

# ComAppñeros

*Perfiles de personalidad*

Sebastián Águila  
Diego del Corral  
Miguel Franco  
Álvaro Navas  
Mario Michiels  
Rodrigo de Miguel  
Sergio Pino  
Cristian Pinto  
Emanuel Ramírez  
Fernando Rivilla  
Cristhian Rodriguez



## **Introducción**

En este documento se detallan las diferentes personalidades y roles que toma cada uno de los miembros del equipo de proyecto “ComAppñeros” de la asignatura GPS, así como el proceso para identificarlos.

## **Indicador de personalidad MBTI**

Revela la preferencia o tendencia en el comportamiento de una persona, dividida en cuatro ejes de personalidad, estableciendo cuál es la tendencia de comportamiento natural del sujeto entre 16 combinaciones básicas:

Responsable, leal, contemplativo, independiente, pragmático, artístico, idealista, conceptual, espontáneo, generoso, optimista, inventivo, difícil de cambiar, armonizante, persuasivo y dominante.

Inspirado en los juegos de características opuestas de Carl Jung:

- Extroversión (E) / Introversión (I)
- Sentidos (S) / Intuición (N)
- Pensamiento (T) / Sentimiento (F)
- Juicio (J) / Percepción (P)

## **Roles frente al cambio**

- Inventor: Idea o concibe un nuevo artefacto, método, plan...
- Empresario: Organiza y gestiona el negocio que se lleva a cabo, asumiendo el riesgo en bien del beneficio.
- Integrador: Combina e integra los resultados y experiencias de otras personas.
- Experto: Diestro, hábil y altamente formado e informado en campos específicos.
- Director: Dirige una empresa o negocio.
- Patrocinador: Asume cierto grado de responsabilidad con otras personas a modo de protector, benefactor, financiero.

## **¿Cómo identificar el rol de una persona?**

Puede jugarse más de un papel, pero suele predominar uno.

## **Diagramas de Kiviat:**

- Representación radial/circular con un eje por cada característica a representar y se traza la línea poligonal que une todas las características.
- Nos indica el perfil de cada miembro del equipo y del equipo en conjunto.

## **¿Cómo se calcula?**

Se calcula el rol de cada integrante haciéndole una serie de preguntas (ver ANEXO 2), contestando sí o no. Al tener todas las respuestas se calcula el porcentaje de cada rol y así se ve según el resultado

obtenido cuál es tu rol dentro de un proyecto. Por ejemplo, en el caso de Cristhian, es inventor ya que su mayor porcentaje es 92,80% en el mismo. Con 13 sí en las 14 cuestiones que se ponen.

Pasamos a estudiar los indicadores de personalidad de cada miembro del equipo:

**Sebastián Águila:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **INVENTIVA** (ENPC).

Soy Inventivo porque lo que más me representa es:

- Buscar la solución según se hace.
- Mirar hacia el futuro, añadir nuevas habilidades.
- Bueno en analizar planes.
- Flexible, adaptable y espontáneo.

Mi opuesto sería **LEAL** (ISTJ)

Los dos roles con los que más me identifico son:

- **Inventor:**

- Iniciar nuevos pensamientos y fomentar el clima exploratorio.
- Persistir en encontrar soluciones a los problemas.
- Mantenerse en la postura de “preguntarse” ¿Qué pasa si ... ?
- Aprender de los fracasos sin miedo.
- Dar solución a los problemas mediante nuevas formas.

- **Empresario:**

- Dirigir el proceso del cambio.
- Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo.
- Evitar que los cambios tengan gran probabilidad de fallo.

Los roles con los que menos me identifico son: **Integrador** y **Patrocinador**.

<b>Extroversión (E)</b>	<b>Introversión (I)</b>
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas
<b>Extroversión (E)</b>	<b>Introversión (I)</b>
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo
<b>Extroversión (E)</b>	<b>Introversión (I)</b>
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados
<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

<b>Pensamiento (P)</b>	<b>Sentimiento (T)</b>
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

<b>Pensamiento (P)</b>	<b>Sentimiento (T)</b>
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales
Juicio (J)	Percepción (C)
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

Juicio (J)	Percepción (C)
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

Juicio (J)	Percepción (C)
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyecciónistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse instintivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. **Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito**
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. **Actuar de puente entre los diferentes intereses**
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. **Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos**
14. Refinan la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

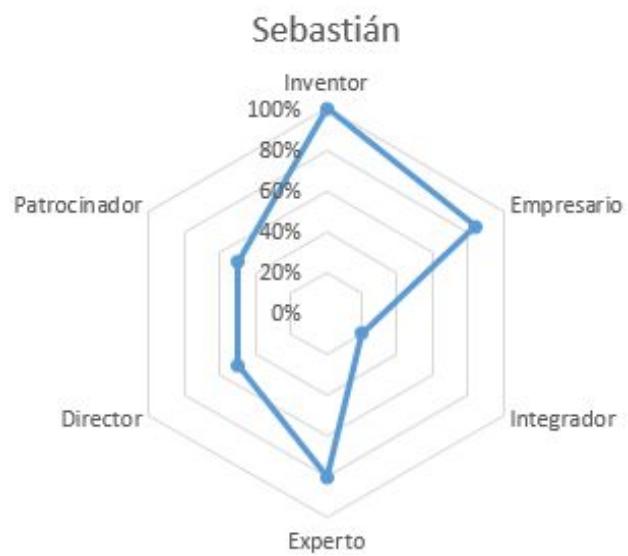
1. **Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio**
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. **Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos**
4. **Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada**
5. **Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores**
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. **Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final**
8. **Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas**
9. **Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento**
10. **Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización**

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio



## **Diego del Corral:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **ESPONTÁNEA** (ESPC).

Soy espontáneo porque lo que más me representa es:

- Preocupado por la verdad y la justicia.
- No limitado de antemano.
- Hechos
- Amigable hablador, fácil de conocer.
- Motivado por otras personas o experiencias externas.

