sirve las mesas en el restaurante			

22. <<Cansado>> es a <<trabajar>> como <<orgulloso>> es a:	A.Sonreír B. Tener éxito C. Ser feliz			
23. Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:	A.Sí B. No estoy seguro C. No			
24. Una ley anticuada debería cambiarse:	A.Sólo después de muchas discusiones B.Término medio C.Inmediatamente			
25. La mayor parte de las personas me consideran un interlocutor agradable:	A.Sí B. No estoy seguro C. No			
26. Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:	A.Más de una vez por semana (más de lo corriente) B.Alrededor de una vez por semana (lo corriente)			
27. Cuando veo gente desaliñada y sucia:	A.Lo acepto simplemente B.Término medio C.Me disgusta y me fastidia			
28. Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:	A.Sí B. Término medio C. No			
29. Cuando voy por la calle prefiero deteneme antes a ver un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:	A.Verdadero B.No estoy seguro C.Falso			
30. Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio:	A.Sí B. Algunas veces C. No			

31. Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias para todas las personas:	A.De acuerdo B. No estoy seguro C. En desacuerdo			
32. Hablo acerca de mis sentimientos:	A.Sólo si es necesario B.Término medio C.Fácilmente, siempre que tengo ocasión			
33. Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:	A.Verdadero B.Término medio C.Falso			
34. Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:	A.Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo B.Término medio C.Temo haber hecho algo malo			
35. Mis decisiones se apoyan más en:	A.El corazón B.Los sentimientos y la razón por igual C.La cabeza			
36. En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:	A.Algunas veces B.A menudo C.La mayoría de las veces			
37. Cuando hablo con alguien, me gusta:	A.Decir las cosas tal como se me ocurren B.Término medio C.Organizar antes mis ideas			
38. A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día:	A.Sí B. Término medio C. No			
39. He sido elegido para hacer algo:	A.Sólo en pocas ocasiones B.Varias veces C.Muchas veces			

40. ¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?:	A.Vela B.Luna C.Luz eléctrica			
41. <<Sorpresa>> es a <<extraño>> como <<miedo>> es a:	A.Valeroso B. Ansioso C. Terrible			
42. A veces no puedo dormirme porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
43. Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:	A.Verdadero B. Término medio C. Falso			
44. Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:	A.Si B. Término medio C. No			
45. Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
46. Creo que es más importante mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
47. Siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea:	A.Si B. Término medio C. No			
48. En mi época de estudiante me gustaba (me gusta):	A.La música B.No estoy seguro C.La actividad de tipo de manual			

49. Si alguien se enfada conmigo:	A.Intentó calmarme B. No estoy seguro C. Me irrito con él			
50. Para los padres es más importante:	A. Ayudar a sus hijos a desarrollarse afectivamente B. Término medio C. Enseñarles a controlar sus emociones			
51. Siento de vez en cuando la necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:	A. Si B. Término medio C. No			
52. Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:	A.Muy raramente B.Término medio C.Muy a menudo			
53. A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:	A.Si B. Término medio C. No			
54. Lo que el mundo necesita es:	B.No estoy seguro C.Más <<idealistas>> con proyectos para un mundo mejor			
55. Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:	A.Si B. No estoy seguro C. No			
56. Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidos:	A.Si B. Término medio C. No			
57. En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:	A.Si B. Término medio C. No			



58. Si tuviera que escoger, preferiría ser:	A.Guarda forestal B.No estoy seguro C.Profesor de enseñanza media			
59. ¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?:	A. 3/7 B. 3/9 C. 3/11			
60. <<Tamaño>> es a <<longitud>> como <<delito>> es a:	A.Pnsión B. Castigo C. Robo			
61. En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
62. Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:	A.Si B. No estoy seguro C. No			
63. Sólo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:	A.Si B.No estoy seguro C. No			
64. Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
65. Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque me considera una persona agradable:	A.Si B. Término medio C. No			
66. Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):	A.Si B. Término medio C. No			

67. Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:	A.Si B. Término medio C. No			
68. Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o <<devolver el golpe>>	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
69. En tareas de grupo, preferiría:	A.Intentar mejorar los preparativos B. Término medio C. Llevar la actas o registros y procurar que se cumplan las normas			
70. Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:	A.Si B. Término medio C. No			
71. Si mis conocidos me tratan mal o muestran que yo les disgusto:	A.No me importa nada B.Término medio C.Me siento abatido			
72. Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:	A.Si B. No estoy seguro C. No			
73. Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
74. Para estar informado, prefiero:	A.Discutir los acontecimientos con la gente B.Término medio C.Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad			
75. Me encuentro formado (maduro) para la mayor parte de las cosas:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			

76. Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:	A.A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca			
77. En las fiestas de cumpleaños:	A.Me gusta hacer regalos B.No estoy seguro C.Pienso que comprar regalos es un poco latoso			
78. <<AB>> es a <<de>> como <<SR>> es:	A.qp B. pq C. Tu			
79. <<Mejor>> es a <<pésimo>> como <<menor>> es a:	A.Mayor B. Óptimo C. Máximo			
80. Mis amigos me han fallado:	A.Muy rara vez B.Ocasionalmente C.Muchas veces			
81. Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:	A.Verdadero B. Término medio C. Falso			
82. Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vividas en el pasado:	A.Sí B. Término medio C. No			
83. Pensando en las dificultades de mi trabajo:	A.Intentó organizarme antes de que aparezcan B.Término medio C.Doy por su puesto que puedo dominarlas cuando vengan			
84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:	A.Sí B. Término medio C. No			

84. Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:	A.Sí B. Término medio C. No			
85. He experimentado en varias situaciones sociales el llamado <<nerviosismo del orador>>:	A.Muy frecuentemente B.Ocasionalmente C.Casi nunca			
86. Prefiero leer:	A.políticas B.No estoy seguro C.Una novela imaginativa y delicada			
87. Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:	A.Sí B. Término medio C. No			
88. Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad:	A.Sí B. Término medio C. No			
89. Me gustaría la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales:	A.Sí B. Término medio C. No			
90. Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:	A.Sí B. Término medio C. No			
91. Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:	A.Mantenia mi opinión B.Término medio C. Aceptaba su autoridad			
92. Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.:	A.Sí B. Término medio C. No			

93. Al llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:	A. Verdadero B. Término medio C. Falso			
94. Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mi mismo:	A. A menudo B. Algunas veces C. Nunca			
95. Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:	A. Si B. Término medio C. No			
96. Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:	A. Trabajar sobre él en el laboratorio B. no estoy seguro C. Venderlo a la gente			
97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continúa con el grupo:	A. OXXX B. OOOX C. XOOO			
98. Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé porqué	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
99. La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:	A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca			
100. Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno:	A. Si B. Término medio C. No			
101. Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias sólo por el placer de divertirme:	A. Si B. Término medio C. No			

102. Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia	A. Si B. Término medio C. No			
103. Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:	A. Si B. Término medio C. No			
104. Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
105. Sería más interesante ser:	jóvenes en la búsqueda de su profesión B. No estoy seguro C. Directivo de una empresa industrial			
106. Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos sólo cuando realmente existen:	A. Verdadero B. Término medio C. Falso			
107. Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:	A. Si B. Término medio C. No			
108. Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
109. Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:	A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca			
110. Me gustaría más tener un trabajo con:	medio C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco			

111. Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:	A. Mucho B. Algo C. Nada en absoluto			
112. A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:	A.Si B. Término medio C. No			
113. En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:	A.Si B. Término medio C. No			
114. Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:	A.Si B. Término medio C. No			
115. Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:	A.Atendiendo a los clientes B.Término medio C.Llevando las cuentas o los archivos			
116. <<Azada>> es a <<cavar>> como <<cuchillo>> es a:	A.Cortar B. Afilar C. Picar			
117. Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:	A.Me quedo tan tranquilo B.Término medio C.La menosprecio			
118. Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:	A.Puedo concentrarme en ella sin que me molesten B.Término medio C. Eso me impide disfrutar de ella y me molesta			
119. Creo que se me describe mejor como:	A.Comedido y reposado B.Término medio C.Enérgico			

120. Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
121. Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás, aunque sé que no debería hacerlo:	A.Algunas veces B. Casi nunca C. Nunca			
122. Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente sólo me lo encargarán a mí:	A.Si B. Término medio C. No			
123. Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:	A.Si B. Término medio C. No			
124. Me gusta la música:	A.Ligera, movida y animada B. Término medio C. Emotiva y sentimental			
125. Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:	A.Si B. Término medio C. No			
126. En un viaje largo, preferiría:	B.No estoy seguro C.Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viaje			
127. En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aún cuando se pierdan la calma y la cortesía:	A.Si B. Término medio C. No			
128. Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:	A.Si B. Término medio C. No			

