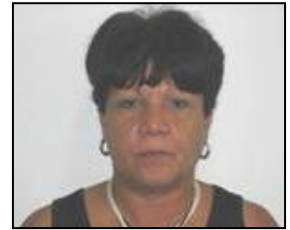


**GestioPolis<sup>com</sup>**  
**CONOCIMIENTO EN NEGOCIOS**

## Capacitación en competencias gerenciales

**Autora: MSC. Isabel Jover Jiménez**



### **SÍNTESIS CURRICULAR**

Isabel Jover Jiménez. Pedagoga. Máster en Consultoría y Desarrollo Organizacional. Profesor Principal .Amplia experiencia docente impartiendo cursos en Pregrado en el ISPJAE y en Posgrado en Centros de Capacitación del MINBÁS, Industria Médico Farmacéutica. PREGER. Fundadora del SUPSCER en Cuba y Secretaria del Sector Industrias. Directora de Trainmar-Cuba. Secretaria Ejecutiva de la Red Trainmar del Caribe. Consultora. Especialista Principal de GECYT. Gerente de Proyectos .**Ha impartido 39 Cursos y Talleres en el extranjero en México, Colombia, Panamá, República Dominicana, Ecuador, Venezuela, Guatemala, Nicaragua. Recibió la Máxima Condecoración de la Marina Mercante Venezolana, de manos de los Presidentes Hugo Chávez y Fidel Castro, por los méritos de sus servicios docentes en la capacitación de los 220 Pilotos Oficiales de Venezuela.**

### **GENERALIDADES:**

Haber dedicado toda mi vida profesional a la actividad de formación y superación de las nuevas generaciones me da ciertos derechos de opinión basados en el mejor de los conocimientos: **la experiencia.**

Participar en múltiples proyectos y programas tanto nacionales como internacionales a partir de enfoques multidisciplinarios y plurisectoriales en la industria básica, médico farmacéutica, y la marítima portuaria y de transporte general me ha posibilitado corroborar que no siempre las acciones de capacitación diseñadas para la participación de gerentes, directivos y sus reservas cumple su primer cometido: **promover cambios efectivos en las mentes, accionar y escenarios de los participantes.**

En dichas actividades generalmente **participan las personas por cuatro razones:**

- Designación gerencial coincidente con sus necesidades e intereses
- Designación gerencial por ocupar o ser candidato potencial a un cargo, pero la capacitación no responde al interés ni la necesidad del participante
- Solicitud personal del participante por interés en acumular créditos en su currículum aunque no responda a sus intereses y necesidades
- Solicitud personal por coincidir con sus necesidades e intereses reales aunque no se le haya designado

Pero una vez que comienza la acción capacitante, cualquiera que haya sido la razón de participación hay **dos nuevas posibilidades:**

- Que la misma no despierte ninguna reacción emocional en los participantes aunque “los dote de conocimientos”
- Que la misma provoque **satisfacción** en los participantes por su calidad, utilidad, y aplicabilidad lo cual estimula su interés y curiosidad por tratar de implementar lo aprendido.

**La capacitación debe ser un vehículo o herramienta para que quien la reciba se convierta en un agente de cambios.**

Sólo en ese caso deja de ser gasto para transformarse en inversión. Es inadmisibles a la altura de los avances científico técnicos que ocurren en el mundo actual, continuar realizando dichas actividades de manera rutinaria e irresponsable sólo por llenar mecánicamente estadísticas inútiles, no traducidas en la mejora continua de la actividad empresarial y en la satisfacción y desarrollo personal de los participantes.

**Pero qué elementos debiéramos tener en cuenta para cambiar tan negativos paradigmas?**

- En primer lugar, las acciones de capacitación deben responder a necesidades reales de la organización y seleccionar a participantes que respondan a dicha necesidad pero

- potencialmente capaces de asimilar y poner en práctica a la mayor brevedad lo que aprendan.
- Los participantes anteriormente caracterizados deben comprometerse a proponer a su regreso, planes de acción concretos para intentar cambiar las condiciones originales de su escenario a partir de la aplicación de lo aprendido
  - La organización tendría que tener implementado un adecuado ciclo de retroalimentación que permitiese sistemáticamente medir de manera concreta el impacto de la capacitación en el desempeño de los participantes.
  - La organización debiera crear un clima de estimulación a la aplicación constante de nuevas técnicas y conocimientos, fruto de lo **aprehendido en las acciones de capacitación** y utilizar los resultados como criterio para valorar e implementar su política de ascensos a cargos gerenciales.

Entonces estamos en condiciones de caracterizar las actuales acciones de capacitación gerencial y analizar la falta de motivación que en muchos casos producen y sus causas:

En muchos lugares, la capacitación es excesivamente teórica, aburrida, generalista, poco interesante pues no despierta emociones ni sensaciones movilizativas y sólo se cumple con la función de llenar las sillas vacías.

Es por lo que podemos asegurar que un importante cambio de paradigma está dado en asociar el diseño de las acciones de capacitación a las competencias generales que debe alcanzar la organización y a las particulares de sus gerentes y líderes, diferenciadas según sus perfiles individuales.

En ese caso, **la capacitación gerencial de nuevo tipo, basada en competencias**, tiene que ser lo suficientemente integral para garantizar la adquisición de conocimientos como base del **saber**, debidamente articulada con el desarrollo de habilidades y destrezas que le proporcionen **el saber hacer**, y la identificación de los valores necesarios y convenientes al escenario organizacional, expresión del **querer hacer**, así como la creación de un adecuado clima de cambio, confianza y liderazgo que le faciliten **el poder hacer**.