Mi opuesto sería **CONTEMPLATIVO** (INTJ).

Los dos roles con los que más me identifico son:

- **Integrador:**

- Motivado por otras personas o experiencias externas.
- Obtener la aceptación del cambio.
- Refinan la información hasta su forma más provechosa.
- Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
- Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales.

- **Patrocinador:**

- Obtener la aceptación del cambio.
- Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio.
- Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
- Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Director** y **Empresario**.

### **• ¿Dónde centro mi atención?**

<b>Extroversión (E)</b>	<b>Introversión (I)</b>
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

- ¿Cómo obtengo la información?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Possibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

- ¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

- ¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

Juicio (J)	Percepción (C)
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

## Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyeccionistas", par solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse intuitivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

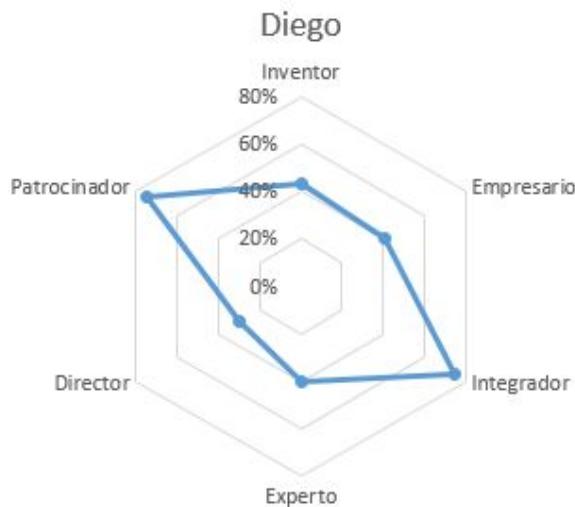
1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio



## **Miguel Franco:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **LEAL** (ISTJ).

Soy leal porque lo que más me representa es ser:

- Motivado por recursos internos o experiencias internas
- Busca la manera antes de hacerlo
- Vive el presente
- Procedimientos y rutinas
- Establece conclusiones
- Orden y estructura

Mi opuesto sería **INVENTIVO** (ENPC).

Los dos roles con los que más me identifico son:

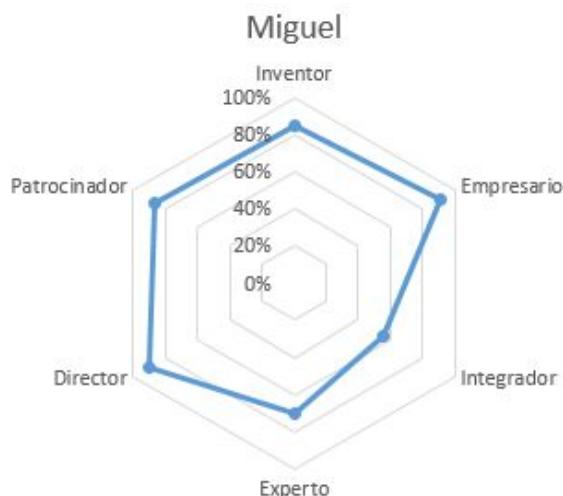
### **- Empresario:**

- Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos.
- Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos.
- Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo.
- Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio.
- Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización.

### **- Director:**

- Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común.
- Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona.
- Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”.
- Respaldar apropiadamente a sus empleados.

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Integrador** y **Experto**.



Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

Sentidos (S)	Intuición (N)
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

Sentidos (S)	Intuición (N)
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

Juicio (J)	Percepción (C)
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

Juicio (J)	Percepción (C)
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

Juicio (J)	Percepción (C)
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

## Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyecciónistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido

## Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

## Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse intuitivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

## Experto

1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

## Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

## Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio

## Álvaro Navas:

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **PRAGMÁTICA** (ISPC).

Soy pragmático porque lo que más me representa es ser:

- Amigable
- Vive según pasa.
- Piensa y luego actúa.
- Estilo de vida flexible, adaptable y espontáneo.

Mi contrario sería **PERSUASIVO** (INTJ).

Los dos roles con los que más me identifico son:

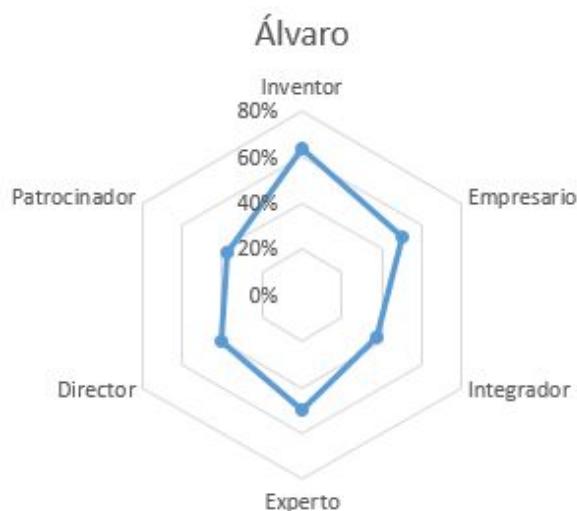
### - **Inventor:**

- Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio.
- Originar, crear descubrir, experimentar, probar.
- Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
- Aprender de sus fracasos sin miedo alguno

### - **Empresario:**

- Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos.
- Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos.
- Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos donde quiera que se encuentren.
- Ser capaz de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso.