129. En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:	A.Si B. Término medio C. No			
130. Cuando hay que hacer algo, me gustaria más trabajar:	A.En equipo B. No estoy seguro C. Yo solo			
131. Creo firmemente que <<tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe>>:	A.Si B. No estoy seguro C. No			
132. Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:	A.Si B. Término medio C. No			
133. Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:	A.Si B. Término medio C. No			
134. Si el sueldo fuera el mismo, preferiria ser:	A.Abogado B.No estoy seguro entre ambos C.Navegante o piloto			
135. <<Llama>> es a <<calor>> como <<rosa>> es a:	A.Espina B. Pétalo C. Aroma			
136. Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:	A.Verdadero B. Término medio C. Falso			
137. Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten las personas que hacen mucho ruido a mi alrededor:	A.Si B. Término medio C. No			
138. En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:	A.Si B. Término medio C. No			
139. Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga aficción que estar en una reunión animada:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
140. Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:	A.Si B. Término medio C. No			
141. En el trato social:	A.Muestro mis emociones tal como las siento B. Término medio C.Guardo mis emociones para mis adentros			
142. Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:	A.Si B. No estoy seguro C. No			
143. A veces digo en broma disparates, sólo para sorprender a la gente y ver qué responden:	A.Si B. Término medio C. No			
144. Me agradaría ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.:	A.Si B. No estoy seguro C. No			
145. Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:	A.Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
146. Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:	A.<<Es un mentiroso>> B. Término medio C.<<Evidentemente no está bien informado>>			

147. La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:	A.Si      B. No estoy seguro    C. No			
148. Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:	B.Término medio C.Desearía que se suavizara de nuevo la situación			
149. Me gusta planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:	A.Si      B. Término medio    C. No			
150. Me gusta seguir mis propios caminos, en vez de actuar según normas establecidas:	A.Verdadero B. No estoy seguro    C. Falso			
151. Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:	A.Si      B. Algunas veces    C. No			
152. No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:	A.Verdadero B. No estoy seguro    C. Falso			
153. Me parece más interesante ser:	A. Artista seguro                                  B.No estoy seguro C. Secretario de un club social			
154. ¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?	A. Ancho    B. Zigzag      C. Recto			
155. He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:	A. A menudo B.Ocasionalmente C.Prácticamente nunca			

156. Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:	A.Si      B. Término medio    C. No			
157. Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:	A.Si      B. Término medio    C. No			
158. Me consideran una persona muy entusiasta:	A.Si      B. Término medio    C. No			
159. Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible:	A. Verdadero B. Término medio    C. Falso			
160. Me disgusta un poco que la gente me está mirando cuando trabajo:	A.Si      B. Término medio    C. No			
161. Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:	A. Verdadero B. Término medio    C. Falso			
162. Si se pasa por alto una buena observación mía:	A. La dejo pasar                                  B. Término medio C. Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla			
163. Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:	A.Si      B. Término medio    C. No			
164. Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo:	A. Si      B. No estoy seguro    C. No			

165. En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:	A. Si B. No estoy seguro C. No			
166. Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:	A. Verdadero B. Término medio C. Falso			
167. Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:	A.Si B. Término medio C. No			
168. Aprendo mejor:	A. Leyendo un libro bien escrito B.Término medio C.Participando en un grupo de discusión			
169. Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es correcto, antes de exponer mis ideas:	A.Siempre B.Generalmente C.Sólo si es posible			
170. Algunas veces me <<sacan de quicio>> de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozca que son triviales:	A.Si B. Término medio C. No			
171. No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso			
172. Si se me pidiera colaborar en una campaña caritativa:	A. Aceptaría seguro B. No estoy seguro C. Diría cortésmente que estoy muy ocupado			
173. <<Pronto>> es a <<nunca>> como <<cerca>> es a:	A. En ningún sitio B. Lejos C. En otro sitio			
174. Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:	A. Si B. No estoy seguro C. No			
175. Se me considera un <<hombre de ideas>> que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:	A.Si B. Término medio C. No			
176. Creo que se me da mejor mostrar:	reunión B. No estoy seguro C. Tolerancia con los deseos de los demás			
177. Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:	A.Si B. Término medio C. No			
178. Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud:	A.Si B. Término medio C. No			
179. Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:	A. Si B. No estoy seguro C. No			
180. En mi época de estudiante prefería (prefiero):	A. Lengua o literatura seguro aritmética B. No estoy seguro C. Matemáticas o			
181. Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mi sin fundamento:	A. Si B. No estoy seguro C. No			
182. Hablar con personas comientes, convencionales y rutinarias:	B. Término medio C. Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia			

<p><b>183.</b> Algunas cosas me imitan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:</p>	<p>A. Si      B. Término medio   C. No</p>				
<p><b>184.</b> En la formación del niño, es más importante</p>	<p>A. Darle bastante afecto      B. Término medio C. Procurar que aprenda hábitos y actitudes deseables</p>				
<p><b>185.</b> Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:</p>	<p>A. Si      B. Término medio   C. No</p>				
<p><b>186.</b> Creo que en el mundo actual es más importante resolver:</p>	<p>A. El problema de la intención moral B. No estoy seguro C. Los problemas políticos</p>				
<p><b>187.</b> Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:</p>	<p>A. Si      B. No estoy seguro   C. No</p>				