De acuerdo con ello, la capacitación gerencial debe convertirse en un verdadero proceso teórico práctico donde las experiencias reales de conocimiento y dominio de los reales problemas de los escenarios laborales, se convierta en un handicap para la implementación de las técnicas y habilidades aprendidas, buscando la solución de dichos problemas como superobjetivo y culminando con objetivas evaluaciones de impacto.

Por supuesto que un factor crítico de éxito es el sujeto a quien se encarga el liderazgo de dicho proceso: **profesor, instructor, consultor, coach.**, el cual más que un teórico, deberá ser un **experto real** en transmisión de la **experiencia que vivió y condujo también con éxito** y no un mero bibliotecólogo.

A continuación considero interesante compartir una experiencia reciente de **Capacitación basada en Competencias gerenciales**, la cual constituyó un valor agregado a las expectativas de los participantes así como a la organización cliente.

Por razones obvias de discrecionalidad profesional, rebautizaremos su nombre como **“ESTRELLA”**, aclarando que su nivel es de organismo estatal nacional en un sector vinculado a las artes en....un lugar del planeta en el 2009

## **INFORME DEL CURSO-TALLER DE POSGRADO: “COMPETENCIAS GERENCIALES” DEL GRUPO DE LA JOVEN RESERVA DEL ORGANISMO “ESTRELLA” DESARROLLADO DEL 12 AL 16 DE OCTUBRE DEL 2009.**

El Curso-Taller fue impartido a solicitud de la Dirección del Centro de Capacitación de “Estrella” como parte del Programa de capacitación de Cuadros y reservas, con el objetivo de desarrollar competencias en la utilización de los métodos, técnicas y herramientas, imprescindibles en los procesos de dirección que se desarrollan en sus organizaciones.

### **I. Características del Curso-Taller:**

El mismo fue diseñado en la modalidad a tiempo completa, con una duración de 24 horas presenciales y 72 de práctica e investigación. Abarcó 7 temas de competencias esenciales en la formación y adiestramiento directivo.

La matrícula fue de 20 reservas y concluyeron 19.

Se desarrolló con amplio enfoque participativo, vinculando la presentación de esenciales técnicas de dirección complementando la adquisición de conocimientos, con la aplicación de 15 instrumentos de evaluación de características, rasgos y competencias, así como con 10 dinámicas grupales que promovieron la adquisición de habilidades y destrezas y la reflexión sobre su aplicación a los escenarios de los participantes.

Se entregaron adicionalmente más de 50 materiales bibliográficos complementarios en soporte digital para facilitar la fase investigativa de los participantes.

### **II. Caracterización de los contenidos, instrumentos y dinámicas:**

- 1. Competencias:** Concepto, características, tipos. Importancia de su adquisición para la profesionalidad gerencial

## **2. Introducción a la Administración, Su enfoque sistémico y principales funciones de dirección. Presentación**

- Dinámica de la telaraña. Objetivo: favorecer el conocimiento inicial de los participantes y la cohesión grupal

## **3. Técnicas de Motivación y su relevancia organizacional: Presentación**

- Test de motivación que indica la tendencia prioritaria en cada individuo. Discusión y generalización de resultados
- Test de expectativas que mide el equilibrio entre las expectativas individuales y la percepción acerca de lo que recibe de la organización. Discusión y generalización de resultados
- Test de clima organizacional que indica la calificación de los participantes sobre 7 indicadores de clima organizacional diferenciando valores del estado actual y el deseado, lo que permite identificar los puntos y brechas críticas. Discusión y generalización de resultados
- Retroalimentación

## **4. Técnicas de Comunicación: Presentación**

- Dinámica grupal: Círculos concéntricos. Objetivo: vivenciar la necesidad de comunicarse en grupo y encontrar nuevas soluciones a un problema no estructurado
- Test de Estilo de Comunicación que indica la orientación individual de comunicación. Discusión y generalización de resultados
- Test de Hábitos de escucha que mide habilidades y competencias comunicativas. Discusión y generalización de resultados

- Test de escucha que evalúa frecuencia en el uso de errores como escucha. Discusión y generalización de resultados
- Test de “estrellitas” que demuestra el impacto en los resultados a partir de una emisión comunicativa inadecuada en cuanto a extensión, claridad, manipulación, etc.
- Ejercicio de medición de habilidades comunicativas de descripción de figuras geométricas. Discusión colectiva
- Test de retroalimentación. Objetivo: Identificar y contrastar las debilidades y fortalezas individuales al dar y recibir retroalimentación Discusión y generalización de resultados
- Proyección y discusión de video sobre el impacto del lenguaje no verbal en la comunicación y el cambio
- Retroalimentación

## **5. Liderazgo: Presentación**

- Dinámica grupal “Nudo humano”. Objetivo: evaluar la aparición de rasgos de liderazgo natural en grupo durante la solución de un problema no estructurado. Discusión colectiva
- Dinámica grupal “Quitarse los zapatos”. Objetivo: Evaluar calidad de liderazgo en tareas grupales. Discusión colectiva
- Test El perfil de mi personalidad. Objetivo: Autoevaluación de los principales rasgos de la personalidad. Construcción de un perfil individual y contraste con la evaluación del grupo conocido. Discusión colectiva
- Test de Estilo de Liderazgo. Objetivo: Identificación de la tendencia individual de estilo de liderazgo. Discusión y generalización de resultados
- Dinámica grupal”Ordenamiento alfabético”. Objetivo: Identificar líderes naturales elegidos por el grupo y Comprobar sus habilidades de liderazgo e impacto en los resultados de la tarea. Discusión y generalización de resultados



- Test de Percepción de poder. Objetivo: Realizar el Perfil de percepción del uso de los distintos poderes de los líderes Discusión y generalización de resultados
- Test de Tipología Individual de Meyers Briggs: Objetivo: Caracterizar las diferencias individuales de los participantes y su impacto en las acciones colectivas. Discusión y generalización de resultados
- Evaluación de liderazgo asociado a competencias y comportamientos según enfoque UNESCO .Discusión grupal
- Retroalimentación