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Patrocinador e Integrador.**



## Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

### Sentidos(S) / Intuición(N)

¿Cómo obtengo la información?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

## Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

### **Juicio (J)/Percepción (C)**

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyecciónistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse intuitivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. **Obtener la aceptación del cambio**
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. **Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos**
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. **Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos**
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. **Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario**
16. **Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales**

# Experto

1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. **Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización**
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. **Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada**
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. **Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final**
8. **Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas**
9. **Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento**
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. **Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona**
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que "todos estamos juntos en el esfuerzo"
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. **Asumir la responsabilidad de completar el proyecto**
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. **Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo**
10. **Respaldar apropiadamente a sus empleados**

# Patrocinador

1. **Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio**
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. **Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo**
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. **Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio**
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. **Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización**
8. **Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio**

### **Mario Michiels:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **INDEPENDIENTE** (INPJ):.

Soy independiente porque lo que más me representa es:

- Piensa y luego actúa
- Respuestas meditadas
- Añade nuevas habilidades
- Paciente con la complejidad
- Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas
- Bueno en analizar planes
- Orden y estructura
- Resuelto y exacto

Mi opuesto sería **GENEROZO** (ESTC)

Los dos roles con los que más me identifico son:

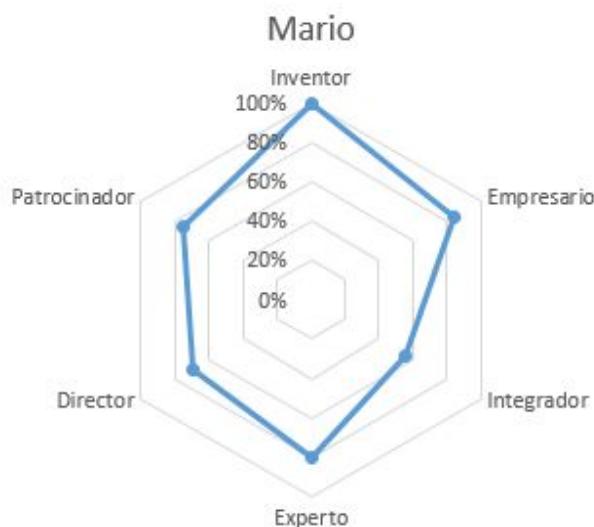
- **Inventor:**

- Originar, crear descubrir, experimentar, probar.
- Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?".
- Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas.
- Escudriñar el futuro, "proyecciónistas", par solucionar problemas que todavía no han aparecido.

- **Empresario:**

- Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo.
- Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren.
- Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas.
- Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso.

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Integrador** y **Director**.



## Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

## Sentidos(S) / Intuición(N)

¿Cómo obtengo la información?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

## Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

### **Juicio (J)/Percepción (C)**

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyecciónistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse instintivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progrese
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

### **Rodrigo de Miguel:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **RESPONSABLE** (ISPJ).

Soy Responsable porque lo que más me representa es:

- Hechos
- Pienso y luego actúo
- Me motivan más los hechos
- Tomo las decisiones basándome en consideraciones lógicas y objetivas
- Bueno en analizar planes
- Orden y estructura

Mi opuesto sería **OPTIMISTA** (ENTC)

Los dos roles con los que más me identifico son:

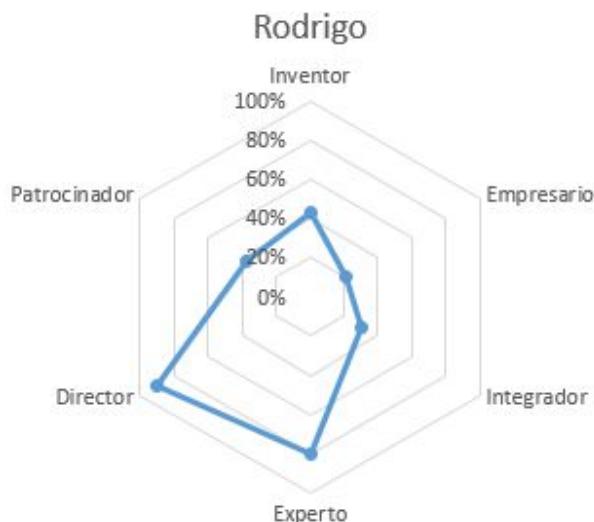
- **Director:**

- Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
- Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
- Asumir la responsabilidad de completar el proyecto

- **Experto:**

- Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
- Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
- Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Empresario** e **Integrador**.



## Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

## Sentidos(S) / Intuición(N)

¿Cómo obtengo la información?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

## Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

## **Juicio (J)/Percepción (C)**

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. **Originar, crear descubrir, experimentar, probar**
3. **Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas**
4. **Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas**
5. **Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"**
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. **Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas**
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. **Aprender de sus fracasos sin miedo alguno**
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyecciónistas", par solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. **Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo**
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. **Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos**
6. **Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren**
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse instintivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. **Obtener la aceptación del cambio**
5. **Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito**
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. **Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave**
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. **Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio**
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

1. **Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio**
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. **Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos**
4. **Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada**
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. **Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo**
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. **Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas**
9. **Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento**
10. **Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización**

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio

## **Sergio Pino:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **ARMONIZANTE** (ESTJ).

Soy armonizante porque lo que más me representa es:

- Amigable, hablador y fácil de conocer.
- Necesito relacionarme.
- Trabajo con otros.
- Obtengo la información con los cinco sentidos.
- Empiezo por el principio y voy secuencialmente.
- Presto atención a los detalles.
- Decido con el corazón.
- Me preocupo por las relaciones y la armonía.
- Ordenado y estructurado.
- Tengo los límites y categorías claras.

Mi opuesto sería **CONCEPTUAL** (INPC).