## **6. Técnicas de Solución de Problemas:** Presentación

- Dinámica “El nudo del pañuelo”. Objetivos: Estimular la creatividad en la solución de problemas a través de cambio de mentalidad y métodos tradicionales. Discusión y generalización de resultados
- Dinámica “El rompecabezas”. Objetivo: Estimular la creatividad en la solución de problemas en grupo. Discusión y generalización de resultados
- Test de identificación del Locus individual. Objetivo: Interpretar la tendencia a interpretar el origen de los resultados que alcanza cada hombre. Discusión y generalización de resultados.
- Retroalimentación

## **7. Técnicas de trabajo en grupos y equipos:** Presentación

- Dinámica” La pelota”. Objetivo: Vivenciar la necesidad de lograr confianza y seguridad en los miembros del grupo Discusión y generalización de resultados
- Dinámica de “animales raros”. Objetivo: Comprobar el efecto relajante de una técnica grupal para disipar tensiones, conflictos, cansancio, aburrimiento, etc. Discusión y generalización de resultados

- Test de Atracción a grupos. Objetivo: Evaluar la disponibilidad y atracción individual hacia los grupos. Discusión y generalización de resultados
- Dinámica grupal "La telaraña". Objetivo: Vivenciar los hilos o lazos que pueden unir a un grupo sin diferenciaciones, con igualdad de oportunidades de participación y de quedar atrapados en la misión del grupo. Constatación del tránsito psicológico de grupo a equipo.
- Retroalimentación

**8. Retroalimentación final.** Evaluación de las expectativas iniciales y percepciones finales de los participantes sobre el curso. Objetivo: Conocer la evaluación final del Curso-taller y comprobar la satisfacción de las expectativas de los participantes con el proceso docente recibido.

### **III. PARTICIPACIÓN Y EVALUACIÓN DEL GRUPO:**

Durante el curso/taller, la atención, disciplina y entusiasmo del grupo en la asimilación de los contenidos, análisis de aplicación de los conceptos a su realidad y entorno laboral, así como la participación e interrelación lograda en las dinámicas grupales fue excelente.

Demostaron gran interés en la interpretación y validación de la información personal ofrecida por los distintos Test.

Expresaron cada día, a través de retroalimentaciones verbales y /o escritas su satisfacción con la calidad y contenido docente.

Considero que la selección de la mayoría de los compañeros y compañeras para integrar la Joven reserva es muy adecuada.

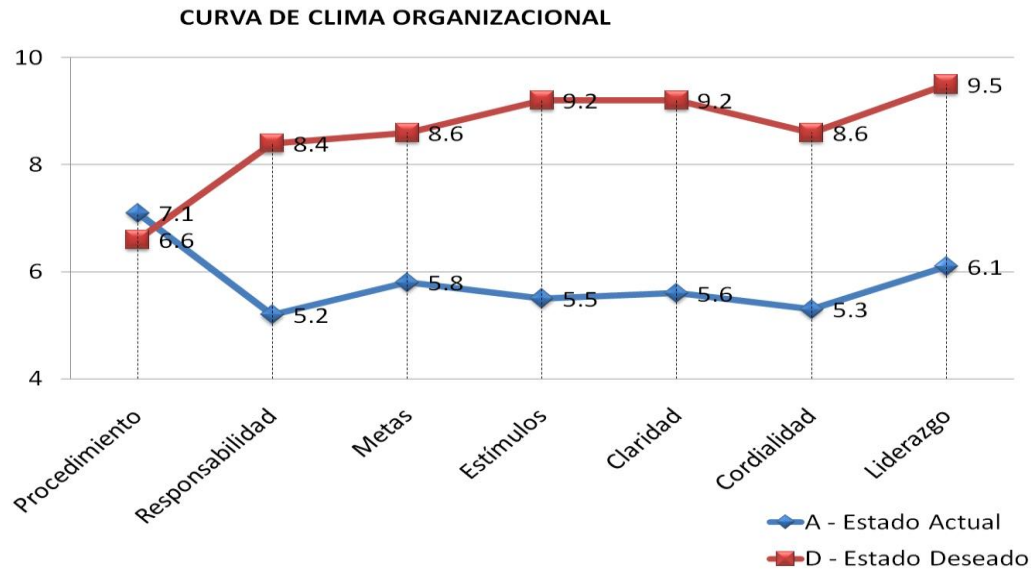
### **IV. RETROALIMENTACIÓN FINAL:**

El 100% de los participantes expresó por escrito su evaluación muy positiva acerca del desarrollo, calidad, contenidos y conducción del Curso-taller, destacando su utilidad, actualización y aplicabilidad al trabajo que realizan y a su desarrollo personal. Así como la novedad y utilidad de los instrumentos aplicados que les sirvieron para validar su percepción sobre sí mismos y relacionarla con su posible impacto en los colectivos. Añadieron que el curso les permitió divertirse

aprendiendo y facilitó la interacción para convertirse en mejores personas.

## V. RESULTADOS GRUPALES MÁS SIGNIFICATIVOS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS: CONCLUSIONES PARCIALES

### 1. MOTIVACIÓN. CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN “ESTRELLA” SEGÚN GRUPO DE RESERVA. 16 DE OCTUBRE DE 2009



#### Estado

Indicadores	Actual	Deseado
<b>Procedimientos</b>	7.1	6.6
<b>Responsabilidad</b>	5.2	8.4
<b>Metas</b>	5.8	8.6
<b>Estímulos</b>	5.5	9.2
<b>Claridad</b>	5.6	9.2
<b>Cordialidad y Apoyo</b>	5.3	8.9
<b>Liderazgo</b>	6.1	9.5

De su análisis se interpreta que los participantes perciben en un bajo nivel el estado actual en el clima de motivación de la organización, expresado en casi todos los indicadores con calificaciones alrededor de 5 puntos, siendo las más bajas: la Responsabilidad, Cordialidad y Apoyo, Estímulos, Claridad y Metas. En el caso de procedimientos,

referido en el Test a presiones impuestas por el entorno, representaron la evaluación más alta y expresan deseos de que disminuyan.

Es interesante comprobar que esta joven reserva está reclamando oportunidades para asumir mayores responsabilidades, lo cual sugiero estudiar y cumplimentar en los casos donde sea oportuno. Sin embargo sus aspiraciones y expectativas en el estado deseado son muy altas en cuanto a los Estímulos y la Claridad. Y a su vez se evidencian brechas altas en el liderazgo, la estimulación y la claridad y el resto de los indicadores.

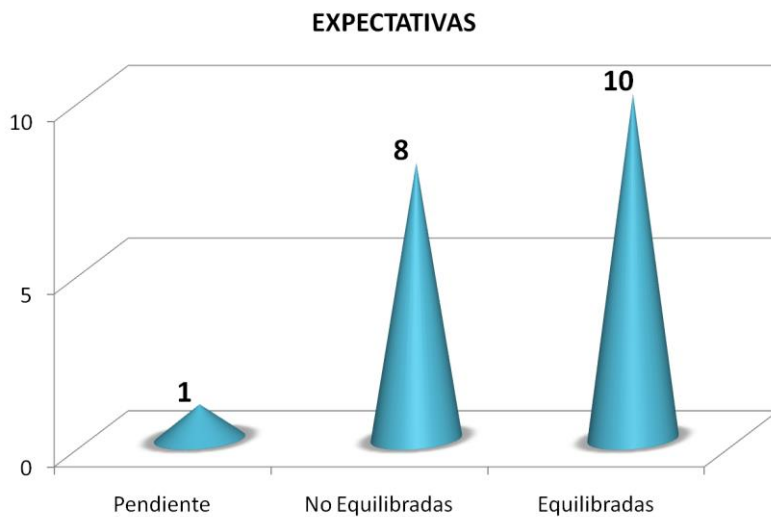


- De realización: 11: 57.8 %
- De Poder: 0%
- De Afiliación: 3.15.7 %
- Pendiente: 5. 26.3 %

Las necesidades prioritarias identificadas son hacia la Realización, lo cual debe ser dominado por los jefes de los participantes, para organizar, distribuir y hacer coincidir en la medida de las posibilidades la asignación de las tareas con las motivaciones predominantes de los mismos.

## 2. EXPECTATIVAS:

- Equilibradas: 10: 52.6 %
- No equilibradas: 8: 42.1%
- Pendiente: 1: 5.2 %



Aunque el por ciento de expectativas equilibradas entre lo que los participantes entregan y esperan recibir de su organización y lo que reciben, es ligeramente superior al de no equilibradas, éste último representa a casi la mitad de los participantes, lo cual es significativo.

### 3. COMUNICACIÓN:

#### Estilos:

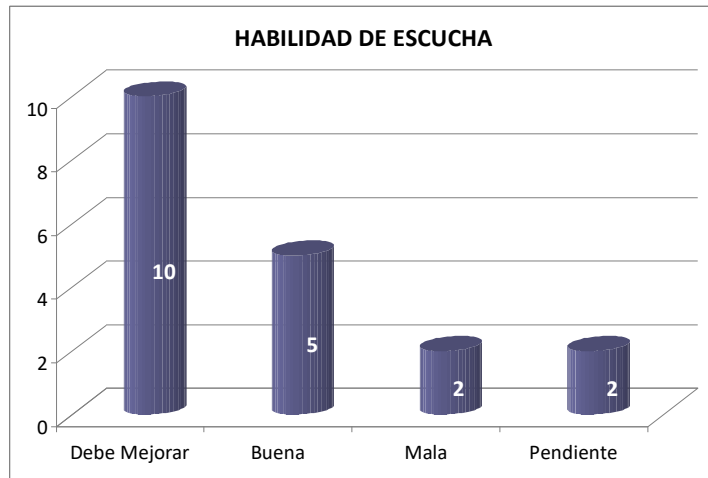
- Orientados a Personas:8: 42.1 por ciento
- Idea: 0
- Acción: 3: 15.7 %
- Procesos: 5: 26.3 %
- Pendientes: 3: 15.7 %



El mayor por ciento de tendencia de estilo de comunicación es orientado a personas,

## Escucha:

- Malos hábitos: 2:10.5 %
- Buenos hábitos: 5: 26.3 %
- Debe mejorar: 10: 52.6 %
- Pendiente: 2. 10.52 %

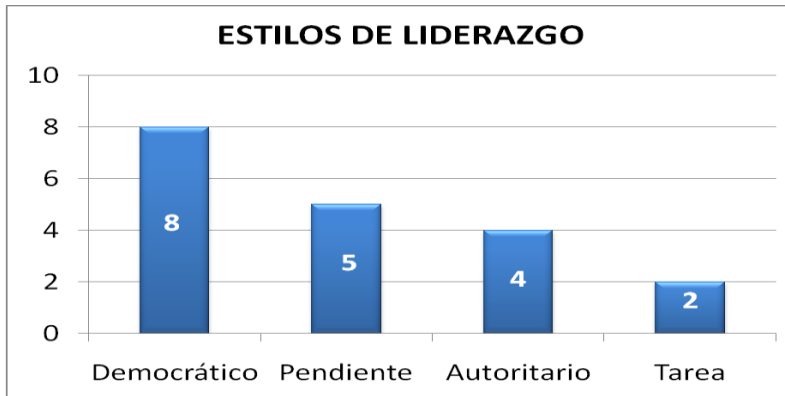


El mayor por ciento debe mejorar la escucha: competencia fundamental que debe entrenarse, ejercitarse y señalarse en las evaluaciones individuales correspondientes