Los dos roles con los que más me identifico son:

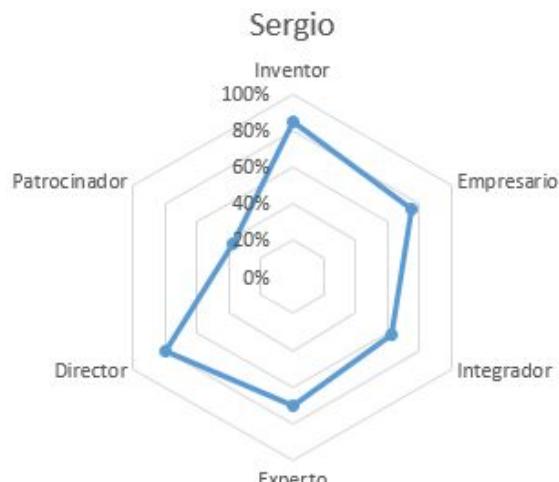
- **Inventor:**

- Originar, crear, descubrir, experimentar y probar.
- Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas.
- Aprender de sus fracasos sin miedo alguno.
- Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?".

- **Director:**

- Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común.
- Asumir la responsabilidad de completar el proyecto.
- Respaldar apropiadamente a sus empleados.
- Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”.

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Experto** y **Patrocinador**.



## Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

## **Sentidos(S) / Intuición(N)**

¿Cómo obtengo la información?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

## Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

## **Juicio (J)/Percepción (C)**

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Experto

1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse intuitivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtenir la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyeccionistas", par solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio

### **Cristian Pinto:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **ARTÍSTICO** (ISTC).

Soy artístico porque lo que más me representa es ser:

- Piensa y luego actúa.
- Presta atención a los detalles.
- Bueno en entender a la gente.
- Adaptable y tolerante.

Mi contrario sería **DOMINANTE** (ENPJ).

Los dos roles con los que más me identifico son:

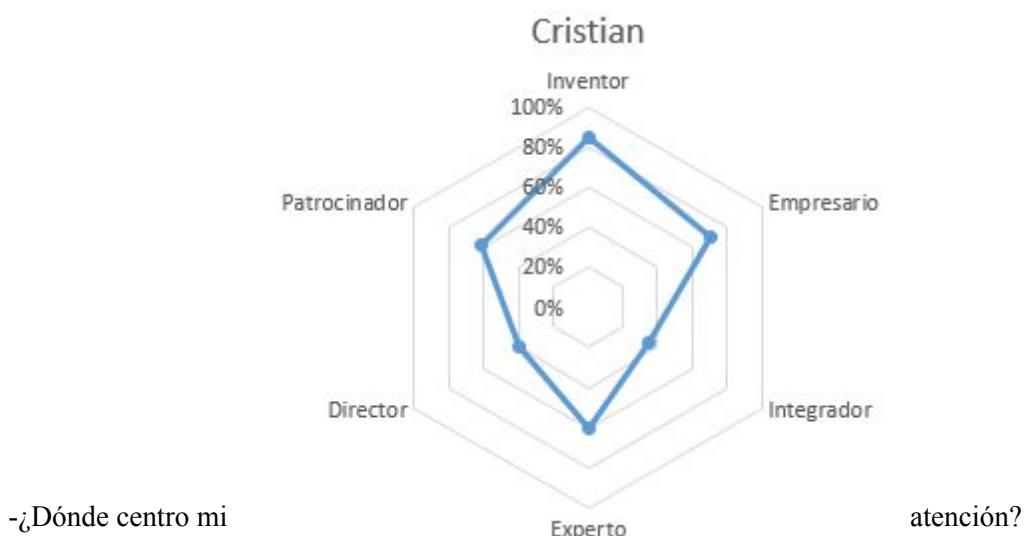
#### - **Empresario:**

- Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos.
- Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos.
- Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo.
- Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio.
- Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización.

#### - **Inventor:**

- Originar, crear descubrir, experimentar, probar.
- Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas.
- Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas.
- Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas.
- Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos.
- Aprender de sus fracasos sin miedo alguno.

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Director e Integrador**.



Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

-En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

-¿Cómo obtengo la información?

-En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

-¿Cómo tomo las decisiones?

-En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

Juicio (J)	Percepción (C)
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

-En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Juicio (J)	Percepción (C)
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Juicio (J)	Percepción (C)
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyectoristas", par solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse intuitivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. **Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave**
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. **Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses**
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. **Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos**
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio

## Emanuel Ramírez:

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **CONCEPTUAL** (INPC):

Soy conceptual porque lo que más me representa es:

- Miro el gran cuadro.
- Busco información adicional.
- Soy adaptable y tolerante.
- Decido con la cabeza.
- Busco distintas posibilidades.
- Uso respuestas meditadas.
- Bueno en analizar planes.

Mi contrario sería **ARMONIZANTE** (ESTJ).

Los dos roles con los que más me identifico son:

- **Inventor:**

- Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas.
- Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?".
- Originar, crear descubrir, experimentar, probar.
- Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
- Aprender de sus fracasos sin miedo alguno

- **Experto:**

- Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
- Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
- Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
- Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Integrador** y **Director**.

### Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

### Sentidos(S) / Intuición(N)

¿Cómo obtengo la información?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

### Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

### Juicio (J)/Percepción (C)

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

Juicio (J)	Percepción (C)
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Juicio (J)	Percepción (C)
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Juicio (J)	Percepción (C)
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyecciónistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse intuitivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

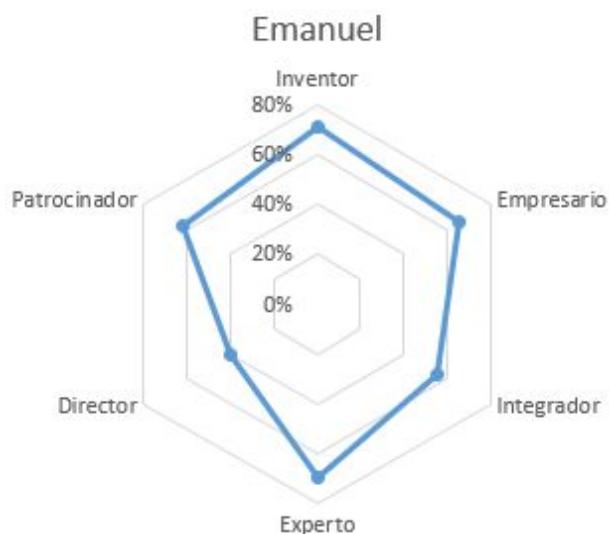
1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. **Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona**
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. **Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”**
5. **Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho**
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. **Asumir la responsabilidad de completar el proyecto**
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio



### **Fernando Rivilla:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **ARTÍSTICO** (ISTC).

Soy artístico porque lo que más me representa es ser:

- Piensa y luego actúa.
- Presta atención a los detalles.
- Bueno en entender a la gente.
- Adaptable y tolerante.

Mi contrario sería **DOMINANTE** (ENPJ).

Los dos roles con los que más me identifico son:

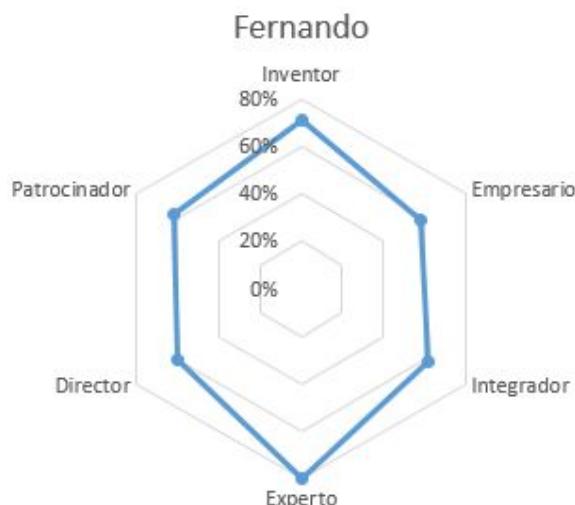
#### - **Experto:**

- Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio.
- Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización.
- Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada.
- Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores.
- Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final.
- Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas.
- Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización.

#### - **Inventor:**

- Originar, crear descubrir, experimentar, probar.
- Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas.
- Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas.
- Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos.
- Aprender de sus fracasos sin miedo alguno.

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Empresario y Director.**



## Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

## **Sentidos(S) / Intuición(N)**

¿Cómo obtengo la información?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Sentidos (S)</b>	<b>Intuición (N)</b>
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

## Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

## **Juicio (J)/Percepción (C)**

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyeccionistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse intuitivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados



# Patrocinador

1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio

### **Cristhian Rodriguez:**

Según mi indicador de personalidad MBTI soy una persona **IDEALISTA** (INTC). Realiza servicio noble para ayudar a la sociedad.

Soy idealista porque lo que más me representa es ser:

- Amigable
- Paciente con la complejidad
- Decide con el corazón
- Estimulado por el momento
- Vive según pasa.

Mi opuesto sería **DIFÍCIL DE CAMBIAR** (ESPJ).

Los dos roles con los que más me identifico son:

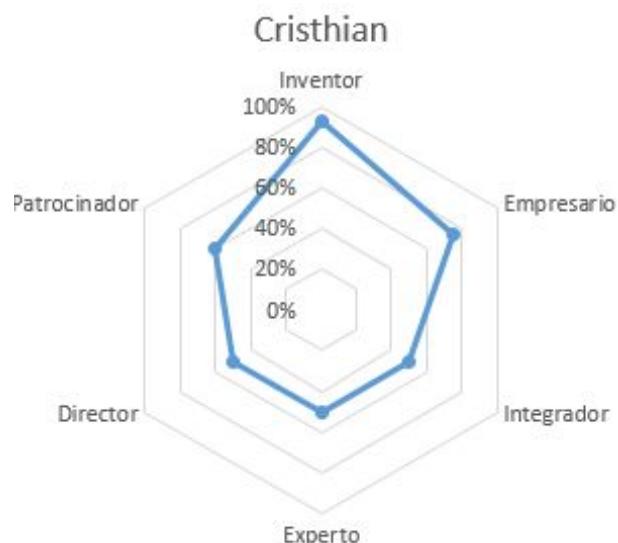
- **Inventor:**

- Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio.
- Originar, crear descubrir, experimentar, probar.
- Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas.
- Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas.
- Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"

- **Empresario:**

- Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren.
- Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos.
- Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo.

Los dos roles con los que menos me identifico son: **Director** y **Experto**.



## Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

## Sentidos(S) / Intuición(N)

¿Cómo obtengo la información?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

## Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

## **Juicio (J)/Percepción (C)**

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

<b>Juicio (J)</b>	<b>Percepción (C)</b>
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

# Inventor

1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
14. Escudriñar el futuro, "proyeccionistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido

# Empresario

1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
2. Dirigir el proceso del cambio
3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas
11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

# Integrador

1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
2. Moverse instintivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
4. Obtener la aceptación del cambio
5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales

# Experto

1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos
4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habilidoso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

# Director

1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
2. **Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona**
3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
4. **Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”**
5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
6. **Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá**
7. **Asumir la responsabilidad de completar el proyecto**
8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
9. **Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo**
10. Respaldar apropiadamente a sus empleados