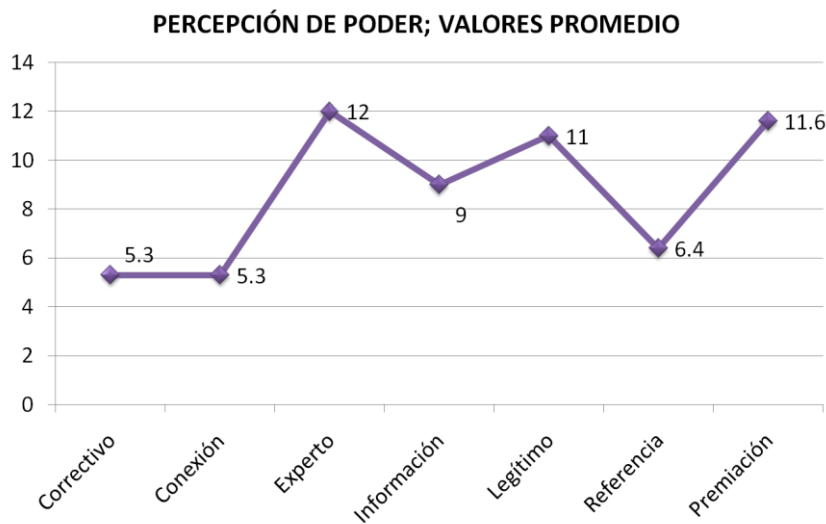
## 4. LIDERAZGO:

### Estilos:

- Autoritario: 4: 21 %
- Democrático: 8: 42.1 %
- Centrado en la tarea: 2: 10.5%
- Centrado en las relaciones. 0%
- Pendiente: 5: 26.3%



La tendencia de estilo de liderazgo mayoritaria es la democrática.



### Percepción de Poder: Valores promedio del grupo

#### Poderes:

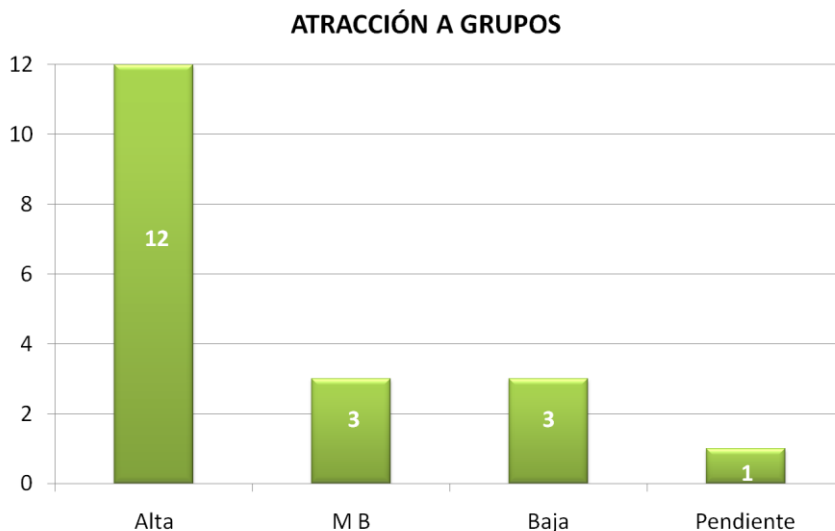
- Coercitivo: 5.3
- Conexión: 6.3
- Experto: 12
- Información: 9
- Legítimo: 11
- Referencia: 6.4
- Premiación: 11.6

Predominan en el grupo los poderes de liderazgo de experto, premiación y legítimo. Resultan más bajos el coercitivo y de referencia.



## 5. Atracción a grupos:

- Alta: 12:63%
- Muy Bien: 3: 15.7 %
- Baja: 3: 15.7%
- Pendiente: 1: 5.2%



La tendencia mayoritaria es de alta atracción a grupos lo cual es muy positivo siempre que las tareas asignadas puedan realizarse por esa vía

## VALOR AGREGADO DEL CURSO-TALLER:

- Como resultado de la investigación de la bibliografía básica y complementaria entregada, y con el objetivo de aplicar los conocimientos a los escenarios propios del organismo, se asignó a los participantes, la elaboración de trabajos de curso identificativos de problemas relacionados con los temas impartidos, presentes en sus escenarios respectivos, y a partir de las técnicas aprendidas, proponer cambios con su correspondientes planes de acción
- Se presentaron por los participantes 8 trabajos que recogieron un importante banco de problemas, e interesantes soluciones

desarrolladas a través de planes de acción. Dichos trabajos demostraron un adecuado nivel de asimilación de los conocimientos, y técnicas, logrando involucrar a sus respectivos colectivos laborales en el análisis y propuestas, lo que constituye una importante contribución de los participantes a las propuestas de solución de los problemas en tiempo real de “ESTRELLA” por la vía participativa.