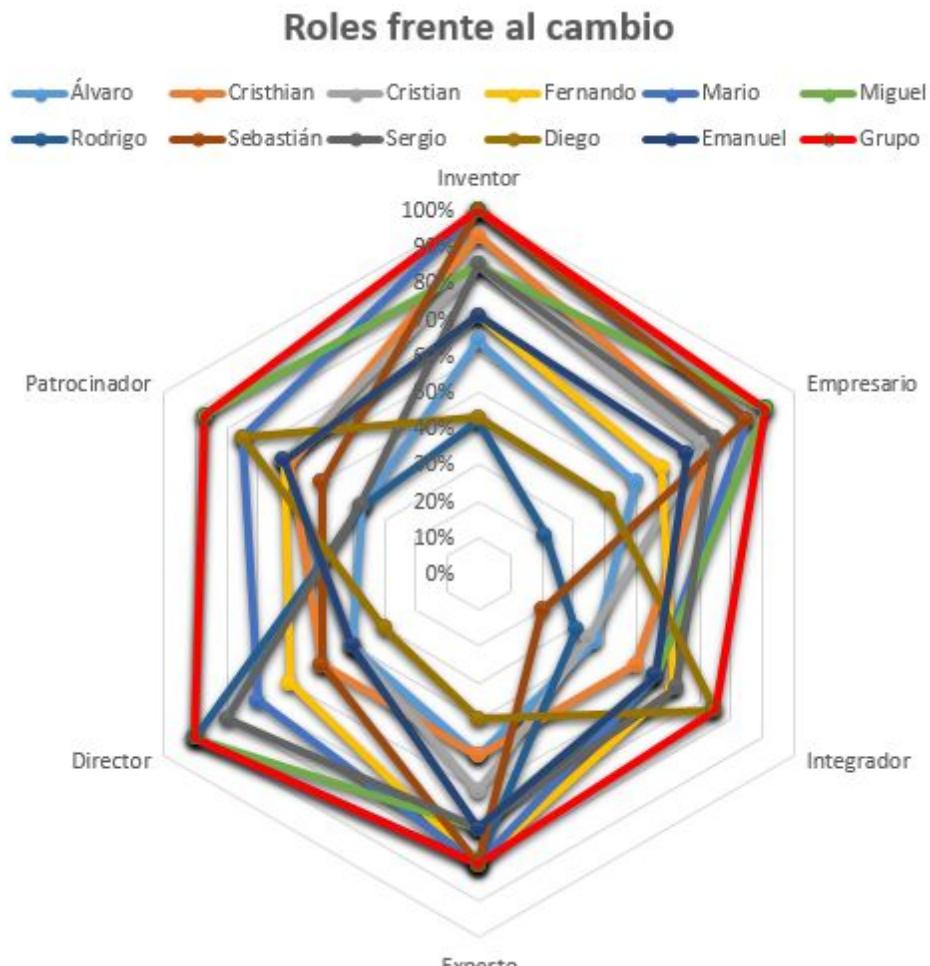
# Patrocinador

1. **Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio**
2. **Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización**
3. **Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo**
4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
5. Ser habilidoso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
6. **Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización**
7. **Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización**
8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio

En esta tabla con los 16 tipos distintos de personalidad podemos ubicar a cada miembro de equipo y ver cual es su perfil de personalidad (en verde) y su perfil opuesto (en rojo), además de apreciar que algún miembro del equipo tiene un compañero con el perfil complementario como son el caso de Miguel y Sebastián y el de Sergio y Emanuel.

ISPJ RESPONSABLE <b>Rodrigo</b>	ISTJ LEAL <b>Miguel</b> <b>Sebastian</b>	INTJ CONTEMPLATIVO <b>Diego</b>	INPJ INDEPENDIENTE <b>Mario</b>
ISPC PRAGMÁTICO <b>Álvaro</b>	ISTC ARTÍSTICO <b>Cristian</b> <b>Fernando</b>	INTC IDEALISTA <b>Cristhian</b>	INPC CONCEPTUAL <b>Emanuel</b> <b>Sergio</b>
ESPC ESPONTÁNEO <b>Diego</b>	ESTC GENEROSO <b>Mario</b>	ENTC OPTIMISTA <b>Rodrigo</b>	ENPC INVENTIVO <b>Sebastián</b> <b>Miguel</b>
ESPJ DIFÍCIL DE CAMBIAR <b>Cristhian</b>	ESTJ ARMONIZANTE <b>Sergio</b> <b>Emanuel</b>	ENTJ PERSUASIVO <b>Álvaro</b>	ENPJ DOMINANTE <b>Fernando</b> <b>Cristian</b>

En el gráfico grupal se superponen las gráficas de todos los miembros del equipo, de esta forma se puede apreciar en qué roles destaca el equipo y cual predomina (Inventor):



## ANEXO 1

### Extroversión(E)/Introversión(I)

¿Dónde centro mi atención?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Estímulos esenciales del entorno (mundo externo de personas y cosas)	Estímulos esenciales de dentro (mundo interno de pensamientos y reflexiones)
Amigable, hablador, fácil de conocer	A menudo reservado, callado y difícil de conocer
Expresa sus emociones	Oculta sus emociones
Necesita relacionarse	Necesita intimidad
Actúa y luego piensa	Piensa y luego actúa
Motivado por otras personas o experiencias externas	Motivado por recursos internos o experiencias internas

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Respuestas rápidas	Respuestas meditadas
Trabaja con otros	Trabaja solo
Soluciones brutas	Soluciones económicas
Busca la manera según lo hace	Busca la manera antes de hacerlo

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Extroversión (E)	Introversión (I)
Pueden ser vistos como superficiales	Pueden ser vistos como reservados

## ANEXO 1

### Sentidos(S) / Intuición(N)

¿Cómo obtengo la información?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Con los cinco sentidos	Procesa la información con el sexto sentido, coronadas o intuiciones
Definitivo, medible	Inventivo
Empieza por el principio y va secuencialmente	Salta a cualquier sitio, especialmente a la mitad
Un paso cada vez	Se mueve por donde quiere
Vive el presente	Mira hacia el futuro
Temas prácticos	Posibilidades
Hechos	Metáforas, teorías
Procedimientos y rutinas	Cambio, variedad
El sentido es consciente	El sentido es inconsciente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Utiliza habilidades actuales	Añade nuevas habilidades
Presta atención a los detalles	Mira el gran cuadro
Paciente con los detalles y pocos errores de hecho	Paciente con la complejidad

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Sentidos (S)	Intuición (N)
Pueden ser vistos como materialistas imaginativos	Pueden ser vistos como volubles, poco prácticos y soñadores

## ANEXO 1

### Pensamiento(P) / Sentimiento (T)

¿Cómo tomo las decisiones?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Toma las decisiones basándose en consideraciones lógicas y objetivas	Toma las decisiones basándose en valores personales y subjetivos
Decide con la cabeza	Decide con el corazón
Preocupado por la verdad y la justicia	Preocupado por las relaciones y la armonía
Ve las cosas como un observador externo	Ve las cosas como un participante interno
Distante, punto de vista impersonal	Inmediato, punto de vista personal
Encuentra defectos espontáneamente	Aprecia de manera espontánea
Bueno en analizar planes	Bueno en entender a la gente

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Conciso y serio	Amigable
Impersonal	Personal
Trata a los demás justamente	Trata a los demás según necesiten ser tratados

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Pensamiento (P)	Sentimiento (T)
Pueden ser vistos como fríos y condescendientes	Pueden ser vistos como dispersos emocionales

## ANEXO 1

### Juicio (J)/Percepción (C)

¿Cómo prefiero enfrentarme al mundo?

Juicio (J)	Percepción (C)
Su estilo de vida es tajante, planificado, ordenado	Su estilo de vida es flexible, adaptable, espontáneo
Orden y estructura	Va con la corriente
Vida bajo control	Vive según pasa
Límites y categorías claras	Libertad sin límites para explorar
Establece conclusiones	Mantiene la puerta abierta
Maneja los plazos, planificando por adelantado	Cumple los plazos en el último minuto
Planificación y calendario, también los fines de semana	Las agendas son dolorosas, vive el momento

En relación con esta faceta, ¿cómo hago mi labor?

Juicio (J)	Percepción (C)
Estructurado y ordenado	Estimulado por el momento
Programado y planificado	No limitado de antemano
Dependiente	Respuesta rápida
Resuelto y exacto	Adaptable y tolerante
Toma decisiones fácilmente	Busca información adicional
Motivado por el calendario	Buenos gestores en épocas de crisis

¿Cómo se ven los unos a los otros?

Juicio (J)	Percepción (C)
Pueden ser vistos como exigentes, rígidos y herméticos	Pueden ser vistos como desorganizados, desordenados e irresponsables

## ANEXO 1

Los 16 tipos de personalidad:

ISPJ Hace lo que debe ser hecho <b>RESPONSABLE</b>	ISTJ Alto sentido del deber <b>LEAL</b>	INTJ Una inspiración para los demás <b>CONTEMPLATIVO</b>	INPJ Todo puede mejorar <b>INDEPENDIENTE</b>
ISPC Listo para tratar cualquier cosa otra vez <b>PRAGMÁTICO</b>	ISTC Ve mucho pero comparte poco <b>ARTÍSTICO</b>	INTC Realiza servicio noble para ayudar a la sociedad <b>IDEALISTA</b>	INPC Un enamorado de la solución de problemas <b>CONCEPTUAL</b>
ESPC El último realista <b>ESPONTÁNEO</b>	ESTC Sólo va una vez en la vida <b>GENEROSO</b>	ENTC Da a la vida un apretón extra <b>OPTIMISTA</b>	ENPC Un cambio tras otro <b>INVENTIVO</b>
ESPJ Administrador de la vida <b>DIFÍCIL DE CAMBIAR</b>	ESTJ Huésped y azafata del mundo <b>ARMONIZANTE</b> <small>Gonzalo Méndez, Dpto. ISIA, FdI-UCM</small>	ENTJ Suave hablando <b>PERSUASIVO</b>	ENPJ Líder natural de la vida <b>DOMINANTE</b>

## ANEXO 2

- Inventor
  1. Iniciar nuevos pensamientos y procesos y fomentar clima exploratorio
  2. Originar, crear descubrir, experimentar, probar
  3. Persistir hasta encontrar soluciones a los problemas y ensanchar perspectivas
  4. Innovar dando solución a los problemas mediante nuevas o imprevistas formas
  5. Mantenerse en la postura de preguntarse "¿Qué pasa si...?"
  6. Interactuar con otras personas, habitual y sin excepciones, para redefinir cómo encajan en el mercado los productos y servicios
  7. Ponerse en el centro de las actividades de la organización que solucionan problemas
  8. Comunicar frecuentemente con otros expertos, tanto internos como externos, para definir y solucionar problemas
  9. Buscar ampliamente, tanto dentro como fuera de su radio de acción, nuevas ideas
  10. Mantenerse en la realidad para imaginar nuevos conceptos
  11. Evadirse del pensamiento "No ha sido inventado aquí" sino que frecuentemente buscan sugerencias de otros colegas, miembros de otros departamentos y de los competidores
  12. Aprender de sus fracasos sin miedo alguno
  13. Buscar nuevas formas de reutilizar conceptos ya ideados y en uso para descubrir nuevas posibilidades
  14. Escudriñar el futuro, "proyeccionistas", para solucionar problemas que todavía no han aparecido
- Empresario
  1. Organizar y gestionar los recursos para potenciar las oportunidades de innovación
  2. Dirigir el proceso del cambio
  3. Buscar constantemente mejores productos y prácticas de trabajo
  4. Dedicarse constantemente a promover nuevas ideas y métodos
  5. Ser los animadores natos que entusiasman, motivan y movilizan a otros para lograr sus objetivos
  6. Tener la capacidad de reconocer y utilizar los recursos dondequiera que se encuentren
  7. Sacar partido de los talentos y habilidades de las personas para lograr sus objetivos
  8. Evitar cambios que tengan una gran probabilidad de fallo
  9. Usar la clarividencia e imaginación y el establecimiento de objetivos para entusiasmar y motivar a otras personas para que trabajen en y por el cambio
  10. Ser capaces de dividir esa clarividencia e imaginación en metas, objetivos y etapas