- El procesamiento de las tendencias individuales y grupales, mostradas por los participantes en los Test aplicados, permitió realizar la caracterización individual pormenorizada de cada uno, lo cual constituye un valioso y poco común instrumento para continuar el trabajo de atención y preparación de la reserva, por las áreas y la dirección de Cuadros de “ESTRELLA”.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

**Considero que los resultados del Curso-Taller “Competencias gerenciales” fueron excelentes tanto en contenido como en el aprovechamiento, participación y satisfacción de las expectativas de los y las participantes.**

### **RECOMENDACIONES:**

- Desarrollar investigaciones más amplias para identificar las tendencias de motivación de los cuadros y reservas que conlleven a acciones concretas en las áreas, tendientes a equilibrar la satisfacción de expectativas individuales y colectivas.
- Entrenar a los participantes en la necesidad de practicar la diferenciación situacional de los estilos de comunicación, según escenarios, necesidades y personalidades diferentes de los receptores.
- Continuar entrenando a los participantes para mejorar las competencias de liderazgo con el fin de equilibrar el uso de los poderes.
- Realizar un análisis más detallado con una muestra representativa de los cuadros y reservas del organismo para

corroborar las percepciones sobre el clima y diseñar un Plan de acciones para mejorar la motivación, como motor impulsor de satisfacción individual y grupal

- Aprovechar la característica predominante de atracción a grupos en la constitución de Equipos de Proyecto para la solución de problemas y tareas relevantes y aprovechar la posible influencia de liderazgo positivo de la reserva sobre los colectivos laborales a que pertenecen.
- Entregar oficialmente los trabajos de curso a las Direcciones correspondientes, con el fin de que se analice su posible ejecución y se de seguimiento al proceso por la Dirección del Centro de Estudios y la de Cuadros como vía concreta de medición del impacto de la capacitación realizada.

**Ofrezco a la Dirección del Centro de Capacitación y a la de Cuadros de “ESTRELLA” analizar la posibilidad de comenzar un Proyecto de Consultoría encaminado a estudiar la atención especializada y evolución de esta reserva a partir de la aplicación de métodos y técnicas acorde con sus expectativas, características, tipología, y habilidades identificadas; así como generalizar dicha experiencia progresivamente entre los directivos y reservas principales de la organización.**

**MsC. Isabel Jover**

**ANEXO I.**

**CARACTERIZACIÓN INDIVIDUAL DE LOS PARTICIPANTES:  
(Sustituidos sus nombres reales por letras)**

**1. Nombre y apellidos: “A”**

<b>Tipología</b>	Pendiente
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Pendiente
<b>Estilo de liderazgo</b>	pendiente
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Proceso

## 2. Nombre y apellidos: B

<b>Tipología</b>	ENTJ
<b>Atracción grupal</b>	baja
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Legítimo y Experto Inferior: Referencia y Coercitivo
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Pendiente
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado al proceso

### GRUPO ENTJ

Son sinceros, francos, decididos y líderes de actividades. Por lo general demuestran destreza en cualquier situación que requiera razonamiento y conversación de tipo intelectual. Por lo general están bien informados y les gusta adquirir más conocimientos. A veces se sienten demasiado seguros y confiados en sí mismos, especialmente considerando la poca experiencia que hayan tenido en la situación a mano. Disfrutan la acción ejecutiva y la planificación a largo plazo. La confianza en el pensamiento los hace lógicos y objetivamente críticos. Necesitan tener cerca a una persona con buen sentido común, que les recuerde los hechos pasados por alto y que se haga cargo de los detalles importantes.

### 3. Nombre y apellidos: C

<b>Tipología</b>	ESTJ
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Experto y Premiación Inferior: Conexión y coercitivo
<b>Estilo de liderazgo</b>	Centrado en la tarea
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Pendiente
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a proceso

### GRUPO ESTJ

Prácticos y realistas. Les gusta organizar y llevar a cabo actividades. Pueden ser buenos administradores, especialmente cuando se acuerdan de considerar también los sentimientos y puntos de vista de los demás. Les gusta organizar proyectos y actuar para hacer que las cosas se hagan. Son lógicos, analíticos y objetivamente críticos. Hacen esfuerzos sistemáticos para alcanzar sus objetivos en tiempo. Tienen poca paciencia con la confusión o la ineficiencia, pudiendo ser duros cuando la situación requiere dureza. Gustan de los trabajos donde los resultados son inmediatos, visibles y tangibles. Hacer que las cosas se hagan es su habilidad más fuerte.

#### 4. Nombre y apellidos: D

<b>Tipología</b>	ENFJ
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Premiación, Experto, Información Inferior: Coercitivo, Referencia
<b>Estilo de liderazgo</b>	Centrado en la tarea
<b>Test de expectativas</b>	No equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a procesos

#### GRUPO ENFJ

Son responsables. Por lo general se preocupan por los pensamientos y deseos de los demás y tratan las cosas dándoles consideración a los sentimientos de los demás. Pueden dar una presentación o dirigir un grupo en una discusión con facilidad y tacto. Son sensibles tanto a los halagos, como a la crítica. Los de este grupo tienden a irradiar simpatía y camaradería. Son facilitadores de buena comunicación. Se ocupan fundamentalmente de las personas que los rodean y conceden gran valor a los contactos humanos armoniosos. Pueden idealizar cualquier cosa que admiran.

## 5. Nombre y apellidos: E

<b>Tipología</b>	ENTJ
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Medio***. Legítimo, Experto, Premiación Bajo: Conexión y Coercitivo
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a proceso

### **GRUPO ENTJ**

Son sinceros, francos, decididos y líderes de actividades. Por lo general demuestran destreza en cualquier situación que requiera razonamiento y conversación de tipo intelectual. Por lo general están bien informados y les gusta adquirir más conocimientos. A veces se sienten demasiado seguros y confiados en sí mismos, especialmente considerando la poca experiencia que hayan tenido en la situación a mano. Disfrutan la acción ejecutiva y la planificación a largo plazo. La confianza en el pensamiento los hace lógicos y objetivamente críticos. Necesitan tener cerca a una persona con buen sentido común, que les recuerde los hechos pasados por alto y que se haga cargo de los detalles importantes.