11. Ayudar a otras personas a que comprendan el sentido del cambio planificado, el posible papel que van a desempeñar en él y los beneficios para la organización
12. Ser capaces de determinar si las personas, los procesos y los productos disponibles conducirán al éxito o al fracaso

## ANEXO 2

- Integrador
  1. Recoger las porciones y fragmentos del proceso y del cambio combinándolos para formar un único conjunto
  2. Moverse instintivamente a través de los límites políticos para hacer que las personas se sientan cómodas
  3. Recibir información y hechos concretos y combinarlos y relacionarlos en su totalidad para crear un esfuerzo coordinado y completo
  4. Obtener la aceptación del cambio
  5. Integrar los diferentes grupos y personas para obtener el éxito
  6. Tomar el tiempo necesario para establecer una buena relación y mostrar respeto con los demás, preocupándose de sus necesidades y asuntos
  7. Forjar alianzas sin alejarse de los asuntos críticos o de las personas clave
  8. Actuar de puente entre los diferentes intereses
  9. Formar equipos y desarrollar la identidad de grupo alrededor del esfuerzo del cambio
  10. Elaborar un juicio sobre los límites formales e informales de la organización, participantes críticos y de sus intereses
  11. Centrarse en los asuntos que son más importantes para las diferentes personas, en los peligros de fomentar ciertas estrategias y en los resultados que se pueden obtener de los diferentes grupos
  12. Ser la fuerza principal en la mediación, la negociación y en el compromiso duradero
  13. Desarrollar habilidades para hablar en público, efectivo en la comunicación interpersonal y en sus escritos
  14. Refinar la información hasta su forma más provechosa
  15. Tomar su tiempo para escuchar las preocupaciones de las personas del grupo y ofrecerles el apoyo necesario
  16. Ser los informadores, comunicadores y presentadores tanto para la alta dirección como para los asociados, los equipos del cambio y los usuarios finales
- Experto
  1. Ser especialista, experto y habilidoso en áreas técnicas específicas, asociadas al esfuerzo del cambio
  2. Ser capaz de trabajar con otros e interpretar sus habilidades técnicas de manera práctica para que sean útiles al equipo del cambio y a toda la organización
  3. Convertirse en colaborador técnico de los consultores externos

4. Ser una persona a la que la organización apoya tanto con su salario como con su posición para que pueda tener una formación especializada
5. Mantener un diálogo abierto con los usuarios finales para entender sus puntos de vista y ayudarlos a adoptar nuevas ideas y métodos innovadores
6. Hacer presentaciones efectivas y tener habilidad y capacidad para la comunicación que puede transferir su conocimiento y su contribución específica a todo el equipo
7. Presentar ideas complejas en unos términos que están relacionados con las preocupaciones del usuario final
8. Ser habiloso en técnicas de resolución de problemas
9. Mantenerse actualizado de los nuevos descubrimientos, desarrollos y métodos relativos a su campo de conocimiento
10. Ser la persona clave que se preocupa de los detalles técnicos del proyecto y servir de interfaz entre los realizadores del cambio y el resto de la organización

## ANEXO 2

- Director
  1. Ser el administrador, el guía, el regulador y el animador que motiva al equipo a trabajar por un objetivo común
  2. Ser capaz de obtener lo mejor de cada persona
  3. Vigilar el trabajo diario controlando los resultados y marcando nuevos objetivos
  4. Incrementar el espíritu de equipo generando el sentimiento de que “todos estamos juntos en el esfuerzo”
  5. Recompensar abiertamente las contribuciones de los miembros del equipo con una evidencia visible y concreta por el trabajo bien hecho
  6. Mantener equilibradas las acciones de atender a las necesidades de los empleados y asegurar que el trabajo progresá
  7. Asumir la responsabilidad de completar el proyecto
  8. Centrarse en los resultados finales: documentar y actualizar los planes del cambio y publicar periódicamente los planes revisados y desarrollar formas de hacer el seguimiento de los proyectos
  9. Encontrar la manera de implicar a otros enfatizando la mezcla correcta de las habilidades del equipo
  10. Respaldar apropiadamente a sus empleados
- Patrocinador
  1. Suministrar la credibilidad y el apoyo de la alta dirección a los proyectos del cambio
  2. Ser el comunicador principal a la hora de interpretar cómo encajan los cambios dentro de la cultura y visión de la organización
  3. Luchar por el proyecto y estar dispuesto a jugarse su credibilidad para garantizar que se completa el mismo
  4. Ser el padrino del esfuerzo del cambio
  5. Ser habiloso en justificar a la dirección el razonamiento existente detrás del cambio y su relación con los planes del cambio
  6. Centrarse en relacionar los esfuerzos del cambio con los objetivos más amplios de la organización
  7. Comunicar el motivo por el que se necesita el cambio para toda la organización

8. Utilizar su poder y su posición de una manera efectiva para superar los problemas: evitar las interferencias que puedan obstaculizar al equipo del cambio, y poner constantemente a toda la alta dirección al corriente en todo lo relacionado con los pasos del proceso del cambio