## 6. Nombre y apellidos: F

<b>Tipología</b>	ESTJ
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Información, Premiación Inferior: Conexión, Coercitivo, Referencia
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a Procesos

### GRUPO ESTJ

Prácticos y realistas. Les gusta organizar y llevar a cabo actividades. Pueden ser buenos administradores, especialmente cuando se acuerdan de considerar también los sentimientos y puntos de vista de los demás. Les gusta organizar proyectos y actuar para hacer que las cosas se hagan. Son lógicos, analíticos y objetivamente críticos. Hacen esfuerzos sistemáticos para alcanzar sus objetivos en tiempo. Tienen poca paciencia con la confusión o la ineficiencia, pudiendo ser duros cuando la situación requiere dureza. Gustan de los trabajos donde los resultados son inmediatos, visibles y tangibles. Hacer que las cosas se hagan es su habilidad más fuerte.



## 7. Nombre y apellidos: G

<b>Tipología</b>	ESFJ
<b>Atracción grupal</b>	Pendiente
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Legítimo, Premiación Inferior: Conexión, Información
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	No Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Afiliación
<b>Hábitos de escucha</b>	Malos hábitos
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a personas

### GRUPO ESFJ

Son afectuosos, habladores, populares y cooperativos. Para ellos es necesaria la existencia de armonía y, cuando no existe, la crean con destreza. Siempre están haciendo algo placentero para los demás. Sus intereses principales son las cosas que afectan la vida de los demás de una manera directa y visible. Son prácticos, realistas y “con los pies en la tierra” Aunque disfrutan la variedad, pueden adaptarse a la rutina. Son ideales en puestos relacionados con la gente y con situaciones donde la cooperación pueda ser lograda mediante la buena voluntad. Tienen que hacer un esfuerzo especial para no permitir que la sociabilidad los retrase en el trabajo.

## 8. Nombre y apellidos: H

<b>Tipología</b>	INFP
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Experto, Conexión, Legítimo Inferior: información, Premiación
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	No equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Pendiente
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientada a personas

### GRUPO INFP

Llenos de entusiasmos y lealtades; pero no comparten estos sentimientos con los demás, sin antes llegarlos a conocer bien. Tienen una tendencia a tratar de hacer demasiado; pero de alguna forma lo logran llevar a cabo. Son fieles a los deberes y obligaciones relacionados con ideas o gentes a las que quieren. Tienden a juzgar casi todo de acuerdo a sus ideales internos y a sus valores personales. Puede que apenas expresen sus sentimientos más profundos y les resulta difícil hablar de sí mismos.

## 9. Nombre y apellidos: I

### GRUPO INTJ

Por lo general piensan con originalidad y tienen gran determinación en cuanto a sus propias ideas y propósitos. Si trabajan en actividades de su agrado tienen gran destreza para organizar un trabajo y llevarlo a cabo con o sin ayuda de los demás. Son personas críticas, independientes y determinadas. Tienen que aprender a ceder en los puntos menos importantes para poder lograr éxitos con los de más importancia. Conceden gran valor a la capacidad propia y ajena. Poseen determinación y perseverancia y pueden conducir a otros casi con tanta fuerza como se conducen a sí mismos.

## 10. Nombre y apellidos: J

<b>Tipología</b>	ENTP
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Medio****: Experto, Información, Premiación Inferior: Conexión, Coercitivo
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	Pendiente
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Buenos hábitos
<b>Estilo de comunicación</b>	Pendiente

## **GRUPO ENTP**

Vivaces, ingeniosos, con destrezas para muchas cosas. Resultan ser compañía estimulante para los demás y son personas atentas y francas. A veces discuten de ambos lados de una discusión, sólo por diversión. Son ingeniosos al resolver problemas nuevos y difíciles; pero tienden a poner a un lado encargos rutinarios. Son capaces de cambiar constantemente de intereses. Son diestros para buscarles las razones lógicas a lo que quieren lograr. Disfrutan de sentirse competentes en una serie de campos y conceden valor a esto. Son extremadamente perceptivos en cuanto a las actitudes de otras personas y pueden usar este conocimiento para obtener apoyo para sus proyectos, ya que aspiran a entender a la gente más que a juzgarla.

### **11. Nombre y apellidos: K**

<b>Tipología</b>	ENFP
<b>Atracción grupal</b>	Muy Buena
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Experto y Premiación Inferior: Referencia, Conexión
<b>Estilo de liderazgo</b>	Pendiente
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Buenos hábitos
<b>Estilo de comunicación</b>	Pendiente

## **GRUPO ENFP**

Son entusiastas, afectuosos, con mucho ánimo, ingeniosos e imaginativos. Logran llevar a cabo casi cualquier cosa que les interese. Resuelven problemas con facilidad y siempre están dispuestos a ayudar a cualquiera que tenga problemas. Frecuentemente se dejan llevar por su habilidad para improvisar en vez de prepararse de antemano. Tienen mucha imaginación e iniciativa para comenzar proyectos, y mucha energía impulsiva

para llevarlos adelante. Son estimulados por las dificultades y son sumamente ingeniosos para solucionarlas. Pueden interesarse tanto en su más reciente proyecto que dediquen poco tiempo para cualquier otra cosa. Detestan la rutina carente de inspiración y encuentran difícil dedicarse a los detalles.

## 12. Nombre y apellidos: L

<b>Tipología</b>	ENFJ
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Experto, Premiación Inferior: Conexión, Coercitivo
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a la acción

### GRUPO ENFJ

Son responsables. Por lo general se preocupan por los pensamientos y deseos de los demás y tratan las cosas dándoles consideración a los sentimientos de los demás. Pueden dar una presentación o dirigir un grupo en una discusión con facilidad y tacto. Son sensibles tanto a los halagos, como a la crítica. Los de este grupo tienden a irradiar simpatía y camaradería. Son facilitadores de buena comunicación. Se ocupan fundamentalmente de las personas que los rodean y conceden gran valor a los contactos humanos armoniosos. Pueden idealizar cualquier cosa que admiran.

### 13. Nombre y apellidos: M

<b>Tipología</b>	Pendiente
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Pendiente
<b>Estilo de liderazgo</b>	Pendiente
<b>Test de expectativas</b>	No equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Centrado en la acción

### 14. Nombre y apellidos: N

<b>Tipología</b>	ESFP
<b>Atracción grupal</b>	Muy buena
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Experto, Premiación Inferior: Conexión, Coercitivo
<b>Estilo de liderazgo</b>	Autoritario
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Afiliación
<b>Hábitos de escucha</b>	Buenos hábitos
<b>Estilo de comunicación</b>	Centrado en personas

### GRUPO ESFP

Son sociables, amistosos, lo disfrutan todo y se aseguran de que los demás también lo están disfrutando, haciendo esfuerzos para hacerles divertidas las cosas a los demás. Les resulta más fácil acordarse de hechos que tratar de aprender teorías. Tienen más destreza en situaciones donde es necesario tener sentido común y habilidad práctica, tanto con personas como con objetos. Son desprejuiciados, de mente abierta y tolerantes con casi todo el mundo, incluyéndose a sí mismos. Toman las cosas como vienen

por lo que pueden ser buenos en "aflojar" tensiones y en poner de acuerdo a personas o grupos en conflicto.

### 15. Nombre y apellidos: O

<b>Tipología</b>	ESFP
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Superior: Premiación, Información Inferior: Referencia, Coercitivo
<b>Estilo de liderazgo</b>	Autoritario
<b>Test de expectativas</b>	No equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Debe mejorar
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a personas

### GRUPO ESFP

Son sociables, amistosos, lo disfrutan todo y se aseguran de que los demás también lo están disfrutando, haciendo esfuerzos para hacerles divertidas las cosas a los demás. Les resulta más fácil acordarse de hechos que tratar de aprender teorías. Tienen más destreza en situaciones donde es necesario tener sentido común y habilidad práctica, tanto con personas como con objetos. Son desprejuiciados, de mente abierta y tolerantes con casi todo el mundo, incluyéndose a sí mismos. Toman las cosas como vienen por lo que pueden ser buenos en "aflojar" tensiones y en poner de acuerdo a personas o grupos en conflicto.

## 16. Nombre y apellidos: P

<b>Tipología</b>	<b>INFJ</b>
<b>Atracción grupal</b>	Baja
<b>Percepción de Poder</b>	Elevado: Premiación, Experto Bajo: Referencia, Conexión
<b>Estilo de liderazgo</b>	Autoritario
<b>Test de expectativas</b>	No Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Malos hábitos
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientado a la acción

### **GRUPO INFJ**

Logran éxito a través de perseverancia, originalidad y el deseo de hacer lo que sea necesario o deseado. Dirigen sus mejores esfuerzos hacia su trabajo. Son poderosos; pero de una manera callada, son concienzudos y se interesan por los demás. Los problemas sólo sirven para estimularlos. Son independientes. Valoran la armonía y la camaradería. Trabajan para persuadir a otros a que aprueben y cooperen con sus propósitos; lideran ganándose, más que pidiendo, la aceptación de sus ideas. En trabajos rutinarios tienden a sentirse "asfixiados".



## 17. Nombre y Apellidos: Q

<b>Tipología</b>	ESFJ
<b>Atracción grupal</b>	Muy buena
<b>Percepción de Poder</b>	Elevado: legítimo, Premiación Bajo: Coercitivo, Referencia
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	No equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Buenos hábitos
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientada a personas

### **GRUPO ESFJ**

Son afectuosos, habladores, populares y cooperativos. Para ellos es necesaria la existencia de armonía y, cuando no existe, la crean con destreza. Siempre están haciendo algo placentero para los demás. Sus intereses principales son las cosas que afectan la vida de los demás de una manera directa y visible. Son prácticos, realistas y “con los pies en la tierra” Aunque disfrutan la variedad, pueden adaptarse a la rutina. Son ideales en puestos relacionados con la gente y con situaciones donde la cooperación pueda ser lograda mediante la buena voluntad. Tienen que hacer un esfuerzo especial para no permitir que la sociabilidad los retrase en el trabajo.

## 18. Nombre y Apellidos: R

<b>Tipología</b>	Pendiente
<b>Atracción grupal</b>	Alta
<b>Percepción de Poder</b>	Pendiente
<b>Estilo de liderazgo</b>	Pendiente
<b>Test de expectativas</b>	Equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Pendiente
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientada a personas

## 19. Nombre y Apellidos: S

<b>Tipología</b>	ENFJ
<b>Atracción grupal</b>	Muy buena
<b>Percepción de Poder</b>	Elevado: Experto, Premiación Bajo. Referencia e información
<b>Estilo de liderazgo</b>	Democrático
<b>Test de expectativas</b>	No equilibradas
<b>Motivación prioritaria</b>	Realización
<b>Hábitos de escucha</b>	Buenos hábitos
<b>Estilo de comunicación</b>	Orientada a personas

### GRUPO ENFJ

Son responsables. Por lo general se preocupan por los pensamientos y deseos de los demás y tratan las cosas dándoles consideración a los sentimientos de los demás. Pueden dar una presentación o dirigir un grupo en una discusión con facilidad y tacto. Son sensibles tanto a los halagos, como a la crítica. Los de este grupo tienden a irradiar simpatía y camaradería. Son facilitadores de buena comunicación. Se ocupan fundamentalmente de las personas que los rodean y conceden gran valor a los contactos humanos armoniosos. Pueden idealizar cualquier cosa que admiran.

